

**UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DE PROJETOS**

**LIDERANÇA FEMININA NAS ORGANIZAÇÕES: CONTRIBUIÇÕES DA
GESTÃO DE PROJETOS**

VIVIANE CAROLINA DE OLIVEIRA LEME

São Paulo

2020

Viviane Carolina de Oliveira Leme

**LIDERANÇA FEMININA NAS ORGANIZAÇÕES: CONTRIBUIÇÕES DA
GESTÃO DE PROJETOS**

**FEMALE LEADERSHIP IN ORGANIZATIONS: PROJECT MANAGEMENT
CONTRIBUTIONS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Gestão de Projetos da Universidade Nove de Julho – UNINOVE, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre **em Administração**

Orientadora: Profa. Dra. Rosária de Fátima Segger Macri Russo

São Paulo

2020

Leme, Viviane Carolina de Oliveira.

Liderança feminina nas organizações: contribuições da gestão de projetos. / Viviane Carolina de Oliveira Leme. 2020.

156 f.

Dissertação (Mestrado) – Universidade Nove de Julho - UNINOVE, São Paulo, 2020.

Orientador (a): Prof^ª. Dr^ª. Rosária de Fátima Segger Macri Russo

1. Liderança Feminina. 2. Gestão de Projetos. 3. Gestão de *Stakeholders*. 4. Barreiras. 5. Igualdade de Gênero.

I. Russo, Rosária de Fátima Segger Macri. II. Título.

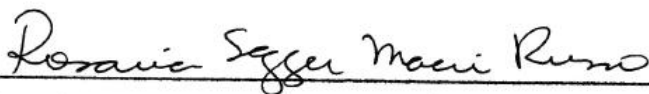
CDU 658.012.2

Viviane Carolina de Oliveira Leme

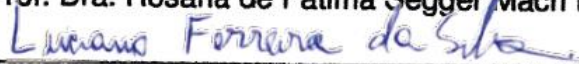
**LIDERANÇA FEMININA NAS ORGANIZAÇÕES: CONTRIBUIÇÕES DA
GESTÃO DE PROJETOS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Gestão de Projetos da Universidade Nove de Julho – UNINOVE, como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Administração**, pela Banca Examinadora formada por

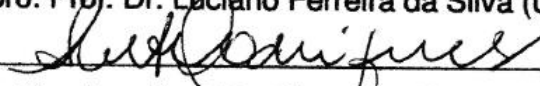
São Paulo, 26 de março de 2020.



Presidente: Prof. Dra. Rosária de Fátima Segger Macri Russo – Orientadora



Membro: Prof. Dr. Luciano Ferreira da Silva (UNINOVE)



Membro: Prof. Dra. Ivete Rodrigues (FIA)

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES).

“A educação é uma força libertadora, e na nossa idade é também uma força democratizante, atravessando as barreiras das classes sociais, suavizando as desigualdades impostas pelo nascimento e outras circunstâncias.”

(Indira Gandhi)

Ao Estevão, meu amor, por me apoiar em tudo o que faço e me inspirar a crescer.

À Beatriz, minha filha, pela paciência e compreensão nos momentos difíceis.

À Jorgina, minha mãe, minha eterna gratidão, por tudo.

Sem vocês isso não teria sido possível.

AGRADECIMENTO

Primeiramente gostaria de agradecer a minha orientadora Profa. Dra. Rosária de Fátima Segger Macri Russo, por ter me ajudado a trilhar nesta difícil jornada acadêmica. Ainda no âmbito acadêmico, agradeço ao Prof. Dr. Luciano Ferreira da Silva que desde o primeiro contato, sempre contribuiu, generosamente, com artigos, livros e dicas para que minha dissertação fosse construída.

Agradecimentos especiais para minha irmã Valéria e meus sobrinhos Thiago e Victor que me deram apoio e torceram por mim durante esta trajetória. Um especial agradecimento para minha cunhada Cecília que me apoiou na decisão de fazer o mestrado e acreditou em mim, desde o início.

Agradeço principalmente a todas às executivas que participaram da pesquisa, com informações essenciais para que esta dissertação fosse concluída.

Ainda agradeço aos amigos de turma que com otimismo e coragem me ajudaram nos dias mais difíceis, transformando um momento estressante em entretenimento, com bom humor e carinho.

E por fim, gratidão eterna a Deus, por colocar em minha vida pessoas tão especiais como meu marido Estevão, minha filha Beatriz e minha mãe Jorgina.

RESUMO

O volume excessivo de artigos e materiais disponíveis sobre o tema liderança feminina apresenta que muito tem se estudado, porém o número efetivo de mulheres nas posições seniores ainda é bem menor do que o de homens, no Brasil e no mundo. Assim, percebe-se barreiras que impedem muitas executivas a alçarem postos maiores e fatores positivos que contribuem para que algumas tenham alcançado posições estratégicas. A gestão de projetos vem contribuindo para organizações alcançarem seus objetivos estratégicos, mas ainda há muito que investigar acerca de sua utilização para aumentar o número de mulheres em posições de *C-Level* dentro das organizações. Neste contexto, esta dissertação tem como objetivo identificar **como a gestão de projetos pode contribuir para a aumentar a liderança feminina nas organizações**. Identificar como fatores positivos e/ou negativos possam favorecer e/ou desfavorecer o desenvolvimento destas líderes feminina em organizações e entender como essas executivas tiveram contribuição da gestão de projetos em suas carreiras, fazem parte dos objetivos específicos, que foram observados nesta pesquisa qualitativa, com entrevistas em profundidade e de caráter exploratório com profissionais mulheres ocupando posições de *C-Level*. Assim, pôde ser observado que projetos têm contribuído para expor e dar visibilidade às executivas junto aos *stakeholders* seniores o que permite colocar em evidência seus conhecimentos e contribuir na tomada de decisão, além de aumentar o aprendizado destas líderes. Esta pesquisa também permitiu entender os fatores positivos e negativos que estão relacionados ao desenvolvimento da liderança feminina nas organizações. Assim, esta pesquisa procura contribuir para o avanço do número de mulheres atingindo postos mais elevados dentro das organizações, utilizando a gestão de projetos como ferramenta para alavancar a carreira.

Palavras-chave: Liderança Feminina, Gestão de Projetos, Gestão de *Stakeholders*, Barreiras, Igualdade de Gênero.

ABSTRACT

The excessive volume of articles and materials available on the topic of female leadership proves the existence of a considerable amount of that matter related to it to be studied. Therefore, the effective number of women in senior positions is still significant smaller than men, both in Brazil and worldwide. Thus, it is clear to notice that there are barriers that prevent many executive women from reaching higher spots, as well as positive factors that contribute to some of them having reached strategic places. Project management has been contributing the organizations to achieve their strategic goals, although there is a lot to look into it, concerning to its use to increase the number of women in C-Level positions within organizations. In this context, this dissertation aims to identify how project management may contribute to increasing female leadership inside organizations. In order to identify whether positive or negative factors may favor or disfavor the women leaders development in these organizations, as well as understanding how project management has been contributing in their careers, are the core objectives of the present study. All of these subjects were observed through qualitative research, with in-depth and exploratory interviews among senior management women professionals granted with C-Level positions. As a result of the study, it was observed that project management has contributed to expose and give executive women visibility before the senior stakeholders, which gives these women the opportunity to highlight their knowledge, contributing therefore to enhance the decision making process and additionally increasing their learning capacity. This research also made possible to understand either positive and negative factors that are related to the women leadership development inside organizations. Also, this research mainly seeks to contribute to increase the number of women reaching higher positions within organizations, using project management as a tool to boost their careers.

Keywords: Female Leadership, Project Management, Stakeholder Management, Barriers, Gender Equality.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

C-Level / C-Suite	Executive Level of a Corporation
CEO	Chief Executive Officer
CFO	Chief Financial Officer
CIO	Chief Information Officer
CNMP	Conselho Nacional do Ministério Público
COO	Chief Operating Officer
CTO	Chief Technology Officer
LMX	Leader-Member Exchange
PMO	Project Management Officer
ROA	Return on assets
ROI	Return on Investment
RSL	Revisão Sistemática da Literatura
STEM	Science, Technology, Engineering, and Math
UNRISD	United Nations Research Institute for Social Development
USA	United States of America

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Estilos de liderança transformacional.....	29
Tabela 2: Estilos de Interações feminina e masculina.....	30
Tabela 3: Estereótipos feminino e masculino.....	31
Tabela 4: Fontes do Poder dentro de uma organização.....	38
Tabela 5: Estilos de liderança em projetos.....	48
Tabela 6: Comparação entre gerenciamento e liderança.....	48
Tabela 7: Stakeholders por Recursos.....	53
Tabela 8: Relação dos Segmentos das Entrevistadas.....	60
Tabela 9: Características das entrevistas e das entrevistadas.....	61
Tabela 10: Conteúdo para realização das entrevistas.....	62
Tabela 11: Frequência com que as entrevistadas apresentaram uma habilidade <i>soft</i>	75
Tabela 12: Aprendizagem por tipo de Projetos.....	119
Tabela 13: Contribuições sugeridas pelas entrevistadas.....	124
Tabela 14: Classificação dos tipos de sugestões das entrevistadas e teorias aplicadas.....	131

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Estrutura básica da fundamentação teórica.....	26
Figura 2: Modelo de Comportamento Humano associado aos fatores negativos.....	41
Figura 3: Estereótipos Masculinos e Femininos.....	42
Figura 4: Exemplos de stakeholders do projeto.....	50
Figura 5: Tipologia dos Stakeholders: Um, Dois ou Três atributos	52
Figura 6: Período de Atuação, Idade das Entrevistadas e as metáforas das barreiras vivenciadas	66

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	17
1.1	PROBLEMATIZAÇÃO	20
1.2	OBJETIVOS GERAL E ESPECÍFICOS	23
1.3	JUSTIFICATIVA PARA DESENVOLVIMENTO DO TEMA	23
1.4	ESTRUTURA DO TRABALHO	24
2	REFERENCIAL TEÓRICO	26
2.1	A LIDERANÇA E SUAS DEFINIÇÕES	26
2.2	A LIDERANÇA FEMININA NAS ORGANIZAÇÕES	29
2.2.1	Estilos Femininos e Masculinos	30
2.2.2	Fatores Positivos para ascensão de líderes femininas	33
2.2.3	Fatores Negativos Limitantes para Alçar Posições C-Level	40
2.3	A GESTÃO DE PROJETOS	47
2.3.1	A Liderança em Projetos	47
2.3.2	O Poder dos Stakeholders	50
2.3.3	Tipos de Projetos	54
3	MÉTODO E TÉCNICAS DE PESQUISA	58
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA	58
3.2	UNIDADE DE ANÁLISE	59
3.3	PROTOCOLO DE ENTREVISTAS	62
3.4	COLETA DOS DADOS	63
3.5	ANÁLISE DE DADOS	63
4	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	65
4.1	RESUMO DA CARREIRA DAS ENTREVISTADAS	65

4.2	DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA	68
4.2.1	Fatores Facilitadores para a liderança Feminina	72
4.2.2	Soft Skills	73
4.2.3	Hard Skill	75
4.2.4	Gestão de Equipes	78
4.2.5	Feedback	80
4.2.6	Autodesenvolvimento e autoconhecimento	82
4.3	O PODER E SUA INFLUÊNCIA	84
4.4	O PODER DO RELACIONAMENTO (MENTORIA E COACH)	87
4.5	IMPACTO DAS BARREIRAS NO MUNDO CORPORATIVO	93
4.5.1	Estereótipo	93
4.5.2	Barreiras Culturais	96
4.5.3	Barreiras Psicológicas	102
4.6	CONTRIBUIÇÕES DA GESTÃO DE PROJETOS PARA O AUMENTO DA LIDERANÇA FEMININA	111
4.6.1	O Relacionamento com os Stakeholders	111
4.6.2	A Visibilidade e a Exposição	113
4.6.3	Aprendendo com Projetos	115
4.6.4	Contribuição de Projetos vista pelas Executivas	120
4.7	SUGESTÃO DAS ENTREVISTADAS	125
5	CONTRIBUIÇÕES PRÁTICAS	132
6	CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS	135
	REFERÊNCIAS	138
	APÊNDICES	149

1 INTRODUÇÃO

A gestão de projetos tem contribuído para que organizações alcancem seus objetivos estratégicos possibilitando que líderes conduzam programas e projetos equilibrando metas arrojadas e conflitantes dos *stakeholders* com a liderança das equipes (PMI, 2017). Essa liderança pode ser entendida como um estilo de comportamento para integrar tanto os requisitos organizacionais quanto os interesses pessoais (Kerzner, 2009). O autor também acredita que todos os gerentes devem possuir algum tipo de responsabilidade de liderança e que este pode ser composto por elementos complexos, sendo os três mais comuns: a pessoa que lidera; as pessoas que estão sendo lideradas; e a situação.

Se por um lado o gerenciamento de projetos permite desenvolver líderes com suas técnicas e modelos de gestão (PMI,2017), também é possível aceitar que utilizar estas práticas podem contribuir para o aumento de líderes femininas dentro das organizações (Leme & Russo, 2018). Esta consideração é observada, tendo em vista que a liderança feminina corporativa mundial vem apresentando ascensão ao longo dos anos, em 2015 o número de mulheres em cargos gerenciais atingiu um percentual de 39,2 por cento das 17 milhões de pessoas empregadas em cargos deste nível (U.S Bureau of Labor Statistics, 2015). Nesse estudo foi constatado que a ascensão das mulheres têm se dado em áreas como: saúde, recursos humanos, serviços sociais e administradores da educação. Nesses casos, as mulheres representam um percentual maior que 65 por cento de cada setor, porém, em áreas da indústria ou construção, as mulheres ainda são minoria, representando menos de dez por cento do total do mercado gerencial global.

Assim, esses dados sinalizam que há uma evolução no número de gerentes do sexo feminino em setores nos últimos anos, conforme apresentado pelo Global Gender Gap Index (GGGI, 2017). Esse relatório realizado pelo Fórum Econômico Mundial, cujo objetivo é identificar as disparidades baseadas em gênero e acompanhar seu progresso ao longo do tempo, tem apresentado que as diferenças entre mulheres e homens, quanto ao empoderamento político e a participação econômica, prossegue existindo amplamente e que houve até um decréscimo de 32 por cento para 31,7 por cento para alcançar a paridade de gênero. A Fortune (2018) também apresentou que, das 500 maiores empresas americanas pesquisadas, apenas 24 mulheres exercem a posição de *Chief Executive Officer* (CEO) representando menos de cinco por cento da participação das mulheres que atuam como

executiva. Esse mesmo estudo apresenta que houve um decréscimo de 25 por cento de 2017 para 2018, considerando uma inversão no fluxo dos últimos anos.

Contrariamente à estatística das 500 maiores empresas, em uma entrevista à *Fortune* (2018), a CEO da Sodexo, ressaltou que nove por cento de mulheres em posições executivas na companhia anos atrás, saltou para quarenta por cento em 2018. Isso foi devido a uma lei francesa que incentivou as empresas a possuírem em seus conselhos esse número mínimo de mulheres como membro. A CEO argumentou ainda que outros países, como os Estados Unidos, estão se mobilizando muito pouco para aumentar o número de líderes no comando, haja vista o número de vinte por cento, bem abaixo, de diretoras no comando.

Além das leis contribuírem para o aumento do número de mulheres em posição de liderança, relatórios sobre composição de quadro de funcionários, metas ou cotas também têm sido adotados por empresas com o objetivo de obter maior representação feminina e reduzir a diferença entre homens e mulheres em conselhos administrativos e parlamentos (Sojo et al., 2016). Embora, estas cotas estejam sendo introduzidas para mulheres em conselhos administrativos corporativos de países como a Bélgica, França, Espanha, Islândia, Itália, Holanda e Malásia (Teigen 2012) e seus efeitos no desempenho das empresas tenham sido identificados na Noruega (Ahern e Dittmar 2011), há quem defenda, de forma contrária, que adotar cotas como solução para diminuição da desigualdade de gênero pode não ser a melhor solução em empresas com governança fraca, pois isso pode diminuir o valor para o acionista (Adams & Ferreira, 2009). Uma possível explicação é que uma maior diversidade de gêneros poderia levar ao supermonitoramento, ou seja, um número excessivo de mulheres estaria mais propensa a participar de comitês de monitoramento e as diretoras do sexo feminino causariam um impacto substancial e relevante para o valor na estrutura do conselho.

Para Abramson et al. (2017), uma maior representação de mulheres nos conselhos significa que empresas tendem a ter mais reuniões, taxas de participação mais altas, maior participação na tomada de decisões e por consequência um maior retorno sobre as vendas. Para os autores, esse resultado de maior retorno com diversidade de gêneros tem sido observado não só em empresas, mas também em conselhos executivos. Além disso, promover o aumento da participação destas mulheres em todas as áreas de uma organização apresenta um aspecto de mudança a ser considerada no contexto do trabalho, principalmente quando orientado a projeto (Crawford, French, & Lloyd-Walker, 2013). As autoras ainda levantam

questões sobre até que ponto as empresas dependentes de projetos estão implementando práticas no local de trabalho para apoiar a diversidade, inclusão e equidade.

Para diminuir a desigualdade de gênero e empoderar as mulheres a ONU (2015) acrescentou aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) o item igualdade de gênero, a serem atendidos na agenda de 2030. Este objetivo contempla que todos devem trabalhar para ter uma vida saudável no quesito financeiro e pessoal, e que o progresso econômico, social e tecnológico deve ocorrer em harmonia com a natureza. Com base nisso, a revista ONUMulheres (2019) publicou que o empoderamento das mulheres pode também ser alcançado com o apoio de empresas assegurando a igualdade de gênero e promovendo o progresso em todos os objetivos e metas. Dessa forma, elas poderiam ajudar a garantir a igualdade de oportunidade na empregabilidade, na tomada de decisão e na liderança.

Outra revista, que aborda o mercado de trabalho como um apontador de desigualdade de gênero, é a Revista Retratos do IBGE (IBGE, 2018). Um estudo dessa publicação divulgou que as mulheres são mais escolarizadas do que os homens e, embora, alguns estudos indiquem que elas estejam chegando ao mercado de trabalho com nível de escolaridade maior, seu rendimento financeiro ainda não é similar ao dos homens. As diferenças salariais entre homens e mulheres só mudarão quando deixarem de ser consideradas como normais (OXFAM Brasil, 2019). Essa organização sem fins lucrativos, que tem como objetivo combater a pobreza, as desigualdades e as injustiças em todo o mundo, expôs, no Seminário “Nós e as Desigualdades”, que 57 por cento da população não acredita que as desigualdades diminuirão nos próximos anos e que 65 por cento concorda que o fato de ser mulher impacta negativamente a renda financeira a ser recebida.

Apesar das mulheres terem salários menores no mercado de trabalho, um estudo de Jalbert, Furumo e Jalbert (2013) considerou, de forma positiva, a relevância em entender o impacto do gênero em cargos de CEO nos USA, apresentando que elas afetam o desempenho das empresas de três formas: i) com maior retorno do investimento, relação preço / lucro, dívida / ativos e indústria; ii) variação de preço para ganhos, retorno sobre investimento, retorno sobre ativos, crescimento de vendas e propriedade institucional; e iii) as CEOs femininas produzem maior crescimento de vendas, mais propriedade institucional, proporcionando retornos mais altos na forma de ROI e ROA, o que permite fazer com que as

empresas sejam mais valorizadas no mercado do que as empresas gerenciadas pelos CEOs masculinos.

Neste sentido, com a intenção de diminuir a desigualdade de gênero, Leme e Russo (2018) buscaram apresentar um estudo sobre um programa de liderança feminina em ambiente corporativo no Brasil. Este programa, realizado em um banco em São Paulo, procurou diminuir tal disparidade utilizando o gerenciamento de projetos como instrumento para estruturar projetos e alavancar a carreira de profissionais do sexo feminino. Isso possibilitou o aumento da amplitude de suas ações junto aos *stakeholders* seniores, engajando-as à posição de liderança.

Essa exposição junto aos *stakeholders*, principalmente em projetos arriscados, como é defendida pela teoria do penhasco de vidro (*glass cliff*) defendida por Glass e Cook (2016) pressupõe que as mulheres são indicadas para assumirem papéis de liderança em períodos difíceis das empresas. Essas posições, de alto risco, podem levar a executiva a um maior fracasso na execução da função. Por outro lado essas tarefas desafiadoras e muito arriscadas podem propiciar uma oportunidade de desenvolvimento de carreira, uma vez que para estabelecer sua credibilidade como líderes eficazes, profissionais em ascensão, procuraram ativamente por esses tipos de atividades. Também foi apontado pelas autoras que, trabalhar nestes projetos arriscados, trouxe muitos holofotes e atenção para suas entrevistadas que entenderam que quanto maior o risco maior a recompensa.

1.1 Problematização

O baixo índice de mulheres desempenhando o papel de liderança retrata obstáculos identificados como barreiras dentro das organizações. A exemplo, o relatório emitido pelo GMI Ratings (2012) apresentou que apenas 4,5 por cento do corpo de diretores de *board* de empresas eram do sexo feminino e mais recentemente a BBC News Brasil (2019) apresentou que o Brasil, na América do Sul, ainda está atrás de países como a Bolívia, Argentina e Colômbia. Quando o assunto é desigualdade de gênero, a participação econômica e oportunidades no mercado de trabalho, acesso à educação, saúde e participação política,

ocupando assim a posição no ranking geral mundial de 95º lugar dentre os 149 países participantes da pesquisa.

Esse papel de liderança pode estar associado às habilidades de liderança que estão voltadas para a orientação, motivação e direção de uma equipe (PMI, 2017), sendo que aquele que lidera um projeto pode ter poder legal e autoridade necessários na condução de um projeto (Kerzner, 2009). Outras habilidades que estão relacionadas ao líder de projeto são dominar mudanças e ser receptivo às pessoas e aos tomadores de risco para iniciar novos projetos (Farr, Walesh, & Forsythe, 1997). Porém, ainda têm sido conferidos aos cargos gerenciais e de líderes executivos atributos, atitudes e temperamentos mais comumente adotados por pessoas do sexo masculino (Schein, Mueller, Lituchy, & Liu; 1996).

Associada à uma visão mais abrangente e pragmática, a liderança organizacional tem sido considerada como um conjunto de comportamentos que, em um determinado contexto, alinham uma organização, promovem a execução e asseguram a renovação organizacional (Srinivasan, Kumra, & Srinivasan, 2019). Porém, quando se fala em liderança feminina, o que mais se apresenta são as diferenças entre feminilidade e masculinidade considerando a influência na tomada de decisões e resolução de problemas (Lahti, 2013). Em uma pesquisa, Merchant (2012) identificou que a liderança feminina está mais associada a estilos mais democrático e participativo. Esses estilos são manifestados de forma eficaz e valorizada nas mulheres e são frequentemente associadas a organizações empresariais de sucesso (Eagly & Johannesen-Schmidt; 2001).

Porém, nota-se que, apesar dessas aptidões das mulheres contribuírem para uma liderança mais efetiva, ainda assim, existem barreiras impedindo o acesso a posições de liderança, que muitas vezes os homens não enfrentam (Eagly & Carli, 2009). Uma das barreiras que são apresentadas pelas autoras é a escassez de mulheres qualificadas que, há muito tempo, vem sendo considerada como um fator que contribui para o hiato de gênero na seleção de líderes. Esse hiato de gênero, se dá pela ausência de profissionais femininos em área de predominância masculina (Exame, 2019). Esse número insuficiente de mulheres, com nível apropriado de educação e experiência de trabalho para ascender em posições de liderança sênior, vem sendo apresentado como um problema.

Apesar da entrada tardia das mulheres no mercado de trabalho, a posição em que elas se encontram em âmbito escolar e o reconhecimento financeiro é antagônica (IBGE, 2018).

Ainda é apresentado por este instituto que as mulheres têm um nível educacional mais alto que os homens, média de 73,5 por cento das mulheres para o ensino médio, contra 63,2 por cento dos homens. Enquanto no mercado de trabalho homens possuem em média 76,5 por cento do rendimento total aplicado a cargos executivos, uma inversão na relação educação e reconhecimento.

Barreiras relacionadas ao estereótipo das mulheres, como o modo de vestir e aparência física (Glass & Cook, 2016) também são consideradas como impeditivo de crescimento profissional. O fato de homens serem mais altos e mais fortes do que as mulheres, estatisticamente falando, numa distinção biológica, pode ter contribuído para que homens sejam considerados mais assertivos e competitivos e, por outro lado, o cuidado feminino pode ter associado a mulher a uma preocupação com os relacionamentos e com o meio ambiente (Hofstede, Hofstede & Minkov, 2010). Essas barreiras podem diminuir a autoestima, gerando outros impeditivos psicológicos (Aronson et al., 2003).

Essas barreiras psicológicas abordam o indivíduo e aquilo em que ele é exposto ou impactado e podem estar relacionadas ao preconceito e discriminação que este indivíduo pode estar sofrendo ao longo de sua carreira (Cárdenas et al., 2014). Para os autores essa discriminação salarial, discriminação por promoção, inflexibilidade no horário de trabalho, assédio verbal, assédio sexual, entre outras, são algumas das barreiras identificadas. Ademais, a dificuldade com o maior endosso encontrado foi a discriminação salarial com 39,5 por cento e uma outra foi a discriminação por promoção com 27,2 por cento. Muitas vezes esse preconceito e discriminação não são observados pelas mulheres que, com frequência, não compreendem as dificuldades para galgarem cargos superiores aos de gerência.

Outras barreiras identificadas são as culturais. Elas estão relacionadas aos grupos e podem evidenciar claramente uma parte específica de nossos programas mentais, como a nacionalidade e o gênero, sendo que esses efeitos são amplamente inconscientes (Hofstede et al., 2010). Essas barreiras apontam para mulheres que tenham sofrido com indelicadezas presentes em ambiente corporativo e que muitas vezes são advindas das próprias mulheres (Arvate et al., 2018). Por consequência, essas barreiras retratam limitações que podem ter sido vivenciadas por mulheres líderes, barreiras estas que impedem o crescimento profissional.

Assim, muitas organizações têm criado programas e implementado projetos para promover a equidade de gênero e desenvolver a carreira de mulheres (MM360, 2018). Com base nestas iniciativas organizacionais, e tendo em vista que projetos impulsionam mudanças nas organizações para atingir um objetivo comum (PMI, 2017). Baseado nesses obstáculos apresentados nesta subseção e a possibilidade de gestão de projetos propiciar mudanças em organizações, esta dissertação procura responder à questão de pesquisa: **Como a gestão de projetos pode contribuir para a aumentar a liderança feminina nas organizações?**

1.2 Objetivos Geral e Específicos

Tendo em vista esse panorama, este estudo tem como objetivo geral **entender como a gestão de projetos pode contribuir para aumentar a liderança feminina nas organizações.**

Como objetivos específicos foram estipulados:

- 1) Identificar como fatores positivos e/ou negativos podem favorecer e/ou desfavorecer o desenvolvimento de líderes feminina em organizações.
- 2) Compreender como a gestão de projetos pode contribuir para superar as barreiras (fatores negativos) e se alinhar com os fatores positivos.

1.3 Justificativa para Desenvolvimento do Tema

Apesar da proliferação de pesquisas sobre liderança nos últimos 75 anos, investigar as maneiras pelas quais mulheres e homens lideram e vivenciam a liderança continua a apresentar questões sem respostas (Gipson et al., 2017). Para o gerenciamento de projetos não é muito diferente, estudo de Cartwright e Gale (1995) coloca em evidencia segregação de gênero que inclui preconceitos embutidos nas culturas organizacionais .

Adicionalmente, ainda, encontra-se casos em que as gerentes de projeto tendem a ter quase duas vezes mais chances de trabalhar em projetos menores, com equipes menores e custo menor do que gerentes de projetos do sexo masculino (Henderson & Stackman, 2010). Essas descobertas apresentam uma marginalização das mulheres no papel de gerente de projetos.

A exemplo dessas barreiras impeditivas para a ascensão das mulheres, foi apresentado no estudo de Baker e French (2018) limitações estruturais relacionadas as organizações, que incluem prática de trabalho, dependência da autogestão da carreira e práticas de seleção de pessoal e promoção entre outras, que influenciam a percepção das mulheres sobre suas carreiras em gerenciamento de projetos. Outro ponto observado é a desigualdade entre homens e mulheres como uma escolha das organizações.

A importância de se aprofundar neste tema tem sido apresentada há anos e ressaltada no último Fórum Econômico Mundial de 2020. Neste evento as empresas se comprometeram a adotar responsabilidades para diminuir a desigualdade de gênero dentro das organizações. (MundoRH, 2020). Foi apresentado em relatório global de paridade de gênero que, em média, em profissões emergentes, a representação das mulheres é baixa com lacunas para os cargos mais técnicos, principalmente aqueles que envolvem áreas STEM (Science, Technology, Engineering, Maths). Foi observado que há uma previsão de suprir esse hiato de gênero em aproximadamente 257 anos.

Neste contexto, quando se analisa os temas liderança feminina, no que diz respeito a aumentar a representatividade das mulheres dentro de uma organização, e a gestão de projetos é possível observar que há uma lacuna na literatura em relação a abordagem na utilização da gestão de projetos como um instrumento para contribuir na redução desta disparidade. Ou seja, a junção destes construtos ainda parece não explorado dentro do universo acadêmico. Assim, este estudo poderá contribuir para que alternativas na utilização da gestão de projetos sejam propostas para que mulheres superem as dificuldades enfrentadas para alcançar posições de direção, CEO, CFO e até membros de *boards*.

1.4 Estrutura do Trabalho

A estrutura deste estudo está dividida em 6 capítulos. O primeiro, aborda a Introdução, Problematização, Objetivos e Justificativa. O segundo apresenta o Referencial Teórico e os Conceitos dos Construtos envolvidos na pesquisa. O terceiro aborda o Método Científico adotado com detalhamento e conceito a serem aplicados. O quarto apresenta a Análise de Resultados e Discussão. O quinto sobre as Contribuições da Pesquisa e por último as Conclusões e Considerações Finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A estratégia adotada nesta etapa fundamenta-se em entender os principais temas abordados neste estudo. O esquema na Figura 1 apresenta um resumo da fundamentação teórica.

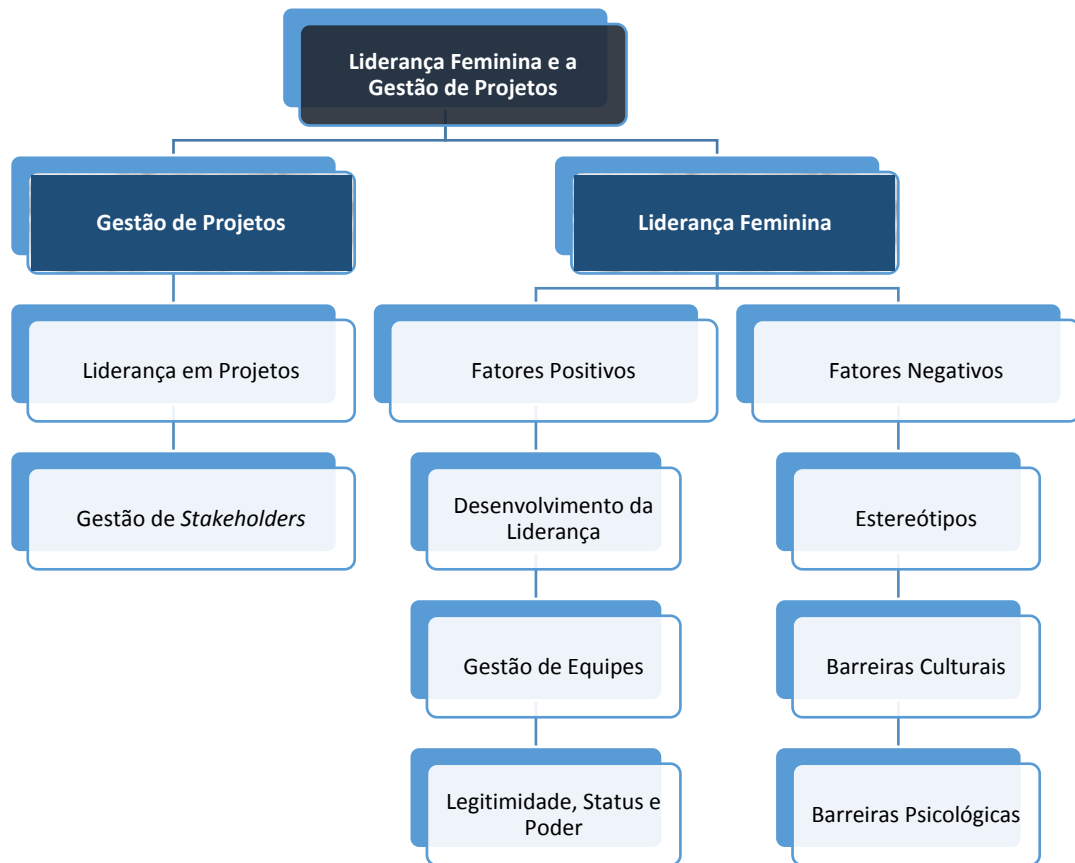


Figura 1: Estrutura básica da fundamentação teórica

Fonte: Elaborada pela autora

Esta estrutura foi gerada a partir de uma revisão sistemática da literatura que tem seu método descrito no Apêndice 3.

2.1 A Liderança e suas Definições

Entender as teorias adotadas e desenvolvidas ao longo dos anos dará embasamento para o entendimento da liderança feminina. Num cenário organizacional de mudanças e adaptações constantes é importante que os executivos sejam líderes capazes de liderar suas

equipes, os influenciando e inspirando a serem capazes de realizar tais mudanças. Neste contexto, Aguiar (2004) define que a liderança abrange a capacidade de exercer a influência sobre pessoas de uma organização, contribuindo para que o líder conduza a equipe em direção aos seus objetivos.

Há indícios de que estudos sobre a liderança tenha sido registrados desde a época de Platão (Bergamini, 1994), porém a autora reporta que estudos sobre a liderança tenham surgido em meados do século XIV. No começo do século XX, a liderança foi defendida pela teoria dos traços, cuja atribuição da liderança era determinada pela identificação de traços e características pessoais dos líderes (Gehring, 2007). Segundo Bergamini (1994) um estudo conseguiu determinar o que seriam bons líderes a partir da análise de 34 traços de personalidades. Porém, o principal motivo para que esta teoria tenha fracassado é que ela não considera as interações entre líderes e liderados, tampouco as condições situacionais (Armandi, Oppedisano, & Sherman, 2003).

A liderança é a capacidade de influenciar um grupo para atingir objetivos, legitimada pelas organizações através de posições de alto escalão (C-Leave), sendo ressaltada pela articulação de uma visão comum (Robbins, 2005). Com uma perspectiva mais inspiradora, Davis (1967) acredita que a liderança é a capacidade de persuadir os outros a buscar objetivos definidos com entusiasmo, sendo o fator humano aquele responsável por unir um grupo e motivar em direção a objetivos. Neste sentido, o autor entende que atividades de gerenciamento, como planejamento e a organização e tomada de decisão, são casulos adormecidos até que o líder desencadeie a motivação das pessoas e as guie em direção às metas.

A liderança, como um processo compartilhado, propõe que a pessoa que lidera deve ser considerada líder de um grupo quando uma organização assim a nomeia, ou quando ela é escolhida por esse grupo, ou mesmo quando um indivíduo pode ser observado como mais influente nas ações relacionadas a tarefa (Fiedler, 1981). Ou seja, o exercício da liderança é uma atividade que envolve o ego da pessoa, mesmo em situações simuladas (Ayman, Chemers & Fiedler, 1995).

Fiedler (1981) defende ainda que, de um ponto de vista psicológico, o problema de manter uma posição de liderança é frágil, pois a autoridade do líder não emana unicamente da organização. O simples fato de uma pessoa ter sido designada para ocupar um cargo de

liderança não a capacita automaticamente a exercer as funções de líder. Ela precisa, de algum modo, traduzir sua autoridade legítima em termo de produtividade do grupo. A autoridade não flui simplesmente de cima para baixo, também precisa ser acatada pelos subordinados.

Complementando, Aguiar (2004) entende que uma pessoa que ocupa uma posição de direção pode comandar seus subordinados. Entretanto, eles aceitarão esta dominação porque ela é legitimada pelas normas da organização, sendo a recusa de cumprimento pelos subordinados passível de punição. Proporcionar controle e influência ao líder pode permitir o alcance dos resultados desejados na organização, aumentando assim, o seu poder dentro da organização (Ayman, Chemers & Fiedler, 1995).

Esse poder de influenciar pessoas, com a finalidade de atingir um objetivo, está associado ao poder social que, por sua vez, está associado ao exercício das funções de liderança (Aguiar, 2004). É importante separar a influência que vem da autoridade (poder adquirido) com aquele que vem da influência aceita, cujas características a diferenciam das funções de chefia e direção, principalmente quando falamos de influência e funções da liderança. Essa influência pode se dar através da influência de um diretor sobre seu presidente, ou de técnico sobre a equipe. A autora credita ainda a esta autoridade o impedimento de desenvolvimento da equipe ou limitação das suas atividades, restringindo seu espaço organizacional e limitação da capacidade.

Uma classificação dos estilos da liderança é defendida por Lewin, Lippitt e White (1939) que apresentam como definição: i) estilo autoritário: líder define a política, técnicas, inclusive tarefas a serem realizadas pelos liderados; ii) estilo democrático: todas as políticas, realização das atividades e forma de trabalhar devem ser definidas em grupo e; iii) estilo Laissez-faire (liberal): o liderado tem a liberdade total na tomada de decisão, forma de trabalho, nestes casos o líder não participa das atividades nem das discussões e só intervém quando é acionado.

Por fim, para Bass (1990) compreender a liderança é entender o quão complexo é o ser humano. Mais ainda, é saber que não há a construção do líder sem liderados e que sem um contexto a liderança pode se tornar fraca. Desta forma, os funcionários de uma empresa, por meio de treinamento, são capazes de compreender técnicas de liderança, tornando-se líderes transformacionais, ganhando assim confiança e respeito dos seguidores.

Assim, a teoria Transformacional sugere que o líder transformacional deva inspirar, energizar e estimular intelectualmente os liderados (Bass, 1990; Armandi; Oppedisano & Sherman, 2003). Os líderes transformacionais costumam se atentar para as necessidades de desenvolvimento dos liderados, bem assim ter atenção às suas preocupações, permitindo um olhar novo para os problemas antigos (Armandi et al., 2003). A Tabela 1 apresenta os estilos existentes na liderança transformacional e suas definições.

Estilos na liderança transformacional	Definição
Influência por atributo	Demonstra qualidades que motivam respeito e orgulho por associação com o profissional
Influência por comportamento	Comunica valores, objetivos e importância da missão da organização
Motivação por inspiração	Exibe otimismo e entusiasmo com metas e o futuro
Estímulo intelectual	Examina novas perspectivas para resolver problemas e completar tarefas
Necessidade individual	Foca no desenvolvimento de subordinados e atende às suas necessidades individuais

Tabela 1: Estilos de liderança transformacional
Fonte adaptada de Eagly, Johannesen-Schimidt e Van Engen (2003)

Embora nesta subseção, tenha sido apresentadas diversas teorias sobre o tema liderança, observou-se que elas convergem para definições sobre o mesmo ângulo do comportamental humano. Assim podemos adotar que em situações diferentes pode ser exigida uma adaptação do comportamento de quem está liderando, que muitas vezes tem que ser capaz de adotar vários estilos de liderança. Porém, ainda há pontos, sobre a liderança, que apresentam o relacionamento de poder e a percepção como base para defender uma liderança organizacional (Aguiar, 2004) e esta será mais detalhada quando falarmos sobre o poder, que será apresentado na seção 2.2.1.3.

2.2 A Liderança Feminina nas Organizações

No mundo corporativo, as mulheres vêm sendo percebidas com sucesso, ainda que o número delas em posições de *C-Level* forneça evidências contrárias (Miller & Sisk, 2010).

Essas posições, cujas atribuições estão associadas a cargos executivos que reportam, em sua maioria, a presidentes e/ou CEOs de empresas (Baldo, Matteo e Hull, 2019), parecem difíceis de serem atingidas pelas mulheres.

2.2.1 *Estilos Femininos e Masculinos*

Comparações entre homem-mulher na liderança transformacional apresentaram que mulheres têm pontuações mais elevadas do que os homens (Eagly, Johannesen-Schmidt & Van Engen, 2003). No entanto, tanto os papéis de gênero quanto os papéis de líderes influenciam na definição da liderança. Esta liderança está relacionada a cargos que concedam autoridade na tomada de decisão e na influência para alavancar salários ou promoção (Eagly & Carli, 2003).

Em um estudo desenvolvido por Holmes (2006) foi identificado que a liderança, para um CEO ou um gerente sênior, está associada a um gênero e estereótipo predominantemente de líder masculino. Isso ocorre porque a própria noção de autoridade está associada à masculinidade, simplesmente por causa da aparência (Tannen, 1997). Consequentemente, os modos normativamente masculinos de falar ecoam associados a papéis de liderança e autoridade (Holmes, 2006). Neste sentido, é possível observar que estilo de interação feminina está mais associado aos cuidados e o estilo de interação masculina está associado a características mais independentes. Para o autor, algumas das características mais citadas dos estilos de interação masculina e feminina estão resumidas na Tabela 2.

Estilo de interação feminina	Estilo de interação masculina
Facilitador	Competitivo
<i>Feedback</i> de suporte	Interrupções agressivas
Conciliatório	Confrontacional
Indireto	Direto
Colaborativo	Autônomo
Contribuição menor (em público)	Domina o tempo de conversação (público)
Orientado para a pessoa / processo	Tarefa / orientada para resultados
Orientado afetivamente	Orientado referencialmente

Tabela 2: Estilos de Interações feminina e masculina
Fonte: Holmes (2006, p.6)

Morgan (1996) também definiu os estereótipos predominantes femininos e masculinos a partir de traços comuns associados a cada gênero. A Tabela 3 apresenta modelo definido nos anos 90 pelo autor.

Estereótipo feminino	Estereótipo masculino
Intuitiva	Lógico
Emocional	Racional
Submissa	Dinâmico
Empática	Empreendedor
Espontânea	Estratégico
Maternal	Independente
Cooperadora	Competitivo
Oferece apoio e é seguidora leal	Líder e tomador de decisões

Tabela 3: Estereótipos feminino e masculino
 Fonte: Morgan (1996, p. 185)

Apesar dos dez anos de diferença entre as duas pesquisas é possível ver similaridades nas duas definições. Primeiramente, classificar por gênero também era considerada uma preocupação existente para valorizar o que cada estereótipo tem de mais forte. Criando diferentes experiências a respeito da mesma situação organizacional (Morgan, 1996). Também é possível identificar que as características defendidas por ambos os autores são que mulheres estão sendo observadas mais com o perfil relacionado ao ser humano e os homens um perfil mais para a razão.

A liderança feminina pode apresentar um estilo que permite identificar comportamento mais democrático e de orientação interpessoal pelas mulheres do que pelos homens (Eagly & Johnson, 1990). Esses fatores da liderança feminina têm sido abordados como um ponto positivo a ser considerado dentro das organizações (Post, 2015). Assevera ainda a autora, que a coesão, aprendizagem cooperativa e comunicação não apresentam diferenças entre homens e mulheres e a identificação de requisitos na coordenação de equipes pode ser considerada uma vantagem da liderança feminina, principalmente no que se refere aos resultados da equipe.

Em um estudo comparando líderes femininas de países da Ásia e USA, Peus, Braun e Knipfer (2015) identificaram alguns fatores para o sucesso de líderes em organizações.

orientação para realização, orientação para aprendizagem e estilo de trabalho de cada gênero surgiram como fatores cruciais de sucesso para o avanço em posições de liderança. Enquanto a maioria dos gerentes dos USA relatou que aprendem com modelos femininos observando suas ações, conversando com elas e recebendo conselhos diretos, os gerentes de Cingapura mencionaram predominantemente o impacto dos modelos masculinos.

As autoras identificaram ainda que as mulheres gerentes nos USA, bem como em Cingapura, China e Índia, enfatizaram na mesma medida que há a necessidade de expandir seus conhecimentos e habilidades como fontes para facilitar seu aprendizado, como por exemplo, ler livros, observar os colegas e aprender com os outros. Essa mesma estratégia, de qualificação das mulheres para alcançar cargos de liderança sênior também foi adotada na Europa (Sojo et al., 2016).

Identificou-se também que uma das razões pelas quais as mulheres podem se afastar de certas profissões é que elas não têm confiança em sua capacidade de competir em áreas nas quais os homens acreditam ter um desempenho mais forte. Exemplos dessas situações seriam as áreas de ciência, tecnologia, engenharia e matemática (*STEM – Science, Technology, Engineering and Math*) (Gerdeman, 2019). Para a autora as mulheres são mais propensas do que os homens a ignorar os elogios e diminuir suas próprias habilidades, sendo que essa fraca autoconfiança pode limitá-las na busca de papéis de prestígio.

Esta falta de confiança, ou um comportamento mais negativo, podem retratar uma perspectiva quanto à dificuldade para mulheres legitimarem seus cargos diante do papel atribuído a elas (Vial, Napier e Brescoll, 2016). Existem diversas barreiras que impedem o desenvolvimento das mulheres numa carreira executiva. Assumir que as mulheres já possuem as mesmas oportunidades de progresso que os homens pode ser um risco, pois elas ainda são excluídas no mundo corporativo com mais frequência do que os homens (Eagly & Carli, 2009).

A partir deste contexto, dois fatores foram adotados nesta pesquisa e que estão relacionados a temática da liderança. O primeiro compreende os fatores positivos que podem contribuir para o desenvolvimento da carreira das mulheres e o segundo compreende as barreiras identificadas como obstáculos limitantes na ascensão aos cargos seniores. Quando este tema foi associado à gestão de projetos, foi observado que poucos resultados foram obtidos.

2.2.2 Fatores Positivos para ascensão de líderes femininas

Neste estudo foram associados aos fatores positivos, o desenvolvimento da liderança que apresenta estudos que abordam o desenvolvimento da mulher ao longo de sua vida e/ou em ambientes corporativos. A gestão de equipes que atribuem às mulheres capacitação para liderar equipes de forma a ter reconhecimento e poder. Por último, o poder, o status e a legitimidade de cargo. Estes últimos permitem às mulheres condições tais para exercerem seus cargos com maior segurança e autonomia. Em outras palavras, quando é atribuído a uma mulher estes três fatores, sua confiança fica maior, permitindo um desenvolvimento melhor de suas atribuições.

2.2.1.1 Desenvolvimento da Liderança

Neste item destaca-se os aspectos envolvidos no desenvolvimento da liderança feminina ao longo da vida pessoal e profissional da mulher. O capital acumulado ao longo da vida (infância, adolescência e nas organizações) é essencial para o desenvolvimento da liderança de uma mulher e as influências parentais são determinantes para ocupação de papéis e desenvolvimento de liderança na vida adulta (Fitzsimmons, Callan, & Paulsen, 2014). A importância de se desenvolver o líder, refinando sua capacidade de liderança e desenvolvendo capitais específicos, tais como de administração e de estratégia, evita que se limitem as forças de gênero. Assim, pode ser utilizado para manter ou reforçar uma posição na hierarquia social ou na nomeação para funções executivas, no caso *C-Suite* (Fitzsimmons & Callan, 2015). Neste caso, observa-se que, quanto mais cedo a mulher for preparada pela sociedade e pelas organizações, mais capaz ela será para atingir posições de liderança.

Lemoine, Aggarwal e Steed (2016) acreditam que as mulheres são mais propensas a emergir como líderes em grupos com mais homens, em condições de alta extroversão de grupo. Isso não apenas sugere condições de fronteira para abordagens de identidade social à liderança, identidade essa que deve considerar a adequação da composição de gênero na emergência da liderança em grupos, mas também implica em avanço importante da compreensão de líderes. Os autores também acreditam que um projeto pode ser aplicado com o objetivo de identificar a liderança entre os grupos.

Há uma relação natural da construção da identidade de liderança e a tomada de decisão. Marchiondo, Myers e Kopelman (2015) entendem que a reivindicação e concessão repetidas dessas identidades estabelecem e reforçam padrões de liderança na organização, gerando implicações importantes em grupos e organizações para o desenvolvimento de liderança tanto formal quanto informal. Um exemplo disso seria que o ato de se iniciar uma reunião pode ser visto como reivindicação de liderança e ainda pode explorar diferentes manifestações comportamentais. Desta forma, os processos de construção de liderança, dentro de reuniões específicas, podem servir de base para o desenvolvimento de liderança de longo prazo.

2.2.1.2 Gestão de Equipes

Nesta seção são destacados os elementos que contribuem para a liderança feminina dentro da relação líder e liderado. O estilo de gestão de equipes pode influenciar as características específicas que os subordinados usam para ter um relacionamento de alta qualidade com seus supervisores, impactando, assim, importantes processos e resultados no local de trabalho (Collins, Burrus, & Meyer, 2014).

Ramos, Mota e Corrêa (2016) defendem que a maioria dos gerentes de projeto declara um estilo de gerenciamento reativo e determinado e considera importante a interação entre as partes. Os autores entendem que, independentemente do gênero ou do setor organizacional, os gerentes de projetos têm semelhantes formas de como gerenciar equipes e projetos.

Porém, Collins et al. (2014) acreditam que o gênero possa influenciar no gerenciamento de equipes. Assim, eles sugerem que, de acordo com a Teoria de Troca entre Líder-Liderado (LMX) que trata o relacionamento entre líder e subordinado, cada dupla de supervisor-subordinado é única e o gênero cria diferentes expectativas em relação ao suporte sócio emocional.

Além da troca de experiência entre líder e liderados, a influência entre o próprio grupo também é algo observado por Smircich e Morgan (1982). Eles destacam que a equipe pode influenciar outros membros de forma a ter uma inclinação pessoal em suas opiniões, principalmente quando se trata de uma relação de desempenho de atividade. Muitas vezes

deste grupo emerge um líder por causa de seu papel junto aos demais do grupo e fica ressaltado que a liderança está associada a capacidade de gerir e organizar os sentidos para aquilo que o grupo está realizando.

Neste caso, o líder se torna o ponto focal entre cada pessoa do grupo podendo gerar influência sobre eles e favorecer as entregas a serem realizadas (Bergamini, 1994). Assim, a eficácia do líder pode ser capaz de transformar uma entrega para o grupo envolvido num projeto, não alterando seu comportamento, mas sim de prover sentido para a realização de determinada atividade (Smith e Peterson, 1989). Para Bergamini (1994) a teoria da contingência sobre liderança retrata a eficácia do líder em uma situação favorável, quando o estilo do líder e dos liderados são compatíveis, nestes casos quando o líder estiver em posição hierárquica de poder dentro da organização.

Num contexto de projetos globais, as mulheres têm tido desempenho geral mais alto do que os homens, sendo que a participação delas em equipes de projetos dispersos permite que desenvolvam capital social e um papel significativo com visibilidade nas redes organizacionais (Henderson, Stackman, & Lindekilde, 2016).

Assim, para desenvolver equipes (homens ou mulheres) Crawford et al. (2013) acreditam que projetos podem contribuir no desenvolvimento da carreira de cada profissional, principalmente se as funções do projeto forem bem escolhidas, com oportunidade de aprender com o conhecimento e a especialidade que o indivíduo deseja desenvolver para apoiar seus objetivos. Eles defendem ainda que, as atribuições do projeto podem fornecer um cenário ideal para o aprendizado e para o intercâmbio de conhecimentos e experiências.

Ainda no contexto de gerenciamento de projetos também é possível observar que muito tem-se utilizado da gestão de equipes multifuncionais para alcançar o objeto da equipe e do projeto. Segundo Parker (2003) a *cross-functional teams*, como é conhecida as equipes multifuncionais, é definida como um grupo de pessoas com um objetivo claro e funções variadas dentro de uma organização. Esse tipo de equipe pode ser permanente ou *ad hoc*, provisória, e pode incluir fornecedores e clientes conforme apropriado. Esses recursos também podem ser compartilhados com outros projetos, o que, de acordo com Danilovic e Sandkull (2005), podem trazer escassez de recursos dentro da organização.

Diferentemente, em uma estrutura funcional é possível observar que quando há um aumento da hierarquia envolvendo promoção a um nível mais elevado de um líder na organização, aumentando o número de funcionários, pode significar que o profissional tenha sido designado para uma posição mais administrativa (*staff position*). O inverso também pode ocorrer quando um líder diminui o número de empregados, como ocorre com alguns cargos que passam a atuar como assistente do vice-presidente, tendo um menor número de profissionais sob sua gestão (Fiedler, 1981).

2.2.1.3 Legitimidade, Poder e Status

Reconhecer a legitimidade do cargo é um estado em que o poder de um líder sobre os outros é visto como merecido e justificado (Vial et al., 2016). A legitimidade é uma característica atribuída a tudo aquilo que se reconhece como autêntico, tanto poderes, títulos como posse de alguma coisa (Michaelis, 2020). As características organizacionais podem atribuir status ao líder e podem diminuir a percepção dos subordinados de diferenciais de poder, podendo, assim, aumentar a legitimidade das mulheres em cargos de liderança (Vial et al., 2016). Para esses autores, atribuir tarefas e projetos pode conceder ao líder poder discricionário para supervisionar os subordinados e se apropriar de projetos relacionando positivamente a indicadores de desempenho individuais e organizacionais, como menor absenteísmo do funcionário e rotatividade, aumento da produtividade e eficiência e redução de custos.

O poder é o meio pelo qual conflitos de interesses são, afinal, resolvidos (Morgan, 1996). Segundo o autor existem diversas fontes de poder e forma como elas podem ser utilizadas a fim de estruturar a dinâmica das organizações. Isso pode permitir a identificação de maneiras como um executivo pode exercer o seu poder de influência. Para o autor a liderança está no aceite ou na legitimidade que os seus liderados propõem para o líder. Foucault (1995) considera que a liderança associada ao posicionamento do indivíduo na hierarquia, a chamada liderança formal, influencia pessoas independentemente do cargo e seja uma forma de exercer o poder. A Tabela 4 apresenta uma adaptação das fontes de poder definidas por Morgan (1996) e como podem ser atribuídas ao cargo.

Classes	Fontes de Poder	Atribuição
Estrutura organizacional	Autoridade Formal	É aquela fonte de poder onde o poder legitimado pela organização é respeitado e conhecido por aqueles com quem interage. Suas principais características são: - carisma: se dá a partir de qualidades especiais de um indivíduo. - tradição: quando respeitam os costumes e práticas do passado, conferindo autoridade àqueles que simbolizam e encarnam esses valores tradicionais. - lei: aparece quando as pessoas insistem que o exercício do poder depende da correta aplicação de regras formais e procedimentos. Nestes casos o reconhecimento deve ser demonstrado através de qualificações profissionais ou técnicas, no caso de meritocracia.
	Estrutura organizacional, regras e regulamentos	É aquela que permite de forma política sugerir resultados, a partir de instrumentos racionais para ajudar no desempenho de uma atividade, para a busca pelo controle político. Enquanto a estrutura organizacional permite limitar ou aumentar o poder do papel atribuído a um cargo dando a influência sobre os indivíduos-chaves, as regras e os regulamentos dão poder potencial e permitem prover uma fonte de poder organizacional.
	Fatores estruturais que definem o estágio da ação	É aquela que é determinada por vários fatores estruturais, tais como investimentos de capital que sustentam a organização. Essa fonte de poder pode variar desde um trabalhador de fábrica que pode paralisar uma operação, como um gerente que pode controlar um importante orçamento. Isso permite a todos os funcionários se considerarem encorajados a se verem como portadores das relações de poder dentro da organização.
Tomada de decisão e influência	Controle do processo decisório	É aquela que permite exercer uma grande influência nos negócios da organização. Muitas vezes, em termos políticos, a tomada de decisão organizacional envolve evitar que decisões cruciais sejam tomadas, bem como favorecer aquelas que alguém realmente deseja.
	Alianças interpessoais, redes e controle da organização informal	É aquela que permite ao líder adquirir informações de desenvolvimentos que sejam importantes aos seus interesses, exercendo diversas maneiras de influenciar pessoas para seu objetivo. Amigos altamente qualificados, <i>sponsors</i> , <i>stakeholders</i> , mentores, coalizões com pessoas preparadas para transacionar apoio e favores na empresa, bem como redes informais de consulta.

Classes	Fontes de Poder	Atribuição
Processos Organizacionais	Controle do conhecimento e da informação	É aquela que permite conhecer e colocar em prática e controlar os fluxos de informações e conhecimento que se tornam disponíveis para toda a organização, influenciando, assim, suas percepções da situação. A maioria das pessoas em posições de liderança em todos os níveis de uma organização pode engajar-se nesse tipo de administração, permitindo assim aumentar seu próprio poder.
	Habilidade de lidar com incertezas	É aquela que atribui poder às pessoas que possuem a habilidade em lidar com incertezas, situações descontinuadas ou imprevisíveis dentro de um todo organizacional. A existência de incerteza e a habilidade de lidar com ela são muitas vezes razões que explicam por que e quando outros tipos de poder se tornam tão críticos dentro de uma organização.
	Sexo e a administração das relações entre os sexos ¹	É aquela que trata dos tipos de distorções a respeito das relações entre os sexos que configuram dentro da cultura de uma organização. A conversa geral e os rituais do dia-a-dia podem servir para incluir ou excluir, dependendo do fim. Todos os fatores relacionados a questões culturais são importantes para se compreender as realidades construídas a respeito dos dois sexos em uma organização.

Tabela 4: Fontes do Poder dentro de uma organização

Fonte adaptada de Morgan (1996, p. 163-188)

¹ Sexo definição para utilização neste contexto: Conforme definido por Hofstede et al. (2010) os termos diferenças e semelhanças sexuais são aplicados para descrever os resultados da comparação desses dois grupos. O termo gênero refere-se aos significados que sociedades e indivíduos atribuem a essas categorias “femininas e masculinas”. Neste trabalho não será utilizado os termos para dar prioridade a qualquer classe de causas e que possam estar subjacentes aos efeitos de sexo e gênero

Foi criada uma classificação para as fontes de poder definidas por Morgan (1996) que estão relacionadas às atribuições. Quando o autor apresenta como fontes de poder a autoridade formal, as regras e regulamentos e os fatores estruturais, foi possível classificá-las como estrutura organizacional, uma vez que toda a decisão está na organização. A tomada de decisão e influência, por sua vez, relacionam o poder ao indivíduo, neste caso o indivíduo é o detentor do poder e tomada de decisões. O terceiro, com uma característica mais abstrata, está relacionado aos processos organizacionais, trazendo o Controle do conhecimento e da informação, Habilidade de lidar com incertezas e Sexo e a administração das relações entre os sexos.

O poder embutido no status pode estar relacionado a distribuição de recompensas aos subordinados, ou seja, agir com generosidade com o grupo, porém também está relacionado a orientação que pode promover prestígio e estabelecer uma base forte e leal (Bear, Cushenbery, London & Sherman, 2017). Os autores creditam um prestígio substancial aos mentores que possuem grande rede de conselheiros e *mentees*.

Contrapondo estudo anterior, Anderson e Kilduff (2009) sugere que líderes aumentam seu status a partir do aumento de seu valor aos olhos de outras pessoas dentro da organização que elas fazem parte - ou seja, agindo de forma que suas entregas estejam comprometidas com o grupo. Em alguns casos, os candidatos a status apenas dão a aparência de possuir essas características valorizadas; em outros, eles se comportam de forma que forneça mais valor ao grupo.

Fazer uma autoanálise e reafirmar seu status e sua competência nem sempre é um comportamento que se espera das mulheres, podendo gerar estranheza por conta de seus pares (Eagly, 2007). Por outro lado, homens podem sempre enaltecer suas realizações, sem algum impacto. O avanço destas mulheres como líderes é paralelo a outras mudanças.

Finalmente, a indicação de mulheres para conselhos sinaliza legitimidade de cargo e aderência aos valores sociais de uma empresa. Nesse argumento, não há suposição de que as diferenças de gênero levem a comportamentos diferentes por parte dos diretores (Kirsch, 2018). Foi observado nestes estudos que há uma relação direta entre a legitimação de um cargo, tanto por parte dos *stakeholders* quanto pela própria mulher, e o poder atribuído, o que permite conceber o status necessário para que a mulher realize uma liderança mais confiante e segura.

No entanto o que se deve atentar aos estudos acima é que esta liderança associada ao cargo é efêmera, breve, podendo durar enquanto o cargo legitimar sua posição. Ou seja, uma pessoa que assume uma posição mais alta e com ela a liderança, ao perder o cargo, ou o cargo não a legitimá-la, ela perderá o poder.

Assim, associado a este poder, pretende-se identificar se este papel de liderança desempenhado pelas executivas foi atribuído pela posição que ocupa na empresa. Desta forma, entende-se que a liderança não está no cargo.

2.2.3 Fatores Negativos Limitantes para Alçar Posições C-Level

As diversas teorias da psicologia procuram compreender a relação com o indivíduo, sendo: o comportamento humano compreendido por reações observadas de forma direta, para os behavioristas, cuja defesa está em estudar a psicologia através da observação do comportamento; e de forma mais ampla, para os cognitivistas, que acreditam no modo como o ser humano pensa deve impactar seu comportamento (Aguiar, 2004).

Em uma adaptação da definição dos fatores psicológicos e não-psicológicos para o comportamento humano, definidos pela autora, é proposto neste estudo um modelo associando às barreiras, fatores negativos, apresentados na Figura 2.

Esses fatores negativos foram identificados a partir de análise de estudos que apresentam obstáculos às mulheres para ascensão a cargos executivos. Assim, para remover alguns destes obstáculos e permitir que mulheres alcancem cargos de liderança é observado que mudanças nas práticas culturais e organizacionais sejam aplicadas (Smith, Ortiz, Buhbe & van Vugt, 2018).



Figura 2: Modelo de Comportamento Humano associado aos fatores negativos
 Fonte adaptada de Aguiar (2004)

Barreiras associadas ao muro de concreto (*concrete wall*) foram identificadas na década de setenta abordando proibições explícitas às mulheres para adentrar ao mercado de trabalho ou ingressar no ensino superior hoje não representa mais a realidade (UNRISD, 2017).

No entanto, barreiras nominadas como o teto de vidro (*glass ceiling*), cuja aparição se deu nos anos oitenta, defendem que práticas discriminatórias invisíveis baseadas em vieses identificados nas culturas, hábitos, crenças entre outros podem ainda impedir que mulheres caminhem de forma igualitária com os homens dentro do universo corporativo (UNRISD, 2017). Essas metáforas sugerem que líderes do sexo feminino enfrentem desafios significativos pós-promoção que podem afetar sua capacidade de liderar efetivamente e podem limitar seu mandato de liderança (Glass & Cook, 2016).

Outra metáfora mais recente, identificada a partir dos anos dois mil, sugere que o avanço das mulheres é difícil, mas não impossível. Atingir posições mais altas exige esforço e navegação cuidadosa, mas podem ser alcançadas. Desta forma, a metáfora do labirinto (Carli & Eagly, 2016) sugere que mesmo que mulheres alcancem níveis mais altos de liderança, ainda assim, precisarão enfrentar desafios para se manterem nos postos. Esses desafios representam a complexidade dos caminhos, implicando em maior probabilidade de falha, que as impede de atingir o objetivo.

2.2.2.1 Estereótipo

Valores dentro de uma organização, associados ao sexo, podem distorcer uma estrutura organizacional em favor do masculino ou feminino (Morgan, 1996). Foi identificado pelo autor que certas estruturas organizacionais facilitam para os homens a forma de alcançar posição de prestígio e poder em detrimento das mulheres. Além desta situação é observado que preconceito em relação a mulher faz parte do processo diário da realidade organizacional. Com base nos traços mais comuns entre os dois sexos, a Figura 3 apresenta os estereótipos definidos pelo autor.



Figura 3: Estereótipos Masculinos e Femininos
Fonte adaptada de Morgan (1996)

Apesar dos homens correrem risco de punição social ao serem associados a forma de qualidades femininas quando choram em locais de trabalho (Fischer, Eagly, & Oosterwijk, 2013), para as mulheres a formação de estereótipo pode estar sujeita a inadequações de olhares de um terceiro e pode estar relacionada a ideia pré-concebida de um viés de uma sociedade que foi construída e permanece ao longo do tempo (Belo et al., 2005). Para os autores, este processo de construção da impressão elaborado a respeito de uma pessoa, constitui a capacidade de orientar o observador com seu meio social, isto é definido como

estereótipo. Assim, a ideia de que uma mulher deve cuidar da casa, por ser o sexo mais frágil, e não ter competência para atividades relacionadas às áreas econômica, jurídica e política, traduzem um pensamento estereotipado.

Para superar esses obstáculos e aumentar o número de mulheres em cargos de liderança deve-se diminuir a cobrança sobre elas em termos de desempenho no trabalho e aparência física. Assim, ao tornar as mulheres menos visíveis como mulheres, a integração reduziria a pressão sobre as líderes femininas e ampliaria a gama de estilos de liderança aceitáveis (Glass & Cook, 2016). Os estereótipos de gênero colocam as mulheres em desvantagem dentro de um ambiente de trabalho e com ele certos preconceitos que podem ir além de um impedimento de crescimento.

Maneiras de estereotipar as mulheres, que muitas vezes servem como barreiras ao avanço, porque não se encaixam no estereótipo masculino da liderança, incluem tom de voz, aparência física e modo de se vestir. Como a norma é masculina, as mulheres são consideradas desviantes com base em suas características inatas (Oakley, 2000). A autora defende ainda que se a mulher tentar imitar o estereótipo masculino, ela pode ser vista como inautêntica, por outro lado se ela mantiver suas características femininas é provável que seja percebida como ineficaz.

A tendência de confiar em estereótipos pode estar associada à crença na legitimidade das desigualdades e as organizações que são dominadas por homens, especialmente nos níveis superiores, podem estar particularmente propensas a acreditar que as diferenças de gênero no poder são legítimas (Bear et al., 2017).

Associar traços femininos e masculinos a um determinado perfil profissional são abordados na Teoria do Papel Social (*Social Role Theory*), cujo estudo realizado por Bear et al. (2017) aponta que o papel de provedor masculino engloba traços de agentes, como assertividade e competitividade, o que contrasta com o papel de cuidado, deferência e amabilidade que envolvem traços femininos. Assim para as autoras, os homens são mais propensos do que as mulheres a serem associados aos traços mais valorizados por uma determinada cultura.

Outro fator importante constatado, é o viés de gênero, cuja relação com a forma preconceituosa de observar ou agir em relação a um gênero é identificada em pesquisa de Pinto, Patanakul e Pinto (2017). Nesse estudo, candidatas ao cargo de gerente de projetos

foram vistas como menos competentes (e, portanto, menos propensas a serem contratadas) em comparação com seus colegas do sexo masculino, mas apenas quando as habilidades técnicas não são percebidas. Por outro lado, os autores observaram que quando os candidatos a gerente de projetos por exemplo, homens ou mulheres, cruzam algum limiar de competência percebida, o efeito resultante é fortalecer e tornar mais atraente a candidata ao cargo de gerente de projeto, em relação à sua contraparte masculina. Esse efeito de capacidade sugere que as candidatas não sejam uniformemente inferiores aos candidatos, principalmente quando se trata desta ligação entre as habilidades técnicas e a atratividade de um profissional para a contratação.

2.2.2.2 Barreiras Culturais

As barreiras culturais podem estar relacionadas a forma como uma pessoa ou organização trata suas diferenças, valores, culturas entre outras em relação ao próximo. Uma das mais destacadas é o sexismo, cuja tendência valoriza mais o fator masculino em detrimento ao feminino. O conjunto de fatores que vão além das diferenças idiomáticas e que podem dificultar a comunicação entre pessoas ou organizações de diferentes etnias, valores, países, povos, regiões ou culturas são consideradas barreiras culturais (Chibás Ortiz, 2005).

Para Morgan (1996) a organização é um fenômeno cultural, variando de acordo com o grau de desenvolvimento de uma sociedade. O autor também defende que há uma variação entre as diferentes sociedades, podendo alterar uma da outra, quanto a tradicional ou modernidade de cada uma. Para ele, a cultura dentro das organizações influencia cada indivíduo, grupos e organizações.

De acordo com Hofstede et al. (2010), fatores como individualismo e coletivismo, distância do poder, resistência à incerteza e diferença entre os sexos (masculino e feminino), ou seja, todos estes fatores são dimensões culturais encontradas em países diferentes dentro de uma mesma organização. Quando a abordagem é entre masculinidade e feminilidade, apresenta-se uma diferença na distribuição dos papéis entre eles, sendo que a masculinidade está associada à competição e ao posicionamento mais de afirmação e a feminilidade relacionado a um comportamento mais tímido e cuidadoso para o próximo. Todas essas

diferenças nas culturas entre os sexos permitem entender o distanciamento pelo gênero sexual.

Além das barreiras culturais advindas do sexo oposto, existem também aquelas que são geradas pelas próprias mulheres. De acordo com o fenômeno da síndrome da abelha rainha (*The Queen Bee Phenomenon*) mulheres têm sofrido com indelicadezas presentes em ambiente corporativo, que nestas situações tem sido causadas pelas próprias líderes. Na maioria das vezes, as líderes tendem a ser mais críticas com mulheres de cargos inferiores, desempenhando assim um papel negativo no avanço de suas subordinadas femininas. Isto normalmente ocorre em ambientes dominados por homens (Arvate et al., 2018).

Muitas vezes essas barreiras podem ser causadas por indivíduos e por instituições por meio de preconceitos que podem gerar uma discriminação por raça, cor, nacionalidade, etnia, entre outras, que pode gerar um impedimento ou restrição para acesso às oportunidades dentro das organizações. Especificamente quando se fala de preconceito contra as mulheres é fato encontrar a presença de mecanismos discriminatórios impedindo que estas profissionais alcancem posições mais elevadas dentro de uma organização.

2.2.2.3 Barreiras Psicológicas

Uma outra barreira que dificulta a ascensão das líderes dentro das empresas está relacionada com a indicação de mulheres a cargos de liderança de alto escalção para assumirem tarefas de alto risco ou posição em crise. Isso retrata o penhasco de vidro (*Glass Cliff*), cuja nomenclatura permite entender a nomeação de mulheres colocadas em papéis de liderança associadas a um risco de consequências negativas (Bear et al., 2017, Ryan & Haslam, 2005). Como resultado, a medida em que as mulheres estão alcançando estes papéis de liderança, elas podem ser consideradas menos eficientes nestes cargos do que os homens, portanto, é importante não apenas focar nas mulheres líderes, mas também considerar as circunstâncias que envolvem sua nomeação (Meindl, 1995).

Essa situação de alto risco pode estar relacionada ao esgotamento psicológico (*Burnout*), tendo em vista que líderes e gerentes enfrentam grandes expectativas e pressões agudas para entregar projetos dentro do prazo e custo, principalmente, associados aos interesses e expectativas dos *stakeholders* (Smith et al., 2011). Essa síndrome de esgotamento

emocional e redução de realização pessoal são mais evidenciadas em mulheres em projetos, causando exaustão emocional em maior medida do que suas contrapartes masculinas (Pinto, Dawood & Pinto, 2014).

Fatores como o medo e ansiedade também podem afetar um profissional em ambiente de mudança, independentemente do sexo associado. De acordo com Schein (2004), líderes em ambientes de mudanças e que exerçam poder de influência podem contribuir na geração de ansiedade e medos causados pela sensação de sobrevivência dentro das organizações. Esses medos podem ser maléficos para o indivíduo dentro da organização. Porém, há ainda, outro ponto que traz estresse psicológico que é o processo de *feedback*. Ele tem um componente de poder embutido que preserva e até amplia as diferenças existentes nas organizações, especialmente entre supervisor e subordinado. Isto pode exercer uma influência desproporcionalmente negativa no desenvolvimento da liderança das mulheres (Bear et al., 2017).

Outro fator que pode prejudicar o desenvolvimento da liderança é o número de mulheres que compõem posições mais seniores. Neste caso, quanto menor o número de mulheres em reuniões, por exemplo, menos influentes e por consequência menos falante elas se tornarão (Mendelberg & Karpowitz, 2016). Nestes casos, em reuniões de board, as mulheres fariam menos, explicitariam menos o que pensam e seriam menos ouvidas do que os homens. Nestes casos, as mulheres tendem a ser prejudicadas nestes ambientes formais de tomada de decisão, levando-as a participar de discussões com menos frequência e exercer menos influência e autoridade.

Apresentar os fatores positivos, negativos e os estilos de liderança oferecem sinais de que ainda possam existir pontos a serem superados ou desenvolvidos nas líderes feminina e que a comparação entre homens e mulheres, ainda, se faz necessária para que mulheres não tenham uma classificação inferior ao dos homens por serem diferentes. No entanto, como colocar em evidência os pontos fortes dessas mulheres, para que elas consigam se mover, progressivamente, de posições menores para maiores? A próxima subseção pretende apresentar literaturas sobre a gestão projetos, de forma que, ela possa, por meio de diferentes formas de relacionamento, atender ao desejo de mudança, desafio e avanço das mulheres em suas carreiras.

2.3 A Gestão de Projetos

Um acordo entre as partes envolvidas considerando a aplicação do conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas podendo aumentar as possibilidades de sucesso na implementação dos projetos e agregar valor ao negócio é o resultado das boas práticas do gerenciamento da gestão de projetos (IPMA, 2015; PMI, 2017). Projetos são uma maneira de agregar valor a uma organização, geralmente têm certas vantagens que os tornam apropriados para a tarefa específica. Essas vantagens incluem foco, controle e especialização (IPMA, 2015). Assim, pode-se observar que o gerenciamento de projetos se preocupa em trazer benefícios para as organizações bem como atender as diferentes necessidades dos *stakeholders*.

Crawford et al. (2013) entendem que atribuições do projeto são indicadores da importância de organizações promoverem e apoiarem oportunidades de desenvolvimento em gerenciamento de projetos. Outrossim, existem áreas de conhecimento que auxiliam na identificação dos requisitos de conhecimento necessários para cada fase ou etapa de um projeto, dentre elas a gestão dos *stakeholders* está entre as mais impactadas quando falamos em desenvolvimento de estratégias de gerenciamento para o engajamento eficaz nas decisões e execução de um projeto (PMI, 2017).

A maioria das descrições fundamentais dos gerentes de projeto enfatiza sua responsabilidade em atender o triângulo de ferro, cujas atribuições estão associadas a cumprir o escopo do projeto, criar planos para atender requisitos de escopo e implementar com êxito os planos no prazo, orçamento e no prazo nível de qualidade (Dinsmore e Cabanis-Brewin, 2006; Kerzner, 2009). O assunto ganha menos relevância quando se trata do papel que os gerentes de projetos devem realizar para influenciar significativamente um ambiente de projeto positivo e motivador, tendo que conhecer e atender todos os *stakeholders* envolvidos (Schmid e Adams, 2008).

2.3.1 A Liderança em Projetos

Para que líderes de projetos sejam bem-sucedidos, alguns estilos de liderança estão relacionados ao comportamento dos gerentes de projetos (Müller & Turner, 2010). Assim,

esses estilos de liderança devem ser levados em consideração ao atribuir gerentes de projetos a um determinado projeto e não apenas pelas habilidades técnicas e de gerenciamento. Dessa forma, é possível identificar que o comportamento está mais associado a liderança do que propriamente a competência técnica profissional. A Tabela 5 traz um retrato desses estilos de liderança em projetos.

Estilos de liderança em projetos	Autor (ano)
Baixa tarefa e alta atitude	Blake e Mouton (1978)
Visão para a liderança	Christenson e Walker (2004)
Criação de ambiente favorável	Thamhain (2004)
Liderança transformacional	Prabhakar (2005)

Tabela 5: Estilos de liderança em projetos
Fonte adaptada de Müller e Turner (2010)

Com a preocupação de melhor distinguir a liderança do gerenciamento, o PMI (2017) apresentou sua definição, sendo que o primeiro foca no trabalho por meio de discussão ou debate para guiar os liderados de um ponto a outro, e o segundo, mais relacionado à orientação, procura direcionar o profissional usando comportamentos esperados. O método escolhido, liderança ou gerenciamento, pelo gerente de projetos revela uma nítida diferença no comportamento, na auto percepção e função de projeto. A Tabela 6 permite entender as diferenças entre eles em diversos níveis.

Gerenciamento	Liderança
Direta usando poder posicional	Guiar, influenciar e colaborar usando poder relacional
Manter	Desenvolver
Administrar	Inovar
Foco em sistemas e estrutura	Foco em relacionamentos com pessoas
Apoiar-se em controle	Inspirar confiança
Foco em metas de curto prazo	Foco em visão de longo prazo
Perguntar como e quando	Perguntar o que e por que
Foco nos resultados	Foco no horizonte
Aceita o status quo	Questiona o status quo
Age corretamente	Fa o que é necessário fazer
Foco em questões operacionais e solução de problemas	Foco em visão, alinhamento, motivação e inspiração

Tabela 6: Comparação entre gerenciamento e liderança
Fonte: PMI (2017)

O papel de liderança do gerente é de grande importância para motivar as pessoas e criar um ambiente de trabalho eficaz para que a equipe do projeto possa enfrentar maiores desafios na economia global de hoje (Anantatmula, 2010). A atenção limitada dada ao desenvolvimento da equipe do projeto sobre o papel da liderança nos ambientes de projetos e a importância das capacidades de liderança podem ser cruciais para o gerenciamento bem-sucedido de projetos (Winter, Smith, Morris & Cicmil, 2006).

2.1.1.1 Habilidades Associadas a Projetos e Liderança

A aquisição das informações de conhecimento para um tipo específico de área do projeto permite ao gerente do projeto desenvolver dois tipos de habilidades: as habilidades específicas de uma determinada área e habilidades gerais, que fornecem muito do conhecimento de base para o desenvolvimento de habilidades de gerenciamento de projetos. Geralmente, são essenciais para o gerente de projetos funcionar de forma eficaz com o conhecimento especializado (Edum-Fotwe & McCaffer, 2000) são elas:

- Liderança: o gerente do projeto precisa ter a liderança do projeto, a técnica e da equipe. suas habilidades para fazer a gestão de um projeto podem estar relacionadas a: i) estabelecer direção desenvolvendo estratégias para produzir as mudanças necessárias na organização; ii) alinhar as pessoas através da comunicação por meio de ações mobilizando as equipes para alcançar o objetivo; e iii) motivar e inspirar liderados contribuindo para que barreiras políticas, burocráticas e de recursos sejam superadas para fazer as mudanças necessárias.

- Comunicação: uma comunicação mais eficaz envolvendo diversas dimensões de comunicação exigindo habilidades de escrita, oral e audição.

- Negociação: as negociações ocorrem em torno de muitos problemas e muitas delas estão relacionadas a tripla restrição de projetos (escopo, custo e prazo), contrato e recursos que devem ser tratadas com as equipes.

- Resolução de problema: essas habilidades envolvem uma combinação de definição de problemas e tomada de decisão, relacionada a problemas que já ocorreram. O aspecto de definição de problemas requer a distinção entre causas e sintomas.

Embora na definição acima não tenha sido classificada as habilidades como *soft*, existem autores que acreditam que elas estão mais relacionada as habilidades que permitam ao líder saber fazer uma atividade (Chen, Doherty & Vinnicombe, 2012). Esses autores defendem que essas habilidades incluem competências para resolver problemas, habilidades cognitivas, habilidades na comunicação oral, qualidades pessoais, ética no trabalho e trabalho interpessoal e em equipe.

2.3.2 O Poder dos Stakeholders

Stakeholders são todos aqueles que podem afetar ou são afetados pelos objetivos da empresa em um projeto (Freeman, 2010). O autor defende que os *stakeholders* tanto a parte externa como a parte interna são afetados em ambiente de mudança. A figura 4 traz de uma forma sucinta alguns *stakeholders* identificados pelo PMI (2017).

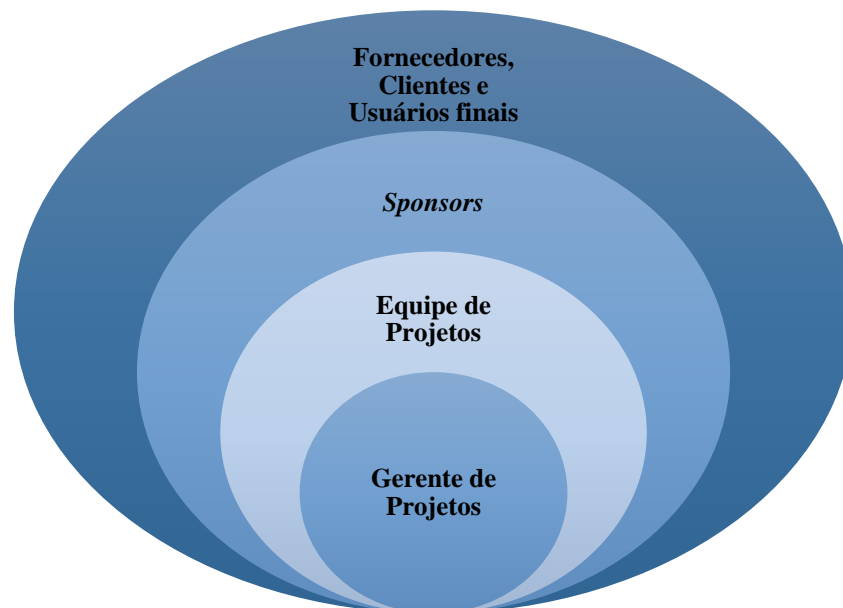


Figura 4: Exemplos de *stakeholders* do projeto
Fonte adaptada do PMI (2017)

O poder dos envolvidos em um projeto pode ser considerado como fonte de poder, alcançando metas, permitindo que líderes se tornem mais eficazes (Bal, Campbell, Steed &

Meddings, 2008). Os autores identificaram em pesquisa que os líderes entendem que há a necessidade de criação de três tópicos a serem tratados como problema: o próprio problema, o problema de outra pessoa e a problema da empresa. Em relação ao próprio problema, eles entendem que poderiam utilizar o poder dos envolvidos como forma de alavancar seu próprio projeto ou solicitar priorização de seu projeto ou defender sua posição. Enquanto o problema de outra pessoa permitiria prover desenvolvimento ou orientação aos liderados e melhorar o relacionamento, inclusive em rede social, para ajudar o próximo quanto a carreira pessoal. O problema da empresa permitiria focar no poder de relacionamento maiores dentro das organizações.

Concluindo, os entrevistados dessa pesquisa entenderam que o poder dos relacionamentos pode ser utilizado para gerar influência sobre alterações nas organizações, minimizando conflitos entre equipes ou desenvolvendo funcionários. De forma a maximizar a utilização do poder nos relacionamentos organizacionais três ações foram diagnosticadas: investir, identificar e restaurar o relacionamento.

Do mesmo modo, um *stakeholder* pode atribuir o poder necessário a um líder para a boa gestão de um projeto. Neste sentido, Mitchell, Agle & Wood (1997) classificam os *stakeholders* pela posse atribuída a partir: i) do poder dos *stakeholders* de influenciar a empresa; ii) da legitimidade do relacionamento dos *stakeholders* com a empresa; e iii) da urgência da reivindicação dos *stakeholders* sobre a empresa.

Para esses autores, os atributos podem ou não estar interrelacionados entre si, considerando aquelas que possui apenas um dos três atributos, como sendo os *stakeholders* inativas, discricionárias e exigentes. Os *stakeholders* que possuem dois atributos estão relacionadas às *stakeholders* dominantes, dependentes e perigosas. *Stakeholders* definitivas são aquelas que possuem os três atributos. A Figura 5 apresenta a interrelação entre os três atributos apresentados pelos autores:

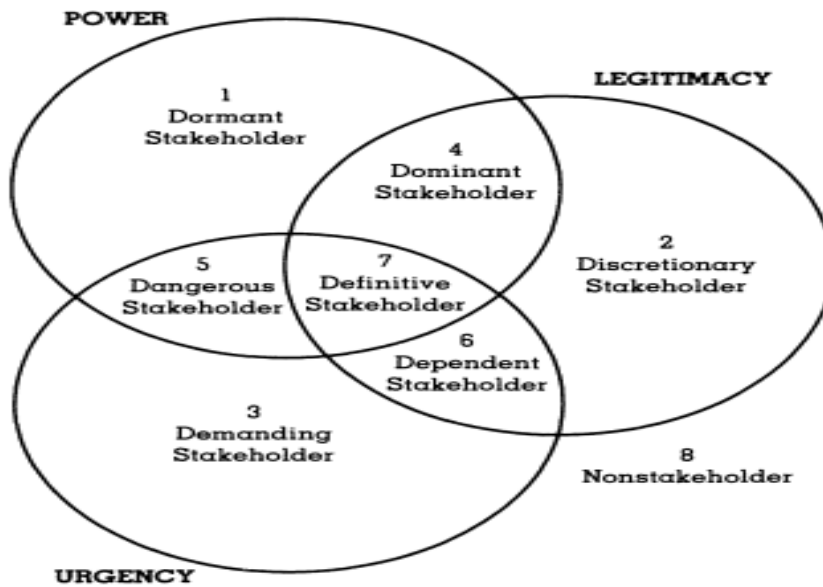


Figura 5: Tipologia dos *Stakeholders*: Um, Dois ou Três atributos
 Fonte: Mitchell, Agle e Wood (1997)

Entender como estão definidos os *stakeholders* pode contribuir para uma classificação mais sistemática pelos gerentes. Ainda, segundo Mitchell et al. (1997) o modelo permite que os gerentes mapeiem a legitimidade dos *stakeholders* e, assim, definir a sua importância em relação a percepção gerencial.

Por outro lado, Eskerod, Huemann e Savage (2015) propõem uma nova estrutura conceitual que torna possível analisar a importância nas mudanças quanto ao posicionamento dos *stakeholders* em relação a um projeto. Segundo esses autores, a literatura sobre gerenciamento de projetos reconhece que os *stakeholders* no projeto são importantes para o sucesso do projeto por pelo menos quatro razões. Primeiro, porque o projeto precisa de contribuições (recursos financeiros e não financeiros) dos *stakeholders*; em segundo lugar, os *stakeholders* estabelecem frequentemente os critérios para avaliar o sucesso do projeto; terceiro, a resistência (potencial) dos *stakeholders* pode causar vários riscos e afetar negativamente o sucesso do projeto; e quarto, o projeto pode afetar os *stakeholders* tanto de maneira negativa quanto positiva. Essas razões permitem olhar de forma abrangente para os principais pontos de um projeto: Recurso financeiro, Risco, Controle e Impacto nos envolvidos.

Outra forma de enxergar os *stakeholders* é através dos seus recursos que podem ser classificadas como tangíveis e intangíveis (Maignan, Ferrell & Ferrell, 2005). Para os

autores, é possível associar os *stakeholders* aos tipos de recursos que eles podem trazer para o projeto, conforme apresentado na Tabela 7, e a capacidade de os *stakeholders* se retirarem ou ameaçarem retirar os recursos necessários lhes dá poder sobre a organização.

<i>Stakeholders</i>	Recurso	Classificação do Recurso
Acionistas	Capital financeiro	Tangível
Fornecedores	Recursos materiais ou conhecimento intangível	Tangível
Comunidades Locais	Infraestrutura e localização	Tangível
Funcionários e gerentes	Perícia, liderança e comprometimento	Intangível
Clientes	Lealdade e boca-a-boca positiva	Intangível
Mídia	Imagens corporativas positivas	Intangível

Tabela 7: *Stakeholders* por Recursos

Fonte: Adaptada de Maignan, Ferrell e Ferrell (2005)

Neste contexto é importante que os gerentes ou líderes devam articular o senso compartilhado do valor que criam e o que une seus principais interessados, sendo claros sobre como devem ser feitos os negócios e quais tipos de relacionamentos precisam criar com os *stakeholders* para cumprir seu propósito. Sendo que esses valores criados entre as duas partes são necessariamente e explicitamente uma parte dos negócios (Freeman, Wicks, & Parmar, 2004).

Alguns *stakeholders* são conhecidos como “ativos” ou “principais” que podem ter autoridade na tomada de decisões durante a implementação de um projeto. Cada *stakeholder* pode ter seu próprio objetivo e, assim, colocar o líder numa situação de conflito de interesse para si mesmo (Kerzner, 2009). O autor identificou que uma organização típica pode ter os *stakeholders* classificados como: i) *Stakeholders* organizacionais: Executivos, gerentes de linha, funcionários, sindicatos; ii) *Stakeholders* de produto/mercado: clientes, fornecedores, comitês locais, governos, público em geral; e iii) *Stakeholders* do mercado de capitais: acionistas, credores, bancos.

Os *stakeholders*, como é conhecido em gerenciamento de projetos, são sempre impactados quando da implementação de um projeto, porém elas também podem afetar um projeto de forma positiva ou negativa (PMI, 2017). Os *stakeholders* geralmente têm ambições e interesses pessoais, frequentemente estimulados pelo poder, e que muitas vezes tentam usar

sua influência para adequar os processos e / ou resultados do projeto aos seus interesses. Essas ações podem ajudar ou frustrar o projeto e entender e ser capaz de influenciar e usar esses interesses pessoais informais e a política resultante é essencial para garantir o sucesso do projeto (IPMA, 2015).

Apesar da designação de um projeto estar relacionado ao empoderamento de um profissional numa organização, a natureza e os vários fatores de um projeto podem ser complexos na utilização desse poder (PMI, 2017). Dessa forma, nele é apresentado que algumas formas de poder estão relacionadas à posição, ao relacionamento e conhecimento do gerente de projetos, entre outras.

Assim, Esser et al. (2018) consideram que a liderança é uma importante competência para a implementação de soluções em projetos e que saber como envolver as pessoas bem como ter uma visão estratégica é importante para os resultados do projeto.

Um achado adicional e inesperado na pesquisa de Henderson et al. (2016) foi que mulheres que trabalham em times globais apresentaram um desempenho do projeto maior do que os homens, substanciando o papel crítico do gênero no gerenciamento de projetos. Os autores também identificaram que a participação das mulheres em equipes dispersas de projetos permite que elas desenvolvam capital social e um papel significativo nas redes organizacionais.

Além de bom desempenho em times globais, a pesquisa de García-Sánchez, Suárez-Fernández e Martínez-Ferrero (2018) apresenta que a existência de diretores femininos introduz uma resolução mais intuitiva dos problemas, com níveis de controle mais baixos e maior emotividade, por ser menos econômica e orientada para o interesse próprio do que os homens. Os autores também defendem que há implicações para os diretores em geral e para as mulheres diretoras em particular e que devem estar mais preocupadas com a importância da função de controle e monitoramento do conselho na redução dos custos, além de criar valor para os *stakeholders*.

2.3.3 Tipos de Projetos

➤ Projetos Complexos

Projetos complexos são vistos como difíceis, com todo o conhecimento pré-determinado disponível no início de seu planejamento, essa complexidade afeta principalmente a implementação do projeto como uma tarefa complicada sob um planejamento total (Shenhar, 1998). Projetos classificados como complexos, devido a algumas características ou dimensões, devem atender uma ou mais das seguintes características: de tecnologia, social, finanças, jurídico, organizacional e temporal (Hertogh & Westerveld, 2010). A sinergia alcançada nos projetos complexos bem como o engajamento das equipes podem contribuir para o sucesso do projeto.

➤ Projetos de Transformação (Change Management)

As organizações possuem ambientes competitivos e de mudanças constantes. Esta realidade exige que líderes sejam cada mais preparadas para assumirem postos mais complexos. De acordo com Burnes (2004), a mudança é uma característica presente na vida organizacional, tanto no plano operacional quanto nos níveis estratégicos. Portanto, não deve haver dúvidas quanto a importância para qualquer organização de sua capacidade para identificar o que precisa ser no futuro e como gerenciar as mudanças necessárias para chegar lá. Tais mudanças como promoções, sucessões de liderança, alterações nas estruturas organizacionais podem gerar um efeito decisivo da organização sobre seus líderes (Fiedler, 1981). Assim, entende-se que elas não devem ocorrer separadas da estratégia organizacional.

Kotter (1995) observou que os esforços organizacionais de transformação fracassam por causa da desatenção às questões do sistema social, e não por razões puramente técnicas e / ou processuais. Para o autor o foco da liderança em gestão de mudança está na elaboração de uma visão que reforça a urgência da mudança e minimiza a tolerância, alinhando e motivando as pessoas afetadas por esta mudança, para que estejam preparadas para apoiar e adotar essas mudanças.

➤ Projetos Globais

Normalmente os projetos globais envolvem equipes de diversos países, na maioria das vezes, ele traz automaticamente uma complexidade que envolve forma de trabalhar diferentes e culturas diferentes. Uma forma de enxergar os projetos globais é identificando a problemática que pode estar por traz dele. De acordo com Hameri (1997), projetos de grande escala indicam que, excluindo as dificuldades políticas, os problemas fundamentais de não atingir os objetivos do projeto estão relacionados com as abordagens de comunicação, produtos e gerenciamento.

➤ Projetos Estratégicos

O desenvolvimento de um projeto podem contribuir nesta mudança sendo que a acomodação das transações comerciais complexas podem ser gerenciadas através do papel dos projetos. Tais transações são comuns de ocorrerem em indústria da construção e também em uma variedade de outras indústrias e setores (Wikström, Artto, Kujala & Söderlund, 2010).

➤ Outros Projetos

Todos os tipos de projetos apresentados anteriormente podem estar relacionados entre si, ou seja, pode existir um projeto estratégico que seja complexo, de transformação e envolva diversos países. No entanto, quando falamos de projetos de diversidade e inclusão, infraestrutura e tecnologia e novos produtos, como apontado pelas entrevistadas, eles podem ser enquadrados também em projetos específicos, sendo tratados pelas próprias diretorias envolvidas. Como por exemplo o RH, Engenharia e Tecnologia e Produtos, vai depender do tamanho e complexidade de cada um deles.

Aqui se encerra o referencial teórico contendo os estudos sobre a liderança feminina e seus fatores positivos e negativos e a gestão de projetos com o entendimento da liderança

em projetos e os *stakeholders*. A próxima seção descreverá o delineamento da pesquisa, a unidade de análise, o protocolo de entrevistas, a coleta e análise de dados. A próxima seção tratará do método e técnicas de pesquisa que foram adotadas para elaboração desta pesquisa.

3 MÉTODO E TÉCNICAS DE PESQUISA

Esta etapa está dividida em cinco seções introduzindo o método de pesquisa adotado, sendo a primeira subseção o delineamento da pesquisa que apresentará a justificativa para a utilização do método. Em seguida será apresentada a unidade de análise, a terceira subseção trará os procedimentos para a coleta de dados e, por último, será discutida a análise dos dados efetuada.

3.1 Delineamento da Pesquisa

Com o objetivo de entender como a gestão de projetos pode contribuir para aumentar a liderança feminina nas organizações, foram considerados os métodos de coleta e de análise de dados, e resultados seguindo a estratégias de pesquisa qualitativas (Silva, Russo & Oliveira, 2018).

A pesquisa qualitativa é de relevância específica para o estudo das relações sociais, devido a rápida mudança social e a consequente diversificação dos mundos estão confrontando cada vez mais os pesquisadores sociais com novos contextos e perspectivas sociais (Flick, 2009). Assim, para o autor, a pesquisa é cada vez mais forçada a utilizar estratégias indutivas, ao invés de partir de teorias e testá-las conceitos de sensibilização são necessários para abordar os contextos sociais a serem estudados.

A partir deste conceito, esta pesquisa adota a abordagem de pesquisa qualitativa, utilizando o método de entrevista em profundidade, utilizando pesquisa empírica com investigação. A pesquisa qualitativa permite explorar e compreender o significado que as pessoas ou os grupos atribuem a um problema social ou humano. Esta forma de investigação apoia uma maneira de encarar a pesquisa que honra um estilo indutivo, foco no significado individual e na importância da interpretação da situação (Creswell, 2010).

A fim de tornar o problema de pesquisa mais explícito, esta pesquisa utilizará o método exploratório para aprimorar ideias ou descobertas e obter, por meio de observação direta das atividades, experiências práticas com o problema pesquisado, propondo realizar análise dos dados coletados (Gil, 2002).

A partir deste conceito, esta pesquisa adotou o método de entrevista em profundidade, utilizando pesquisa empírica com investigação. As questões de entrevistas foram estruturadas de acordo com a fundamentação teórica apresentada e as entrevistas foram realizadas com a finalidade de coletar informações subjetivas e percepções que constituem uma representação da realidade sob a forma de ideias, crenças, opiniões, sentimentos, comportamentos e ações dos entrevistados (Russo & Silva, 2019).

3.2 Unidade de Análise

Neste estudo a unidade de análise é a líder feminina que alcançou posto de líder executiva e/ou líder gerencial, com atuação em projetos. A escolha das entrevistadas para participação na pesquisa se deu a partir, primeiramente, de conveniência, ou seja, o acesso facilitado às líderes a partir do relacionamento com a pesquisadora. Todas se dispuseram em ceder tempo para o desenvolvimento da entrevista permitindo, num total, mais de vinte horas de gravação. A fim de atingir o objetivo de 20 entrevistadas houve a necessidade de expandir a participação de outras executivas e gerentes seniores por meio de ferramenta de relacionamento social, neste caso foi utilizado o LinkedIn. Três das vinte entrevistas estão residindo e trabalhando nos Estados Unidos da América (USA), todas as demais executivas estão morando no Brasil.

Os segmentos e setores de atuação das entrevistadas analisadas estão contemplados na Tabela 8. A escolha não originou do ramo de atuação e sim da participação delas dentro das organizações. O segmento apresentado é meramente informativo, porém é entendido que a descrição de suas características seja importante para entendimento do universo das entrevistadas.

Segmento	Setor	Característica
Indústria	Química	Indústria de produção de insumos para hospitais.
	Farmacêutica	Indústria multinacional do ramo farmacêutico, voltado para as américas.
	Petroquímica	Indústria americana no ramo de exploração de petróleo e gás.
	Mecânica	Indústria metalúrgica e fornecedora de equipamentos industriais
Serviços	Mercado Financeiro	Instituições financeiras tradicionais com foco em empréstimo para pessoa jurídica e pessoa física.
	Saúde	Instituição focada na saúde nacional voltada para a população geral do Brasil.
	Varejo	Empresa do segmento varejo com atendimento em todo o Brasil com foco nos consumidores de perfis de classes A e B.
	Mídia Eletrônica	Mídia via rede social de negócios, voltada para apresentar conteúdo de credibilidade a grupos específicos
	Fintech	Serviços de tecnologia para setor financeiro com desenvolvimento de startup
Terceiro Setor	Tecnologia	Empresa de serviços no desenvolvimento de <i>software e hardware</i>
	Organização Não-Governamental	Voltada para atendimento da educação junto a crianças e adolescentes

Tabela 8: Relação dos Segmentos das Entrevistadas

Fonte: Elaborada pela autora

A participação em algum projeto pela executiva foi considerada como fator relevante neste estudo. As informações demográficas das entrevistadas são apresentadas na Tabela 9. As entrevistadas todas mulheres, executivas e gerentes seniores, de empresas de diversos segmentos, possuem entre 36 à 59 anos, têm carreira consolidada sendo a mais nova com 15 anos de experiência. Foram aproximadamente 22 horas de entrevistas.

Entrevista	Idade (anos)	Tempo Experiência (anos)	Cargo	Idiomas	Segmento da Empresa	Data da entrevista	Tempo de Entrevista (minutos)
1	55	30	Superintendente Executiva de Pontos de Vendas	Inglês	Mercado Financeiro / Empresária	25/nov	60:04:43
2	55	40	Superintendente Executiva / Founding Partner	Inglês	Mercado Financeiro /Terceiro Setor	09/dez	60:09:18
3	47	27	Head of Trade & Commodities Finance	Inglês	Mercado Financeiro	10/dez	60:06:08
4	40	18	Senior Total Rewards	Inglês	Indústria Farmacêutica	13/dez	63:00:00
5	44	23	System Manager, IT Systems South America	Inglês	Mercado Financeiro	19/dez	43:44:00
6	56	40	Superintendente de Tecnologia / Empresária	Inglês	Mercado Financeiro / Empresária	14/dez	60:00:17
7	42	17	South America Regional General Counsel	Inglês e Espanhol	Mercado Financeiro	23/dez	46:54:00
8	43	20	Head PMO	Inglês, Espanhol e Italiano	Tecnologia	26/dez	58:51:00
9	36	21	Gerente de Projetos Sr e Scrum Master	Inglês	Mercado Financeiro	27/dez	75:05:00
10	51	31	Empresária	Inglês	Industria Química	28/dez	67:01:00
11	53	25	Gerente de Infraestrutura	Inglês e Espanhol	Fintech	28/dez	46:58:00
12	59	35	CEO de Hospital	Inglês	Saúde	28/dez	55:47:00
13	50	30	Founder & Influencer / Director Latin America Communications	Inglês e Espanhol	Mídia / Industria	30/dez	73:10:00
14	46	27	Gerente Senior de PMO	Inglês	Tecnologia	30/dez	45:41:00
15	40	15	Gerente de Marketing Global	Inglês e Espanhol	Industria Mecânica	30/dez	69:42:00
16	48	22	Head of Agile PMO	Inglês	Tecnologia	30/dez	75:05:00
17	42	26	Head da 1ª linha de Riscos e IT Information manager	Inglês e Espanhol	Mercado Financeiro	30/dez	85:28:00
18	46	27	WW Services Portfolio Director	Inglês, Português, Italiano e Espanhol	Tecnologia	30/dez	77:05:00
19	49	27	Gerente de Governança e Portfolio	Inglês	Varejo	03/jan	114:46:00
20	46	25	Financial Specialist	Inglês	Petrolífera	02/jan	71:17:00

Tabela 9: Características das entrevistas e das entrevistadas

Fonte: Elaborada pela autora

3.3 Protocolo de Entrevistas

Esta pesquisa se baseia nas observações e interpretações da percepção das entrevistadas sobre diferentes eventos em um ambiente natural. Neste estudo, pretende-se destacar e explorar esta percepção das entrevistadas em relação aos projetos realizados e a liderança feminina dentro das organizações, sempre com o objetivo de refinar os construtos definidos. Assim, aplicou-se perguntas abertas que possibilitaram às entrevistadas maior liberdade para respondê-las

O protocolo de entrevistas completo consta no Apêndice 1. As perguntas têm como base os temas abordados no referencial teórico desenvolvido, sendo apresentadas na Tabela 10. Elas foram divididas em cinco grupos: o primeiro está destinado ao entendimento da carreira da entrevistada, o segundo aos fatores positivos e negativos que puderam contribuir ou impedir seu crescimento, o terceiro a vivência e contribuição dentro das organizações e, por último, o conhecimento e visão da gestão de projetos pela entrevistada.

Grupo	Perguntas estruturadas
1 - Entendimento da Carreira	Conte um pouco sobre sua trajetória profissional. Como chegou ao cargo em que ocupa atualmente? - Como a posição legitima a liderança? - Como a posição gera influência sobre seus subordinados e como essa influência gera um desempenho nessa organização?
2 - Fatores Positivos e Negativos	Quais fatores contribuíram para que você chegasse a essa posição de líder? Quais fatores dificultaram ou prejudicaram, em algum momento, sua ascensão?
3 - Gestão de Equipes	Como você lidera a sua equipe: quantos funcionários já teve, como eles são (homens, mulheres) e como se comportavam? e seu relacionamento com seus superiores e pares como é? - Como essa posição de liderança feminina, legitimada pelo cargo, gera, inclusive, influência em outras mulheres a perseguirem o mesmo caminho?
4 - Contribuição de Projetos	Quais foram os projetos mais importantes nos quais atuou? E eles como contribuíram para sua ascensão?
5 - Valores para crescimento na carreira	Se tivesse que sugerir alguma ação para uma mulher se tornar uma líder (ou ter um cargo de liderança nas organizações) o que sugeriria

Tabela 10: Conteúdo para realização das entrevistas

Fonte: Elaborado pela autora

Para facilitar o momento da entrevista, foi desenvolvido um roteiro de perguntas que se encontra no Apêndice 2, no qual foram detalhados os cinco grupos de perguntas, suas definições, bem como um *checklist* para acompanhamento.

3.4 Coleta dos Dados

A Coleta de Dados se deu, primeiramente, pelo agendamento das entrevistas individualmente com as executivas, todas elas com o respectivo consentimento, inclusive para a gravação. Dezesesseis entrevistas foram realizadas durante os meses de novembro e dezembro de 2019 e quatro foram realizadas em janeiro de 2020. Parte das entrevistas aconteceram *in loco* e parte por telefone, através do WhatsApp, aplicativo que permite fazer chamadas de voz por meio de *smartphones*. Para gravação das entrevistas foi utilizado o aplicativo “Gravador de Voz” disponível em *smartphones Android*, que foram salvas em uma pasta no GoogleDrive.

Cada entrevista precisou ser transcrita e revisada no formato tipo *Rich Text* o que permitiu a importação dos documentos para o Atlas.Ti, sendo assim, criado um projeto “Dissertação” na própria ferramenta. Assim, os dados da entrevista foram analisados por meio de codificação e processo de comparação constante, tendo em vista a abordagem construtivista da teoria fundamentada utilizada.

Os dados analisados das entrevistas, juntamente com a literatura, foram utilizados para integrar e desenvolver o pensamento conceitual e a construção de teorias.

3.5 Análise de Dados

Foi adotado o método Grounded Theory (Charmaz, 2006) cujos procedimentos são apropriados para estudar o comportamento humano em um tópico sensível, mesmo em um contexto cultural diferente (Wolcott, 1980).

Esta abordagem qualitativa utiliza um conjunto de métodos indutivos sistemáticos para a realização de pesquisas qualitativas voltadas para o desenvolvimento da teoria. O termo “teoria fundamentada” (*Grounded Theory*) tem sido utilizado pelos pesquisadores

como o termo que designa os métodos de investigação para coletar e, em particular, analisar dados. E tem como objetivo a construir teorias de nível médio diretamente da análise de dados. Essas análises resultantes podem construir fundamentos empíricos fornecendo teorias conceituais, abstratas e focadas, que explicam os fenômenos empíricos estudados (Charmaz, 2009).

Foi utilizado o software de análise qualitativa, Atlas.Ti. Esta ferramenta é um software que permite fazer a estruturação e validação empiricamente dos dados qualitativos analisado em uma pesquisa (Costa & Itelvino, 2018), pois utiliza códigos gerados que fundamentam a Grounded Theory , ou seja, o software permite a auditoria, pelos leitores, necessária para verificar a validade e confiabilidade dos resultados (Costa & Itelvino, 2018)

A fim de garantir a parte central para a análise de dados, a codificação realizada a partir da utilização do *software* Atlas.Ti permitiu a análise, a comparação, a conceituação bem como a categorização dos dados coletados. Como base foi adotada as etapas da Grounded Theory (Charmaz, 2009) que permitiu como etapa inicial entender melhor o fenômeno estudado, selecionando os aspectos a serem observados a partir da revisão sistemática da literatura, o que contribuiu para a realização da coleta de dados.

Com base na coleta de dados, pôde-se iniciar a segunda etapa, que envolveu a análise dos dados selecionados, o que possibilitou a compreensão e interpretação do fenômeno estudado. A próxima fase, proporcionou explorar os fatos, a partir das entrevistas realizadas, e com base no conhecimento obtido sobre o fato pesquisado permitiu desenvolver teorias no processo indutivo de todo o estudo.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Esta seção apresenta os resultados obtidos a partir das entrevistas com as executivas conforme descrito na seção 3. Primeiramente, será apresentado um resumo da carreira das entrevistadas e algumas histórias das executivas. A partir desta primeira abordagem serão discutidas as barreiras identificadas por meio de análise das entrevistas realizadas com as executivas e quais os fatores que contribuíram para que as executivas alcançassem postos mais altos, propondo fazer uma analogia entre a prática e a teoria.

4.1 Resumo da Carreira das Entrevistadas

Se hoje, ainda encontramos diversas barreiras para que mulheres alcancem postos mais altos, fica muito difícil entender como algumas delas conseguiram manter no mercado de trabalho há pelo menos 40 anos atrás. Num contexto geral é possível observar que algumas barreiras foram superadas ao longo dos anos e que contribuíram para que o número de mulheres em organizações aumentasse.

De acordo com as metáforas, muro de concreto, teto de vidro e labirinto, apresentadas na seção 2.2.3, é possível fazer uma associação com os períodos em que as entrevistadas iniciaram suas carreiras e com cada metáfora apresentada na teoria, temos a situação apresenta na Figura 6.



Figura 6: Período de Atuação, Idade das Entrevistadas e as metáforas das barreiras vivenciadas
Fonte: Elaborada pela autora

Com o gráfico acima é possível identificar que quatro das entrevistadas iniciaram a vida profissional no período em que a metáfora do muro de concreto ainda era uma barreira bem presente na vida dessas executivas. Isto é possível identificar quando a entrevistada E2 contou que, em uma conversa com seu diretor, foi dito por ele: “você já está em um cargo alto, já possui *stock options*, já participa das reuniões do *board*. Por que você quer mais?” Uma outra situação, relatada pela E2, foi que quando ela participava de reuniões, colocava alguma posição ou alguma coisa interessante e que fazia sentido, ela ouvia: “ah, além de bonitinha ela é inteligente”.

A entrevistada E6 reportou que houve falta de apoio ou entendimento dos maridos de suas amigas e citou que viu muitas delas tendo a carreira minada, por falta de apoio dos maridos. Chegou a ver uma situação em que uma pessoa conhecida foi discriminada por que estava sendo reconhecida e o marido com inveja foi preconceituoso dizendo: “Ah! é porque você usa saia? É porque você vai toda bonita trabalhar?”

A maior parte das entrevistadas teve suas carreiras iniciadas nos anos noventa sentindo um pouco menos este preconceito. Porém, à medida que as mulheres foram avançando no mercado de trabalho outras cobranças e sentimentos foram sendo identificados, como conta a entrevistada E4

“... Se você tirar 8, igual ao cara, a chance maior que seja ele é fatal, então você tem que tirar 10 porque você tem que ser melhor que o cara [...] A gente quer ticar todos os boxes. A gente se esforça muito mais. A gente estuda muito mais e isso também, existem estudos que comprovam isso, a quantidade de diplomas e certificações que as mulheres, em geral têm, infinitamente superiores ao dos homens...”

O fato de ter que estar alinhada com a vaga, ter que suprir todos os requisitos de uma oportunidade também é percebida pela entrevistada E18 que descreve com clareza a tendência que as mulheres têm de serem mais exigentes do que os homens ao se candidatarem a uma vaga, como afirma a E18.

“...As pessoas em muitos momentos criam expectativa de que a descrição da vaga tem que ser perfeita, tudo tem que alinhar com o que eles querem, com a capacitação e se não se alinhar eles não aceitam. Isso é algo geral. O que acho que é mais forte nas mulheres, mais do que nos homens, é o modo como elas avaliam a própria qualificação. A mulher tende a sempre achar que ela é menos capaz do que realmente é...”

Alcançar o topo pode parecer difícil ou impossível com tantas barreiras a serem quebradas, porém o mais difícil ainda está por vir. Apesar da metáfora do labirinto ser otimista ao reconhecer que as mulheres alcançam o sucesso como líderes, também é realista ao refletir sobre a incerteza do sucesso. Essa metáfora não culpa as mulheres por sua falta de ascensão, nem culpa a situação, ao invés disso, o sucesso das mulheres reside na sua própria interação entre as habilidades e a motivação e os desafios encontrados (Carli & Eagly, 2016). A entrevistada E2 contou experiência vivenciada defendida pela metáfora do *Glass Cliff* (Ryan & Haslam, 2005)

“...Eu tive que simplesmente fazer um programa de gestão de mudança para 6 mil pessoas. Estava atuando naquela época em que os bancos reduziram pela metade. O banco que eu trabalhava saiu de quase 100 mil funcionários com 50 mil...”

A entrevistada E12 contou sua história de superação, na qual a mulher deve ter coragem e fazer o seu melhor para que seu trabalho seja aplicado com ética e respeito aos funcionários. Abaixo ela relata os desafios que teve que passar ao assumir sua primeira posição de liderança.

“...Quando eu peguei o ambulatório, ele já estava funcionando há um ano e estava em uma guerra bastante intensa assim, entre todos. Estava um clima pesadíssimo,

porque todo mundo brigou com todo mundo, administrativo com enfermagem, os médicos. Os médicos já tinham feito até ameaça de greve, ninguém queria ficar lá, um horror, um horror. Assim, com o clima péssimo, eu fui para lá e esse era o clima de lá. Todo mundo se sentia como se tivesse sido castigado de ir para lá, então todo mundo dizia: “O superintendente do hospital não gostava de mim e me mandou para cá” ou “O meu chefe não gostava de mim e me mandou para cá”. “Já sei, estão me mandando para cá porque eles querem me mandar embora e aí o dinheiro vai vir daqui da OS e tal”. Esse era o clima e daí eu assumi. Foi o primeiro cargo que me mandaram de gestão foi esse aí que eu assumi. E, enfim, comecei o trabalho, foi o primeiro trabalho que eu comecei a fazer pensando em mudar a cultura daquela organização e fazer com que eles se sentissem donos, tivessem orgulho de trabalhar lá. Essa era uma meta minha, eu falei: “Não, eles vão ficar felizes de trabalhar aqui, um dia eles vão ter orgulho disso”, parecia um sonho. “Eu fiquei sete anos lá, no primeiro ano eu fiz um diagnóstico e aí no final daquele primeiro ano eu comecei a trabalhar para acreditação, eles conseguem ganhar o selo de qualidade, de acreditação, que é a ONA (Organização Nacional de Acreditação) que é um selo de hospitais, então os hospitais certificados são os melhores [...] Eu sou a primeira mulher no hospital como CEO, então vamos ver, a gente vai ver daqui alguns anos se deu certo...”

4.2 Desenvolvimento da Liderança

Tanto o desenvolvimento da liderança como da carreira devem ser estimulados ao longo da vida do indivíduo. O estímulo desse capital acumulado pode contribuir para capacitar as mulheres para atividades gerenciais e estratégicas, permitindo o alcance de posições na hierarquia social ou na nomeação para funções executivas, no caso *C-Suite* (Fitzsimmons & Callan, 2015).

Desta forma, é retratado que uma inclusão antecipada da mulher na sociedade e nas organizações podem permitir o desenvolvimento de dois tipos de comportamento: os reflexos e os instintos, sendo o primeiro relacionados às atitudes não aprendidas, involuntárias; e o segundo relacionados a comportamentos complexos e específicos, que não sofrem a interferência de aprendizagem anterior (Aguiar, 2004).

Muitas transformações ainda são necessárias a começar pelo capital humano que deve ser desenvolvido logo ao nascer, quebrando barreiras como: meninos brincam de bola e meninas brincam de bonecas. A entrevistada E3 apresenta o valor e a crença enraizados em sua cultura e que fazem parte do capital acumulado.

“...A gente tem é, assim, se meu filho pedir pra fazer balé para mim, ainda vai ser super difícil, eu não vou incentivá-lo, é, fica um pouco mais difícil, mas eu comprei uma boneca para ele, a menina ganhou, ganhou uma boneca que cantava fazia não

sei o que, ele ganhou um homem aranha, horroroso que só mexia os bracinhos assim e a outra bonequinha, cantava, falava tititi, ele olhou para a bonequinha, olhou pro homem aranha horroroso, que que ele falou: eu também quero uma bonequinha dessa, eu sofri um pouco, vou ser bem honesta pra você, não foi fácil, mas eu já estava na diversidade, eu estou pensando num mundo melhor, num mundo de meninos e meninas iguais, falei ok...”

Holmes (2006) apresenta que um estilo mais colaborativo é utilizado pelas mulheres, para a entrevistada E2 seu estilo de gestão está relacionado com a interação definida pela autora.

“...E o meu estilo de gestão sempre foi um estilo colaborativo. Eu sempre procurei envolver os meus diretos, as minhas decisões, entendeu? É, eu não era aquela pessoa de impor decisões, sabe? Eu não chegava lá, oh eu decidi isso, agora faz aí galera, entendeu? Eu trazia o problema, eu perguntava a opinião das pessoas. Então eu acho que essa, esse fato assim das pessoas se sentirem parte das decisões, isso ajudou bastante. Assim eu não tenho problema, pelo menos ninguém se revoltou assim, com a minha gestão assim...”

Com uma abordagem mais adaptável a entrevistada E16 acredita que o estilo de liderança deve ser alterado de acordo com a atividade a ser realizada, migrando de um estilo ao outro de acordo com a situação.

“...Não é você pegar um molde e tentar caber dentro do molde, é você primeiro se conhecer e falar: “Bom, eu acho que eu tenho um pouquinho disso, um pouquinho daquilo, um pouquinho daquilo outro”, porque no final das contas o ser humano acaba sendo um misto, você, ora, em uma situação, por exemplo, de crise você vai exercer uma liderança mais autocrática, você vai ter que dizer: “Fulano, tem que fazer assim”, porque essa é uma situação emergencial, em outros momentos você vai ser um líder coach, você vai dar vários... e a pessoa vai pescar. Então dependendo da situação você tem que exercitar um estilo ou outro, se você não buscar primeiro entender o seu perfil predominante, ou seja, como é que você é, como é que ela se comporta, não adianta nada. Você vai fazer vários cursos e vai tentar se encaixar mesmo sem saber quem você é, então eu acho que isso é uma coisa que não esgota, você está sempre aprendendo, está sempre desenvolvendo, então tem coisas que você vai... não é um curso que vai salvar a vida, você vai fazer um hoje, outro amanhã, outro depois, não é uma coisa que é que nem uma formação de início, meio e fim...”

De acordo com Bergamini (1994) o autoconhecimento permite apresentar o dispositivo para desenvolver o potencial de liderança. Para a autora, essa busca pela liderança é interna e deve contribuir para descobrir quem você é e a partir do autodesenvolvimento a confiança permitirá exercer a liderança.

“...A autoconfiança nela, ter autoconhecimento que gera autoconfiança, porque aí ela vai se posicionar verdadeiramente perante as pessoas e as coisas e isso vai dar credibilidade para as coisas que ela fala, ela não vai ser uma pessoa temerosa...” E8

“...Então ter uma visão de si mesmo e da organização ajuda muito para você fazer o que, com o que no próximo desafio e no próximo processo e na próxima projeção. Como é que você vai conseguir transitar de uma posição para outra, de uma ação para outra, eu acho que assim: a gente é responsável pelo próprio desenvolvimento. Eu ouço muito profissional falando assim: “ah, porque a empresa não investe em mim”. Essa sentença ela é muito, ahn, abrangente. Ela tira do profissional o protagonismo e coloca na empresa, mas se você não leva para empresa o que é que você quer, eles não sabem o que investir, no que eles vão investir em você...” E4

O conceito de liderança também é apontado pelas entrevistadas que acabam tendo uma visão mais holística do que é a liderança. A entrevistada E6 apontou características da de Holmes (2006) como colaborativo e voltado para pessoas.

“...Um curso de liderança, talvez eu esteja falando isso agora porque eu já tenho tido uma vivência, mas eu acho que a liderança você conquista, mais na experiência e no dia a dia do que com técnicas de liderança. Hoje em dia eu vejo algumas coisas, você pega um livro ou alguma coisa, éee não sei não sei, me parece mais do mesmo, não sei. Eu acho que o que valeu para mim foram algumas dinâmicas com psicólogos. Eu tive no banco, eu tive no Ibmec, pessoas que criaram, criavam situações, onde a partir daquelas situações você aprendia a liderar, aprendia o que um bom líder faria. Do que propriamente você pegar um livro entendeu, a liderança está muito ligada com o emocional e você, saber ouvir o outro se colocar na posição do outro...” E6

“...A gente estava numa época de *team building*, acho que não existe isso de *team building* da empresa, e estavam todos - eu, mais as pessoas do meu time, e mais várias outras áreas e seus times. E aí perguntaram para uma pessoa do meu time. Falou: bom, o que caracteriza o seu líder? O que é? Ah, é uma liderança natural. Eu olhava, eu falei: puxa, eu nunca tinha pensado nisso. Nunca tinha ouvido, nunca pensei. Então é isso, é a liderança natural de ter um time mais coeso. Para mim era muito simples: eu queria ir aprender e eu tinha que aprender com os mais experientes. E quem eram os mais experientes? O meu próprio time, por incrível que parece, porque eles eram mais sêniores que eu, tinham uma experiência melhor do que eu no exterior e tinha pessoas do meu time que não tinham todo esse conhecimento. Aí fiquei: puxa, olha que legal. Por que não fazer com que elas mesmas troquem entre si as suas experiências e cresçam todas juntas? ...” E19

Fiedler (1981) defende que independentemente da mudança dentro das organizações, a personalidade e o estilo de liderança dos líderes anteriores poderão exercer forte influência sobre o novo líder. Nos casos em que as empresas encarem as mudanças como algo a melhorar a aceitação do novo líder é mais rápida. Líderes poderão enfrentar grandes dificuldades caso haja conflito de interesse entre eles e a organização.

Esses conflitos de interesses podem piorar à medida que os envolvidos criam expectativas no cargo. Segundo a entrevistada E3 uma das situações mais desconfortáveis para ela foi ter recebido a promoção logo após voltar de licença maternidade, justamente para uma posição que um par seu almejava o posto.

“...Quando eu cheguei eram 2, um deles foi embora em menos de 1 mês. Foi, porque ele achou que ele seria, o *head*. Estava voltando de licença maternidade e nunca tinha estado nessa área trade *Commodity and Finance*. Não fez sentido pra ele, então, ele espanou, assim, eu chegava a falar com ele. Todo mundo me falava olha você tem que ter paciência com o este profissional, porque o ele achou que ele seria o sucessor. E o meu chefe falou: será a E3! E aí acho que este profissional falou: Ou ela ou eu? E meu chefe falou pra ele: acho que você não entendeu, a gente escolheu “ela” e ele falou: então eu estou fora...”

Outra entrevistada, além de passar pela mesma situação de assumir uma posição que era concorrida por outra pessoa, teve uma situação de maior conflito, pois além do profissional ser mantido na empresa, ela ainda teve que criar um ambiente de confiança.

“...Quando saiu a notícia da minha promoção, quem já era da minha equipe, ou seja, eu era gerente de três pessoas, eles ficaram bem felizes e uma sensação de “a gente ganhou” e a outra equipe ficou com uma sensação de “a gente não ganhou, a gente perdeu”. Então a pessoa que era o meu par teve uma reação muito ruim. Ele saiu da sala quando comunicaram. Não falou comigo por algumas semanas. O dia que a gente se sentou para conversar, ele disse: “Mas o que é que você quer que eu fale? Eu não estou feliz, eu não gostei do que aconteceu”. E aí você precisa continuar trabalhando com essa pessoa e desenvolvê-la porque é isso. O fato de ela não estar feliz não quer dizer que você simplesmente abre mão e fala: “Então está bom”. Aí aos poucos você vai construindo uma relação de confiança, você tem que mostrar para a pessoa que você não está mais competindo com ela, que você quer ajudá-la, que é o seu maior interesse, porque no final das contas te deram essa área para cuidar, e como é que você consegue trazer isso de volta, não é? E aí no meio desse ano de 2019 essa mesma pessoa, quando a gente foi fazer essas conversas constantes, que o banco super encoraja. Eu perguntei: “E aí, como é que estão as coisas?” E ele falou: “Está tudo bem, eu estou feliz”, e aí o dia que eu ouvi aquilo eu falei: “Nossa”, foi muito inesperado, porque feliz é uma reação muito pessoal, muito além de você estar tendo uma conversa de trabalho assim. Então foi realmente uma vitória, mas foram dois anos de muitas conversas, algumas piores, outras melhores...”

Uma situação de falta de reconhecimento pela equipe foi relatada pela entrevistada E5.

“...Eu sofri um pouco disso quando eu fui promovida, não sei se dizer se é por, por conta do gênero, eu acredito que não, acredito que seja mais por conta de ter pessoas na minha equipe que se achavam melhores e que, e que achavam que deveriam estar no meu lugar, mas no momento que fui promovida para gerente eu

já era coordenadora e então aquela pessoa era um analista ainda, se era tão melhor que eu deveria ser coordenador no meu lugar, né?...”

Querer crescer e fazer cada vez melhor é um dos estímulos para o crescimento profissional. A entrevistada E4 mostra bem o desejo de aprender e querer sempre fazer o melhor.

“...Colocar isso como objetivo de carreira, então assim, ter um plano, ter um plano de desenvolvimento, entender o que que eu quero fazer dali por diante, entender o que que eu posso melhorar, porque estamos numa determinada posição a gente tem pontos de melhoria e eu acho que a educação, o treinamento contínuo...”

A entrevistada E19 apresentou como é crítica a negociação conflitante e como pode aprender com esta situação.

“...O que que tem aí que eu sabia? Primeira coisa: têm as influências de outros ambientes. Quais são as influências de outros ambientes? Existe um lado que é: primeiro: se eu estou numa negociação conflitante, eu não vou a ferro e fogo. Primeiro, primeiro aprendizado: não vou a ferro e fogo...”

Num cenário em que as mulheres precisam se firmar como profissionais e ainda conquistarem posições mais altas dentro das organizações, é difícil compreender se há uma forma para desenvolver a liderança. Mas afinal é possível desenvolvê-la? Liderança pressupõe que, essencialmente, exista um relacionamento entre pessoas e não se pode ser um líder a menos que não haja pessoas para seguir essa liderança (Martin, 2006).

4.2.1 Fatores Facilitadores para a liderança Feminina

São muitas as conquistas das mulheres nos últimos anos, mas ainda há muito o que superar. Parte das entrevistadas acredita que o desenvolvimento das carreiras é fundamental para alçar postos mais altos dentro das organizações, neste sentido competências como *hard* e *soft skills* foram elencadas por diversas vezes nas entrevistas.

Embora haja esta preocupação com o conhecimento, muitas acreditam que, de uma forma mais holística, a iniciativa, a persistência, a intuição entre outras características são diferenciais que o sexo feminino possui e que devem ser utilizadas a seu favor. Desta forma, uma discussão que reflita as oportunidades e desafios apresentadas pelas executivas

entrevistadas e o referencial teórico podem ilustrar uma perspectiva positiva no cenário existente atualmente.

Os fatores facilitadores permeiam o desenvolvimento da liderança e a fim de trazer reflexões sobre ações, pensamento ou vivências experimentadas pelas entrevistadas que permitem vislumbrar posições C-level dentro das organizações. Pontos de vistas unindo a teoria à prática poderão contribuir para que outras profissionais se tornem líderes.

Apresentar o saber fazer poderá trazer conhecimentos relevantes para a carreira e habilidades relacionadas ao trabalho que são desenvolvidas ao longo do tempo. Isso inclui competências como *soft skills* que estão relacionadas às habilidades interpessoais e *hard skills* que estão relacionadas às competências técnicas (Chen, Doherty & Vinnicombe, 2012).

4.2.2 *Soft Skills*

Consideradas como habilidades não técnicas, *soft skills* são necessárias para funcionar em um ambiente de emprego específico. Essas aptidões podem incluir vários conjuntos de competências no ambiente de trabalho como: resolução de problemas, habilidades cognitivas, habilidades de comunicação oral, qualidades pessoais, ética no trabalho, trabalho interpessoal e em equipe.

Em uma pergunta mais direta às entrevistadas sobre quais os fatores que contribuíram para atingirem a posição em que elas estavam, muitas das respostas consideraram *soft skill* uma competência importante a ser desenvolvida. Muitas acreditam que estas são características femininas e que devem ser utilizadas a seu favor, como apresentadas pelas entrevistadas a seguir:

“...O *soft skill* a gente ainda tem muito o que aprender. Eles fazem o *happy hour* toda semana, eles jogam futebol todo sábado. A gente não joga futebol, a gente não bebe chopp com eles, né. Então, a gente vai ter que inventar outro jeito...” E3

“...Ouvir o que os outros tem a dizer sem achar que eles estão errados, ouvir de forma aberta e aí em contrapartida não ter a presunção de que o que eu sei é o certo, não, eu posso estar certa no que eu penso e ele pode estar certo no que ele fala, e se a gente juntar os dois, faria algo maior e aí entra a história da cooperação, do colaborativo, isso eu acho que é fundamental, e olhar as pessoas como seres individuais, tentar lidar com cada um de uma forma diferente...” E8

“...Fazer entrevistas em cima dessas competências até usando o RH para me ajudar a identificar o quanto que as pessoas tinham de habilidades pessoais,

comportamentais para gestão de projetos, até a própria habilidade de liderança, não é? ...” E16

Para a entrevistada E15 somar as características de cada indivíduo, ou seja, ter profissionais com perfis diferentes para a realização de uma atividade, pode contribuir para atingir as metas definidas. De outra forma, a entrevistada E19 vê que características como percepção e adaptação são adquiridas à medida que vão ganhando mais experiência. A resiliência também foi apontada por diversas vezes como um fator importante para o desenvolvimento da liderança. Segundo as entrevistadas essa é uma habilidade que a mulher realmente precisa ter para alcançar e se manter em uma posição de liderança.

“...Fazer do Limão uma limonada e seguir em frente. Eu acho que é isso determinação, resiliência, apoio...” E6

“...Resiliência é importante, persistência e desenvolver muito a sua autoconfiança, você pode, todo mundo pode, desde que saiba, desde que estude e seja persistente e trabalhe muito, tem que se dedicar e tem que gostar. [...] Resiliência, que é diferente, a resiliência é você fazer de todas as coisas ruins que te acontecem, o que pode parecer negativo você virar aquilo para positivo...” E12

“...Você precisa ter resiliência, você precisa ter até um certo grau de teimosia, vamos dizer assim. Você precisa ter uma força de vontade para você conseguir chegar aí e conquistar os seus objetivos...” E14

A partir do *data driven*, ou seja, a partir dos dados obtidos das entrevistas, elaborou-se a Tabela 11 que apresenta o resultado das habilidades *soft* mais citadas pelas entrevistadas. Talvez estas possam ser as habilidades mais relevantes para as executivas, uma vez que não houve influência da autora através das perguntas desenvolvidas.

Soft Skills	Frequência dos Códigos
Ética	5
Empatia	5
Inspiração	5
Engajamento	5
Sororidade	6
Otimismo	6
Seguir exemplos	8
Autodesenvolvimento	8
Resiliência	9

Soft Skills	Frequência dos Códigos
Percepção	9
Intuição	10
Autoconfiança	10
Autoconhecimento	11
Articulação	13
Característica feminina	14
Intraempreendedorismo	20
Perspectiva sistêmica feminina (olhar feminino, jogo de cintura)	22
Confiável	22
Reconhecimento	32
Iniciativa	59
Relacionamento	73

Tabela 11: Frequência com que as entrevistadas apresentaram uma habilidade *soft*
 Fonte: Elaborada pela autora

Apesar de Holmes (2006) apontar estilos de interações femininas conforme descrito na Tabela 2, nenhuma delas foi contemplada pelas entrevistadas, com exceção do *feedback* que foi apontado por quase todas como um ponto a ser desenvolvido. Isso pode ter ocorrido por elas não terem considerado os estilos mencionados por Holmes como relevantes para sua ascensão.

4.2.3 Hard Skill

Enquanto as habilidades *soft skills* são aquelas que estão relacionadas a comportamentos e características que os indivíduos demonstram inconscientemente e rotineiramente no trabalho as habilidades *hard skills* são aquelas relacionadas a academia, educação, a experiência e o nível de conhecimento geralmente descritos em um currículo e indicam o conhecimento de conceitos, princípios, métodos, procedimentos e técnicas necessárias para a execução de tarefas (Wats & Wats, 2009). Essas competências estão associadas a habilidades técnicas específicas ou a um conhecimento efetivo para realizar um

trabalho, como linguagens de programação, habilidades do sistema operacional, redes e comunicações, habilidades em línguas estrangeiras, entre outras (Babić & Slavković, 2011).

As entrevistadas também entendem que faz parte do capital acumulado todo o investimento com educação e desenvolvimento na carreira. Para algumas delas esse investimento foi iniciado na própria adolescência ou muito jovem, quando o interesse por algumas áreas específicas podem surgir, como relatam as entrevistadas abaixo:

“...eu tive algumas oportunidades, mesmo esse estudo na fundação de um banco, que era a melhor escola, que eu te falei, da América Latina, mas assim, era pago, né, era pago. Era pra filhos de funcionários, só que meu pai não era funcionário, então eles deixavam um número, sei lá uns 10 por cento, de vagas para toda população carente se inscrever e tentar passar. Eu consegui passar, então consegui estudar lá. Então, ou seja, isso me abriu oportunidades...” E2

“...no último ano do colégio, tinha um banco que precisava de mão de obra para começar a trabalhar no CPD deles. Então, tinham 2 turmas de desse colégio, era processamento de dados o nome do curso, e eles foram lá e aplicaram um teste para todos os alunos e aí a gente foi selecionado para trabalhar e eu comecei a trabalhar com 17 anos, eu fiz o último ano do ensino médio trabalhando já no centro de informação desse banco e eu peguei gosto...” E6

“...Então nessa época eu já estava trabalhando com a área de tecnologia, fiz vários cursos. Tive a minha primeira certificação, eu acho que eu tinha 20 anos, ou 21, não sei. E na época a empresa ainda era pequena, tinha umas 50 pessoas - a que foi comprada pela grande, americana - e eu lembro que só eu tinha inglês e só eu tinha certificação...” E17

Para Fitzsimmons, Callan e Paulsen (2014) as forças de gênero combinadas com o contexto do ciclo de vida pode criar limitações substanciais e cumulativas sobre a capacidade das mulheres de acessar e acumular o capital necessário para progredir em funções executivas nas empresas. Assim, para algumas entrevistadas, toda experiência adquirida ao longo da vida profissional faz parte do capital acumulado e permitiu seu crescimento.

“...Acho que isso está bem dentro dessa parte técnica de estudo, de você precisar se preparar, de você precisar errar, voltar, consertar, para mim isso é bem essa coisa de preparo e desenvolvimento tem muito disso, é igual criança que está aprendendo andar, dar aquela... cai, levanta, cai, até o dia que entende que vai. Então, com certeza, muito estudo...” E7

À medida que elas foram adquirindo novas posições outros conhecimentos foram necessários, para muitas delas, ter uma segunda língua, era indispensável como qualquer outro conhecimento. A habilidade em línguas estrangeiras passou a ser um diferencial para

àquelas que almejavam posições mais altas. Algumas das entrevistadas relataram a importância desta habilidade:

“...Tive um presidente, numa das empresas que trabalhei, que resolveu apostar em mim e que me escolheu porque eu falava inglês fluentemente, então inglês foi uma grande alavanca da minha carreira...” E13.

“...Eu tive uma exposição internacional muito forte. Então, por exemplo, a minha habilidade com o inglês ela teve que ser excelente, relacionamento a distância, *conference call*, assim, todo dia e fazer a parte de gestão de projetos muito bem...” E15

“...Ele sabia as habilidades que ele estava esperando, comunicação era uma delas, um cara que sabe se comunicar muito bem, gerenciar expectativas dos *stakeholders* e tudo mais, então ele precisava de alguém que fosse bastante articulado, que falasse um bom inglês, que soubesse navegar na organização, porque isso ia fazer toda diferença, entendeu?...” E16

“...Aí vieram algumas pessoas trabalhar da CISCO aqui: dois russos, um chinês. E aí eu falei: bom, enfim. Só falavam comigo, porque era o inglês. O inglês fez toda a diferença na minha carreira. Toda. Então, desde o começo. Tudo o que eu estudava, tudo o que eu acessava. [...] Eu sei que muita gente estuda inglês e tal, mas hoje eu tenho uma oportunidade, por exemplo, na minha área, eu não consigo contratar porque não tem inglês...” E17.

Três das vinte entrevistadas moram nos USA e todas elas reportaram a necessidade de saber mais uma língua, além do inglês e português. Elas perceberam que fazia sentido saber o espanhol, principalmente porque as oportunidades disponíveis para elas envolviam a América Latina.

“...Eu falo português que é a minha língua nativa, eu falo inglês que é a minha língua profissional, é a língua de trabalho, é...eu também tenho uma boa compreensão de espanhol, mas, ainda, ainda tenho... sou tímida para falar espanhol é questão de realmente abraçar a língua e começar a usar. Mas fluente é inglês e o português que é nativa...” E4

“...Eu falo português e espanhol e esse era um dos pré-requisitos. Se eu tivesse naquele momento me candidatado a uma vaga para “Corp”, por exemplo, eu não teria conseguido. Sem dúvida ter ingressado em uma empresa por meio da região da América Latina que é de onde eu venho, onde a minha experiência profissional é mais concentrada foi um facilitador...” E18

“...Eu comecei em 2015, entrei na época assumindo uma parte de Caribe que eram alguns países menores e foi aí que precisei aprender o Espanhol. Logo que entrei comecei a estudar o Espanhol, eu já tinha começado a estudar no passado, mas sem me aprofundar muito. Foi ali que tive a oportunidade de aprender mais o Espanhol e depois ao longo da minha carreira nesta empresa tive que trabalhar com

Argentina, América Central, outros países em que usei o Espanhol e isso foi muito legal...” E20

4.2.4 *Gestão de Equipes*

A influência dos líderes para com os liderados não parece ser via de uma mão só, o oposto também pode ocorrer. Em determinadas situações essas influências debaixo para cima, pode ocorrer, principalmente por uma espécie de condescendência da pessoa que ocupa a posição superior, como sendo algo que o chefe concede em lugar de se originar de possíveis esforços que o subordinado pode estar fazendo para intervir com seu superior (Bergamini, 1994). A autora acredita que esta influência dos níveis mais baixos pode, como principal mérito, enriquecer a tomada de decisão, permitindo o aproveitamento dos talentos e responsabilidades de cada profissional. A entrevistada E10 apresenta uma insubordinação de um funcionário, expondo-a para os outros funcionários.

“...Ele tinha aí uma resistência por eu ser mulher, mas daí a gente também dispensa, porque ninguém veio no mundo para sofrer, o cara começa a bater muito de frente com você, eu até que aguentei muito tempo, mesmo porque a equipe estava me mostrando, falou: “Bia, o cara não pode falar assim com você. Porque a gente tem uma reunião diária, então toda manhã a gente se reúne todo mundo em pé cinco minutinhos ali só para discutir questões do dia a dia e o cara vem com os dois pés em cima de você que é líder, não dá. Daí eu já chamei, vai cada um para o seu caminho, respeito, mas na empresa não, mas os demais são muito bacanas, são bem tranquilos...”

Todas as executivas possuem ou possuíram equipes sob sua gestão. No entanto, algumas não apresentaram informações sobre gestão de equipes multifuncionais como defendido por Parker (2003).

“...Então é assim, você consegue demonstrar que você tem qualidade no seu trabalho porque você coordena tudo. É complexo, e na maioria das vezes é sozinho, você só. Quando o projeto é muito grande você tem uma equipe, né, quando trabalhava na outra empresa, eu tinha algumas pessoas para trabalhar comigo, juniores umas pessoas para me dar um suporte. Mas é você que estava se expondo a todo momento, né, então a visibilidade é alta...” E5

Então como superiores eu tenho só o provedor, que como eu disse que é o meu líder, que é o presidente, a gente tem um contato duas vezes por semana pelo menos é feito contato de passar as principais informações, as mais relevantes e é super

bom assim, a gente tem um contato muito bom, bem aberto, ele ouviu bastante, respeita bastante a opinião, enfim, eu tenho toda abertura de conversar e passar as minhas perspectivas para ele. E12

Para a entrevistada E18 é importante ter uma equipe diversa. Hoje ela possui um time com 12 pessoas e está reestruturando a equipe, contratando outros profissionais. Ela ressalta a importância de aumentar o número de mulheres na equipe, pois quando assumiu havia praticamente só uma mulher e o restante eram homens. Quando ela fala de seus pares, ela conta que é a única mulher diretora que tem uma equipe. Segundo ela em seu convívio a média de mulheres em níveis de liderança ou como *individual contributors* gira em torno de dez a quinze por cento. Segundo ela a empresa em que trabalha pretende atingir a meta de 30 por cento.

Projeto de alta complexidade exige uma dedicação muito grande com equipes diretas para gerenciar as equipes multifuncionais. As entrevistadas E1, E2 e E20 contam sobre a liderança multifuncionais. Quando o projeto é de alta complexidade, muitas vezes, a líder precisa ter uma equipe direta para liderar toda a equipe, aplicando então o conceito de *cross-functional teams* como definido por Parker (2003).

“...Eu tinha uma gestão direta dessa fase de planejamento analítico e uma gestão *cross* de cerca de 20 áreas que orbitavam para acontecer esse projeto. Então isso também, sempre fez com que a visibilidade fosse bastante alta. Porque no final das contas, você mexia com milhares de pessoas, milhares, mesmo, não centenas, milhares, pra você poder fazer um projeto acontecer...” E1

“...Eu naveguei em todos esses tamanhos de times, assim né, e assim, no banco sempre a maioria foi homens, né, então sempre tive homens como pessoas lideradas. Equipes de 3 pessoas até equipes de 200 pessoas, acho que o máximo que eu tive foi 200...” E2

“...Nós tínhamos as pessoas alocadas para o projeto, mas eram pessoas que reportavam para mim e para o projeto, mas na verdade ainda estavam nos seus grupos...” E20

Há ainda quem tem o dom de liderar sem dar nada em troca, apenas o poder da influência e a motivação. Estes foram os ingredientes para que a entrevistada E15 conseguisse tocar um projeto de liderança feminina dentro da empresa onde trabalha.

“...Depois tomar a liderança desse projeto, de realmente entender o universo feminino, olhar com um olhar mais empático foi o que me deu essa parte da liderança, porque você tem que coordenar um monte de gente em vários países, que não retornam para você, elas não ganham salário, elas são voluntárias. Então,

“você manter toda essa equipe motivada a fazer um projeto e criar, acreditar numa visão sem ter remuneração, sem ter bônus, acreditando na missão, na visão e colher resultados...”

Equipes complexas e já estruturadas também foram cenários observados por entrevistadas, que acabaram tendo dificuldades para gerenciar o time. As entrevistadas E16 e E20 contam como foi a experiência com equipes multidisciplinares em empresas de grande porte.

“... Eu cheguei lá as pessoas já estavam meio que escolhidas para virem para o escritório por vários quesitos que foram definidos anteriormente pelos gestores que estavam na época. Mas assim, tem coisas que você vai descobrindo depois quando você herda o cenário e aí a gente vai fazendo os ajustes necessários para todo mundo ficar feliz no final...” E16

“...eu liderei a adversidade, homens e mulheres, várias idades, jovens e velhos e, principalmente, de outras culturas - culturas europeias e culturas brasileiras e antagônicas entre si [...] Eu tive que liderar equipes multidisciplinares. Pessoas de outras empresas, totalmente adversas a processos e à forma de trabalho que a gente tinha nessa empresa A ou B e eu tinha que colocar uma forma de trabalho totalmente diferente na outra empresa...” E19

4.2.5 *Feedback*

Incentivar líderes corporativos a desenvolverem suas equipes, por meio do *feedback*, é claramente possível e factível, conforme apresentam as entrevistadas. Criar uma cultura de *feedback* para avaliar habilidades de *soft skills* é muito importante dentro das organizações.

As condições contextuais e os fatores ambientais são vitais e têm um impacto direto nas intervenções de *feedback* (Villiers, 2013). Fatores contextuais e ambientais como relacionamentos interpessoais, cultura, motivação, experiências passadas e competências afetam substancialmente a qualidade e o impacto do *feedback*. As entrevistadas demonstraram a importância da aplicação do *feedback* para o desenvolvimento profissional.

“... A gente teve uma avaliação agora no final do ano, ele me falou algumas coisas, eu falei assim: Poxa mas você esperou o ano inteiro para me dar esse *feedback* agora, eu poderia ter melhorado lá trás...” E5

“...Quando eu entrei na área de projetos e que eu queria ser muito binária, zero ou um, olha, o projeto está vermelho, está vermelho, o projeto está amarelo, está amarelo, e eu tive uma avaliação ruim dos meus *stakeholders*, porque eu estava com aquele pensamento binário, eu falei assim: “Olha, o seu projeto vai atrasar ele

vai ficar vermelho, acabou”, então eu acabei criando muito conflito por conta disso, e no mundo corporativo você entende que tem coisas que a política vai além...” E9

“... Inclusive a gente era consultada para avaliar pessoas que trabalharam nos projetos, então a gente preenchia até formulários que a gente conseguia dar *feedback*, era interessante porque a gente podia colocar uns exemplos...” E16.

Entender a necessidade aplicar e receber o *feedback* é uma questão de maturidade profissional e foi assim que algumas entrevistadas perceberam que precisavam melhorar dentro de sua empresa.

“... Eu não tinha muito, essa questão do *feedback* e de acompanhar melhor o profissional líder. Então isso me trouxe essa maturidade de cobrar e dar *feedback*, porque também não adianta, você tem que ir acompanhando o profissional. Eu não tinha, muito, essa questão do *feedback* e de acompanhar melhor o profissional líder. Uma coisa que eu acho que eu tenho que dar o *feedback* mais rápido...” E10

“...Então hoje tem uma equipe de nove pessoas, sete são homens e são duas meninas, bom, eu até tive esse *feedback* que te falei das meninas e eu acho que com os meninos também, eles são um pouco mais fechados na hora de falar, de fazer, mas eu já recebi retorno deles, que estão gostando de trabalhar comigo...” E11

O *feedback* dentro do *board* é um pouco diferente, normalmente o provedor é eleito, e este escolhe quem ocupará o cargo de CEO e assim o *feedback* é dado após as reuniões com o conselho. A entrevistada E12 apresenta um pouco desta rotina.

“...Eu estou na gestão dos hospitais já faz bastante tempo, como diretora de hospitais eu estava há cinco anos e nesse cargo de CEO eu estou há três meses. Então nesses três meses eu tenho feito apresentação na mesa para eles, mas eu já participava das reuniões anteriores porque eu era diretora dos hospitais, das operações em saúde. Tive uma boa recepção, eles aparentemente aprovaram a escolha do provedor, porque eu sou escolhida pelo provedor, ou seja, eles aprovaram a escolha do provedor. Recebo *feedback* deles posterior a reunião, eles vem conversar, tirar alguma dúvida...”

Segundo a entrevistada E16 o processo de *feedback* deve ser estruturado, seguindo procedimentos definidos pela empresa, não permitindo que entre o “achismo” na avaliação.

“...Então tem um ajuste aí que é do processo, a sua própria maturidade, o seu próprio amadurecimento e a sua pré-disposição a receber *feedback*, eu sempre gostei muito de receber *feedback* e para poder saber, putz, o que é que está pegando, eu não queria saber só o que está bom, eu quero saber o que é que está pegando, o que é que tem que fazer para melhorar e estar perseguindo essas melhorias, porque

eu também. Não para você falar: “Por que fulano está dizendo que eu sou assim, eu sou assim”, não, processo estruturado de *feedback* que usam dados e fatos, não são percepções, são bons exemplos e tudo mais e a sua pré-disposição a ouvir e a trabalhar nesses pontos com certeza ajudam, para mim foi o que mais ajudou foram os meus processo de avaliação e tanto pela equipe quanto pelos gestores, às vezes só pelo gestor não funciona porque você tem uma visão enviesada. óbvio, sempre vai ter filtros, porque nem todo mundo sabe dar *feedback*, nem todo mundo sabe receber *feedback*, então, aliás, um dos cursos que eu gostei para caramba de fazer foi como dar e receber *feedback*...”

As entrevistadas mostram que, como defendido por Bear et al. (2017), seja formal ou informal, positiva ou negativamente, o *feedback* pode influenciar o desenvolvimento da carreira e da liderança em particular.

4.2.6 Autodesenvolvimento e autoconhecimento

Desenvolver líderes sem o desenvolvimento das habilidades sociais e emocionais pode parecer difícil, o autoconhecimento é uma das características essenciais para o líder do futuro. Saber se há uma sabotagem interna é muito importante para não prejudicar o desenvolvimento da carreira. Para liderar efetivamente, indivíduos em qualquer função de liderança precisam entender a natureza humana e as motivações de cada um em particular. Num contexto profissional prático é preciso pensar em termos de valores e processos de avaliação nos quais a ética é uma categoria ou componente dentro de um espectro mais amplo de tipos de valor (Begley, 2006).

Há uma consciência das entrevistadas sobre a necessidade do autodesenvolvimento, elas apontam que da mesma forma como elas procuraram se desenvolver no início da carreira elas entendem que há um fator importante de autodesenvolvimento e autoconhecimento que deverão ser aplicados continuamente. É muito claro para elas que o papel das empresas no desenvolvimento da carreira é limitado e que elas devem definir o que querem para seu futuro.

Eu acho que as empresas vão fazer cada vez menos, as pessoas têm que ter muito claro que caminho que eles querem e como eles vão fazer. E3

O departamento de RH sempre pregava muito assim para nós, funcionários do outro banco, o protagonista da sua carreira é você. O pessoal reclamava “O banco não dá treinamento”, não dá, ok, mas se você quer determinado conhecimento você também tem que ir atrás, você também tem que se resolver sozinho. E9

As entrevistadas também colocaram que o autodesenvolvimento é fator importante na carreira delas e que isso deve acontecer diariamente, refletindo sobre o que e como melhorar. A autoconfiança, principalmente para as mulheres, também foi fator muito pontuado por elas.

“...É algo que eu preciso ainda melhorar em mim, é uma coisa que eu fico buscando sempre como melhorar, sabe? Essa questão dos relacionamentos, como melhorar os relacionamentos, como melhorar a minha postura, eu estou sempre olhando para mim e falando assim: “Como que eu vou melhorar?” Todo dia de manhã, às vezes, eu estou tomando banho eu penso em alguma coisa: “Nossa, eu preciso mudar essa postura assim e assado, porque senão assim não vai dar certo”, eu fico refletindo os meus atos para ver o que é que eu posso melhorar lá na frente...” E9.

“...Ter essa autoconfiança, esse autoconhecimento, buscar essa abertura de coisas, ouvir os outros, eu acho que ouvir os outros, faz a diferença na hora dos outros te olharem e perceberem diferente e aí uma coisa leva a outra, não existe uma só...” E8

“...Eu acho que a partir do momento que eu comecei a acreditar mais em mim o negócio começou a deslanchar muito mais rápido e muito mais profissionalmente. Então eu acho que a falta de acreditar é uma questão importante...” E10

“...Então eu acho que a partir do momento que você passa a estar mais confiante, das suas fortalezas e das suas fraquezas, entender os limites, você elimina esses fatores que às vezes você fica mais inseguro, mais estressado e tal. Então eu acredito que de alguma forma esse autoconhecimento vai te ajudar a te dar mais força para seguir em frente...” E15

“...Primeira coisa, entender o que gosta. Qual é a sua paixão. Primeira coisa: o que você gosta de fazer? Não sei, dependendo da idade que está é o que faz você fazer uma coisa. O que faz você nem perceber que o tempo está passando? Aquilo que passa o tempo e você está feliz, e ainda você ganha dinheiro. Olha que legal. E ainda você está feliz com a sua família...” E19

Embora Lemoine, Aggarwal e Steed (2016) apontem para um sucesso na carreira das mulheres a partir de um ambiente masculino, nenhuma das entrevistadas associou o desenvolvimento da carreira ou da liderança a esse fator.

4.3 O poder e sua influência

Se o poder é o meio para se resolver conflitos e influenciar os envolvidos (Morgan, 1996), o modo mais simples para um líder alcançar o poder é através da organização, que lhe permite a direção, a avaliação, a recompensa e a punição, de acordo com limites definidos pela organização (Fiedler, 1981). Para o autor, ser nomeado por uma organização é apenas um molde pelo qual os indivíduos obtêm poder social, assim o poder que uma organização investe num cargo específico de liderança pode, de fato, ser perfeitamente ilusório. Este poder no cargo é possível ser identificado quando a entrevistada E7 diz que há um perigo no poder, você pode não estar enxergando o que realmente está acontecendo dentro da organização.

“...O poder ele é muito legal, mas eu acho que ele tem que ser levado em consideração com muita cautela. Você não pode esquecer o principal, valores, integridade, o que é que você está querendo fazer. Não deixar de ter em mente que no final das contas você tem que fazer as coisas certas. Então é isso, você não deixar se confundir por toda aquela miragem que é o poder, porque parece que você fica meio acima do bem e do mal, do tudo, o glamour...”

A entrevistada também associa o poder a algo bom, quando ele está, principalmente, relacionado a tomada de decisão, nestes casos, para ela o poder ainda é maior, é “um senso de reconhecimento”.

O poder de direção e a avaliação que a empresa permite aos funcionários é o que motiva as executivas. Esse reconhecimento por poder decidir, sugerir melhorias são retratadas pelas executivas como uma sensação de liberdade.

“...Eu podia colocar as coisas do jeito que eu acreditava, sugerir os processos, sugerir as melhorias, era muito mais livre...” E8

“...Tive líderes que me deram total autonomia, que confiaram em mim e que me deixaram fazer o que eu precisava fazer, até então entregasse o que eu prometia, não é? E isso para mim é uma questão de vida, sabe? Do ar que eu respiro, eu preciso ter essa autonomia e essa liberdade criativa que só vem com confiança...” E13

De uma forma mais direta a entrevistada E13 acredita que a posição de executiva legítima a liderança, porém não acredita que uma pessoa precisa ter uma posição executiva para ser um líder legítimo.

“...É assim, eu nunca achei que eu precisava ter um cargo para liderar alguém, eu acho que quando você acredita em alguma coisa e a maneira como você conduz a sua prática está em sinergia com o que você fala você naturalmente lidera e você inspira as pessoas a te seguirem...”

Esta definição está muito próxima do que é o poder social, cuja definição está associada a capacidade que um indivíduo tem para exercer influência sobre outras pessoas e poder atingir em uma determinada direção ou mesmo alterá-la, sendo o poder a capacidade de exercer influência nestas pessoas (Aguiar, 2004). Para a entrevistada E13 o poder e o status estão associados à posição que a pessoa ocupa e que faz parte de um modelo corporativo antigo.

“...Obviamente quando você está em um ambiente corporativo e hoje eu digo um ambiente corporativo antigo, tradicional onde o status e poder ainda é atribuído ao seu título e a posição que você ocupa, obviamente isso é um reforço grande, mas, de verdade, faz algum tempo que eu acredito cada vez menos em posições impostas...”

Se a liderança for realmente uma relação baseada em poder e influência, então parece razoável classificar as situações com base no poder e influência que são conferidos ao líder (Fiedler, 1981). Para o autor, a autoridade do líder sobre o liderado dependerá se ele será aceito entre os liderados e vai além de sua personalidade agradável ou dignidade na confiança, ela pode ser definida pelo seu carisma. Para as entrevistadas E16 e E19 essa autoridade e poder podem ultrapassar os papéis dos liderados, muitas vezes podem envolver os *stakeholders*:

“...Às vezes você tem o *stakeholder* certo, mas o GP errado, porque a pessoa, ela mesma não consegue se empoderar, às vezes você tem o cara certo e o *stakeholder* errado, ou seja, você tem a pessoa que é super protagonista, vai, aprende, se posiciona, mas o *stakeholder* do outro lado não colabora e é difícil de convencer ou de te respeitar...” E16

“...A influência - o poder da influência, de entender o que o outro está querendo, a empatia, de estar, assim, no lugar do outro não só como pessoa, profissional, mas como interesse corporativo, profissional [...] Quando eu falei sobre isso lá numa das palestras de PMO, as pessoas me olhavam falando: como isso funciona? Porque o poder é mais importante, ter a hierarquia é muito importante. Como você conseguiu influenciar?...” E19

Aguiar (2004) defende que o líder não necessariamente precisa de aprovação de autoridade legal para exercer influência, ele pode ser livremente aceito pelos demais

membros do grupo, no entanto o líder só vai conseguir exercer essa influência sobre os demais quando o seu poder de influência for percebido. Neste caso, as empresas podem legitimar o poder da executiva através de meios de comunicação oficializando o papel e a responsabilidade atribuídas a ela. A entrevistada E18 conta como foi percebida a sua autoridade dentro da organização.

“...Interessante essa pergunta porque eu senti na pele essa diferença, uma coisa que eu nunca imaginei. Quando eu virei diretora, o que aconteceu há alguns anos, eu não pedi, caiu no meu colo de surpresa. Eu senti uma mudança incrível, as pessoas me respeitavam. Foi algo que eu não esperava. Na empresa em que trabalho, como é o caso de outras corporações, você pode ter promoções, aumento de salário, de nível, mas ninguém enxerga isso publicamente. Quando você vira Diretora o seu título muda no sistema e as pessoas veem isso. Algumas pessoas que antes não aceitavam convite de reunião começaram a aceitar, mais pessoas queriam fazer networking. Notei que houve mais respeito com a minha opinião em reuniões e acho que o cargo sem dúvida legitimou e ajudou a minha liderança, mas não só o cargo. Se você não tem credibilidade não consegue gerar impacto, acho que é a união do cargo com a credibilidade...”

Um outro ponto de vista sobre o poder foi observado pela entrevistada E12, cuja reflexão associa o bom senso para tomada de decisão ao poder. Como apresentado na Tabela 4, Morgan (1996) apresenta que a tomada de decisão pode exercer uma grande influência aos negócios da organização. Muitas vezes, em termos políticos, a tomada de decisão organizacional envolve evitar que decisões cruciais sejam tomadas ou favorecer aquelas que alguém realmente deseja implementar.

“...O poder nunca é dado, você adquire, você que desenvolve o poder, ninguém te dá poder. Então o poder, o que ele legitima a sua função é você saber o que você está fazendo, você ter conhecimento da função, ter discernimento, bom senso. Eu acho que todo gestor tem que ter noventa por cento de bom senso para tomar as atitudes do dia a dia...” E12

No entanto, quando falamos de poder, ele é visto como um influenciador para líderes que recebem promoção para cargos mais sêniores, podendo influenciar na decisão de carreiras de outros funcionários. Adicionalmente, também pode conceder poder legítimo através de seu título, ainda que, em sentido oposto, também pode diminuir o de outras pessoas, simplesmente por excluir este profissional de novos projetos (Meister, Sinclair, & Jehn, 2017). Cria-se assim, a necessidade de empoderar as mulheres líderes e encerrar com a lacuna existente sobre o tema gênero na liderança (Lyness e Groto, 2018).

4.4 O Poder do Relacionamento (Mentoria e Coach)

O poder dos relacionamentos está muito associado a confiança que é um dos elementos básicos da cooperação e construção destas redes de relacionamentos. A confiança é um fator especialmente crucial na mudança de transações discretas de mercado para relações de troca contínuas (Piricz & Mandjak). Para os autores, a aplicação da confiança e seus elementos de construção de forma eficiente podem desenvolver uma vantagem competitiva relativamente estável.

Para Robbins (2005) a confiança deve criar uma expectativa positiva na outra pessoa de forma que as ações não sejam para tirar vantagens, por meio de palavras, ações ou decisões. As entrevistadas E2 e E15 percebem o poder do relacionamento como algo construtivo e que pode contribuir para alavancar a carreira como apresentam a seguir:

“...Então eu acho que esses outros fatores, então, eles, eles... me fizeram alçar essa posição e também, a questão de relacionamento, né. Porque é como eu te falei, não era muito fácil ser uma mulher de liderança num ambiente essencialmente masculino, né...” E2

“...Eu acredito no poder de você se conectar com as pessoas, eu acho que isso é muito importante para mim. Eu tive a benção de ter pessoas no meu caminho, então todas as pessoas se tornaram grandes parceiros da minha trajetória...” E15.

Há quem entenda que o relacionamento, não deva ocorrer somente dentro da organização, mas também fora, criando oportunidades, como defendido pelas entrevistadas E3 e E4.

“...Toda semana ir pro *happy hour*, 2, 3 vezes é fora de questão, eu não vou, né. É, se eu tivesse num momento de ainda de ascensão de carreira, né, eu me forçaria mais [...] O *happy hour*, você que tem que participar, não é o jogo de futebol, mas alguma coisa tem que fazer, se inventa, então *networking* é importante...” E3

“...Então assim, participava de, é *business network consult* assim, tem uma câmara de comércio aqui em Tampa que é Brasil-Flórida [...] Assim, eu ia nas atividades de *networking*, eu falava com as pessoas, eu assim, foi assim que eu estabeleci como é que eu ia conseguir me inserir...” E4

O relacionamento entre líder e liderado, entre gestor e subordinado pode permitir que haja um aprendizado mútuo no entendimento do comportamento do ser humano (Collins et al., 2014). Algumas entrevistas relatam como era o relacionamento de uma forma geral.

“...Meu chefe direto é bem aberto ao relacionamento, é tranquilo, mas a gente tem um pouco de dificuldade com ele porque ele é uma pessoa fechada...” E5

“...Os relacionamentos eles fazem muita diferença, você nunca vai chegar em um cargo de liderança se você bater de frente com todo mundo, se você bater de frente com o seu gestor, se você bater de frente com os seus pares, se você bater de frente com os seus clientes, você não vai conseguir subir...” E9

“...Em relação aos *stakeholders*, aos chefes eu sempre tive muita facilidade de circular e de engajar com os meus líderes, os líderes dos meus líderes, acredito, de novo, por essa transparência que eu te falei, por essa verdade que eu consigo transmitir, o fato de não ter uma agenda oculta isso acaba inspirando muita confiança...” E13

“...Minha chefe anterior era indiana. A gente tinha um estilo de comunicação muito parecido, nós conseguíamos terminar as frases uma da outra. Com esse meu chefe estou aprendendo a entendê-lo, ele é mais fechado e eu sou uma pessoa muito comunicativa, eu gosto de investir tempo e ele é mais direto, preto no branco: “vamos cronometrar a nossa conversa em quinze minutos...” E19

➤ Mentoria Formal ou Informal e Bons Exemplos

As mentorias podem contribuir para alavancar as carreiras das executivas. De acordo com Ramaswami, Dreher, Bretz e Wiethoff (2010) profissionais com mentores seniores receberam mais remuneração e ficaram mais satisfeitas com suas carreiras do outras profissionais sem mentores. Neste estudo, eles descobriram que essas mulheres também eram mais propensas a alcançar a posição de executivas sênior em suas organizações.

Apesar do referencial teórico não ter apresentado estudos sobre *coach* e mentoria, as entrevistadas apontaram por diversas vezes a importância e a influência que eles podem causar na carreira delas. Algumas entrevistadas apontaram que receberam mentorias formais, mas a maioria delas contou com uma mentoria informal.

“...A cada intervalo de 5/7 anos, vinha um programa desses, e aí você enfim, se reciclava, se oxigenava, se tinha alguém ali pra dividir. Era como é... a estratégia era ter alguém de fora do seu dia a dia, mas com o foco total de te, te apoiar, pra fazer os seus percursos dentro da empresa. Tanto em nível de pessoas, quanto em

nível de projetos, de recortes. [...] Um mentor informal foi o *head* um diretor, diretor executivo de rede, rede de varejo. Na verdade ele foi meu diretor...” E1

“...Eu acho assim, eu tive um especial que me acolheu muito nessa questão de formação, né. É, que foi o que mais pegou no meu pé por eu ter feito faculdade na área de humanas, né. Ele insistiu muito que eu tinha que fazer outras coisas tal e, mas eu acabei achando importante ele pegar tanto no pé, acabei fazendo e realmente isso fez diferença na minha carreira, entendeu?...” E2

“...A mesma pessoa que me fez mentoria numa empresa, lá no passado, continuou sendo meu mentor nas outras empresas. Porque apesar da gente não trabalhar diretamente juntos ele é assim, era uma pessoa que conhecia o meu trabalho desde aquele tempo e depois é, assim, é uma pessoa que, que realmente matinha comunicação fluindo. [...] Particpei de um programa de mentoria, e aí eu tin.. eu tinha, foi 1 ano assim a pessoa dando mentoria, tinha reuniões é... a cada 2 meses para falar como é que eu estava, pra entender realmente como é que eu estava evoluindo naquele momento...” E4

“...É claro que a gente conversando eu vou te contar que tem pessoas que acreditam em você e isso te ajuda, tem alguém que te impulsiona ou em algum momento eu tive um mentor que me ajudou...” E7

“...Agora tem muita mentoria que é legal, mas a gente precisa dar ferramentas, porque às vezes uma dica ou outra...”, por exemplo, nessa minha aceleradora hoje eu tenho 4 mil projetos, orçamentos em aberto, tenho orçamento que é para uma semana e orçamento que é para daqui dois anos, que eles nem começaram a construir o prédio, as torres de hospital, como é que eu vou acompanhar, em três pessoas é o meu comercial, entendeu? Junto com 20 representantes...” E10

“...Tive um grande chefe quando eu trabalhei numa emissora de tv. Eu tive um gerente, na verdade, ele era funcionário desta empresa e eu era da empresa terceirizada, que eu falo que foi ele que me ensinou a gerenciar pessoas, ele foi o meu grande... acho que o meu grande mentor, sabe? É uma pessoa que até hoje dependendo da decisão que eu for tomar profissionalmente eu converso com ele...” E14

“...Eu já fiz mentoria fora, formal, é um programa de um ano. Mas hoje eu cativo mentores, eu tenho as pessoas com as quais eu sempre busco manter contatos, sempre conversar sobre a minha carreira...” E15

“...Tive mentoria informal. Nunca fui boa em manter as mentorias formais, eu acho que fui melhor para os outros do que para mim mesma. Eu nunca consegui investir o tempo necessário para criar as mentorias formais, porém tenho mentores informais, umas quatro pessoas ao longo da minha carreira toda...” E18

“...No final das contas, o que me ajudou muito foi a mentoria que eu acabei pedindo para os *heads* da empresa. Eu acho que naquela época, quando a gente é muito jovem, a gente acaba pensando o seguinte: ah, desapega. Desapega. Vou perguntar. O não eu já tenho, então fui perguntar assim: você me dá uma mentoria de como fazer essa liderança? De como liderar pessoas, como liderar projetos, como liderar processos. [...] Quando eu fui para o escritório de projeto nessa mesma empresa, aí já foi formal. A empresa falou: você está mudando de área, uma área diferente do que você atuava, então eu vou colocar uma pessoa como mentoria formal para você - olha que legal: a empresa na época que percebeu isso - para ver se você gosta dessa área. Então aí foi formal, a pessoa que era de outro país e que, com uma experiência grande em projetos, em escritório de projetos na Europa, e aí acabou

me mostrando os meandros do escritório de projetos e um pouco da gestão de projeto e metodologia, mas principalmente escritório...” E19

Segundo pesquisa de Sojo et al. (2016) líderes, dos USA e de parte da Ásia, buscam expandir seus conhecimentos e habilidades para aumentar o aprendizado lendo livros, observando os colegas e aprendendo com os outros, isso contribui para aumentar a qualificação das mulheres para alçar posições maiores. Alguns exemplos de executivos servem ou serviram como modelos para aquelas executivas que não tiveram uma mentoria formal ou informal dentro das organizações. Para Morgan (1996) essas alianças interpessoais, redes e controle da organização informal estão associadas ao relacionamento e são elas que permitirão melhor acordo entre seniores para se movimentar dentro da organização. As entrevistadas E8, E12 e E18 apontaram alguns exemplos.

“...Eu tive alguns. E isso que eu te comentei, cada fase dessa jornada teve uma pessoa que para mim foi este mentor ou este modelo, alguém que me fez oxigenar e respirar coisas diferentes, expandir o leque, o horizonte das coisas, eu tive alguns, nada assim: “Não faço nada sem falar com ele”, não, eu sempre fui muito autônoma, mas eu sempre tive lá os meus... vou chamar de ídolos, não sei se são ídolos, mas as pessoas que você. Põe como bons exemplos...” E8

“...São vários, eu acho que são vários até porque eu acho que não tem um modelo de gestor único que eu olhe e fale: “Eu quero ser igualzinho àquele gestor”, você tem modelos de gestão, modelos de gestor em que você se mira e pega as qualidades e características de um e de outro que você também consiga desenvolver, cada um tem a sua individualidade, não tem, eu acho que um mentor, se eu te disser que eu tenho um único mentor não, não tenho...” E12

“...Existe uma diferença que é difícil de definir entre o mentor e o coach, o mentor compartilha com você a experiência dele diante de alguma coisa, mas o coach faz você chegar na conclusão. Eu diria que tive mais *coaches* do que mentores, ou uma mistura dos dois. Eram pessoas cuja trajetória eu conhecia e isso me inspirava, então diante da experiência deles eu consegui modelar ou seguir o mesmo padrão [...] Tive muitos mentores nesse sentido, de que aprendi pela vivência deles...” E18

As entrevistadas também apresentam que há uma falta de mentores específicos em algumas carreiras, como é o caso da entrevistada E12.

“...Tem preceptores, quando a gente está falando de medicina você tem preceptores. Você tem professores, mas são todos ligados à área da saúde, de ensino da assistência, então a preceptorial ensina como você atender o paciente, ensina como você fazer os seus procedimentos, é técnico, não tem preceptorial de gestão...”

Algumas entrevistadas apontaram que além de receber a mentoria também perceberam que há uma oportunidade em ter *mentees*. Segundo Bear et al, (2017) conselheiros e *mentees* podem promover prestígio e estabelecer uma base forte e leal para os executivos. Algumas empresas vêm valorizando estas ações como mostram as entrevistadas E15, E18 e E19.

“...Traz, realmente, uma relação muito boa, é uma relação que você colabora para a pessoa, mas ela também colabora contigo. Então, para mim, eu vejo hoje, assim, a mentoria como algo essencial...” E15

“...Eu tenho mentorias informais e formais. A empresa em que trabalho tem um programa em que valoriza muito você a ser mentor de outra pessoa. Eu tenho pessoas que me buscaram informalmente para conselhos e alguns com quem tenho reuniões periódicas marcadas em calendário para fazer acompanhamento de carreira...” E18

“...Foi o link quando eu entrei em mentoria para e voluntariado de mentoria de projeto. Eu falei: ah, sabe de uma coisa? [...] doar o eu tempo como voluntária e doar o tempo para mentoria para pessoas tanto que querem mudar de mercado, ou pessoas inexperientes ou quem quiser saber sobre gestão de projetos e escritório de projetos...” E19

➤ *Coach*

Algumas entrevistadas participaram de programas de *coach* para o desenvolvimento da liderança dentro das empresas. Complementando, alguns testemunhos de como foram essas experiências e o que elas aprenderem com esses programas.

“...Eram empresas que eram contratadas pra personalizar *coaching* para executivos. Então eu tive por mais de dois anos esse tipo de suporte e várias oportunidades [...] Sessão de *coaching* mensal, todo mês eu tinha o *coach* pra dizer bom, eu tô caminhando por aqui, eu tenho essa, eu tenho esse desafio aqui em projeto, eu tenho esse desafio aqui em pessoas, então eu tinha a minha disposição o *coaching* por, em vários episódios [...] Esses *coachings* personalizados sempre me ajudaram muito a, a fazer escolhas, a tomar direções, a elaborar momento de... enfim, momento de apresentar e como apresentar uma nova ideia e pra quem apresentar, em que *timing*, fala, é... enfim, é... endereçar um determinado tema [...] tive um programa que foi em 2016, tive um programa que foi em 2012, então assim, eram programas longos, de...entre 1 a 2 anos, era como se você tivesse ali um, um suporte o tempo todo pra, pra ir direcionando a sua carreira...” E1

“...Um dos bancos que trabalhei fez na verdade vários programas, né, onde ele contratava algumas consultorias, e essas consultorias desenvolviam, né, os programas de formação junto com o nosso RH lá, e aí ministrava pra empresa como um todo...” E2

“...Acho que tem uma lição que o *coach* me trouxe que, assim, eu já tinha escutado de milhões de pessoas na minha vida, em milhões de contextos, mas só ali que caiu a ficha, que é você aprender a falar do que você pensa, do que você sente, sem tentar atribuir nada para a outra pessoa, que acho que é um grande erro nosso, a gente julga as situações e a gente tenta dar aquela situação como a única interpretação dela e não é, eu posso ter a minha visão, você pode ter a sua e o importante é a gente saber conversar colocando a minha e não pressupondo a sua. [...] É importante para alguém que chegou nessa carreira fazer um *coaching*, porque eu sinto que se tivesse vindo cinco anos antes aí teria tido um ganho potencial maior, sempre tem, eu acredito que nenhum processo que a gente se dispõe a analisar, a pensar e a melhorar você nunca sai com nada [...] O *coaching* trouxe uma mensagem que eu precisava muito, que é saber ter conversas difíceis, porque eu acho que liderança implica em várias coisas, e algumas coisas você já vê com elas, então, sei lá. [...] Eu fiz *coaching* quando eu fui promovida para esse cargo que eu estou hoje, mas eu acho que muito do que eu ouvi ali eu já tinha tido que aprender meio que de uma forma difícil...” E7

“...Então você faz todo o desenvolvimento do projeto, a parte dois é o módulo onde você tem que apresentar um projeto, mas antes de você apresentar o projeto para a liderança sênior, tem todo um trabalho de como você se posicionar, de você entender a sua voz, de você entender os movimentos, de você entender como você fica no vídeo, como você pode se expressar de uma maneira melhor [...] durante toda a parte do programa, você tem *coach* com o CCL que é o *leadership*, e você tem mentoria com os líderes da empresa...” E15

“...Acabei de ser aprovada em um programa para ser *coaching de diversity and inclusion*. Era um programa que abriu para poucas pessoas e a resposta chegou ontem...” E18

Algumas executivas colocaram que, ao longo de suas carreiras, não participaram de algum programa que possibilitasse o desenvolvimento da carreira e da liderança. Elas acreditam que esse desenvolvimento fez falta.

“...Se o banco não oferece, não te dá, vai você atrás, vai você atrás, é fundamental ter um *coaching*, um mentor, o que você quiser, alguém que você respeite, se não for de graça, você paga, não importa, mas vai atrás...” E3

“...Eu sou leiga em *coaching* como que eu vou distinguir se uma pessoa que realmente é boa ou é uma pessoa que está ali simplesmente para falar coisas e ganhar dinheiro. Mas eu acho que eu já ouvi pessoas dizerem que chega um certo ponto na sua carreira que você vai precisar de uma ajuda profissional para que você consiga...” E9

4.5 Impacto das Barreiras no mundo corporativo

4.5.1 Estereótipo

Os estereótipos são em sua maioria criados a partir de uma imagem pré-estabelecida dentro em uma organização, ou mesmo sociedade (Morgan, 1996). São algumas dessas imagens, muitas delas difíceis de acreditar, que as entrevistadas apresentam a seguir:

“...É muito difícil ter chefe mulher porque a gente é obrigado a sentar e dialogar e fazer um caminho é... construtivo, né? A gente não pode partir para uma situação mais agressiva, mais corpo a corpo...” E1

“...Sou da época da cinderela esperando o príncipe...” E3

“...Então você ser muito julgada por aparências, eu já fui tratada como: “Ela deve ser burra e boba, mulher, sei lá”, eu acho que ainda tem muito isso...” E8

Características de submissão estão associadas às mulheres (Morgan, 1996). Para as entrevistadas é inevitável a relação da mulher com fragilidade e outras características sensíveis. A entrevistada E9 reclama dessa fragilidade.

“...Eu acho que na questão da forma como você se veste, gosta de rosa, mas eu acho que ser uma princesinha e você demonstrar fragilidade você não vai conseguir ser uma líder [...] Eu li um livro que era muito interessante porque ele falava algumas coisas assim do tipo: você leva comida para as pessoas no seu trabalho? Aí você indicava lá “Sim”, “Você normalmente aceita tudo que as pessoas falam?”, aí você colocava “Sim”, “Você faz isso?”, “Sim”, aí falava assim: “Olha, você não leva mais comida, você não tem que ser vista como uma pessoa que serve os outros. Você quer ser líder você não tem que ser vista que fica servindo os outros, não, você tem que ser vista como líder, então você tem que mudar a sua postura dessas formas. Então é difícil eu acho que para a mulher, sabe?...”.

Associar uma profissão ao estereótipo de uma pessoa foi pontuado como um preconceito pela entrevistada E15. Para a entrevistada E20 a extroversão pode estar associada à pessoas vitoriosas.

“...Essa parte de preconceito, eu lembro também que eu cheguei em algumas reuniões da parte de gerenciamento de contratos com clientes, eu chegava e as pessoas acham que, ou eu era advogada ou eu era a secretária de alguma coisa, mas eles não achavam que eu era a engenheira que ia liderar o projeto [...] Não precisa parecer um homem para assumir tal função. Ela pode ser ela. Então olhar essa questão de viés e o que vem, que às vezes as próprias mulheres têm - é aquilo que eu falei - de uma maneira inconsciente, eu tinha um viés machista e que foi

induzido a tudo o que eu passei, a minha origem, entrar em uma faculdade, eu só tinha aquela oportunidade, eu tinha que agarrar e ir...” E15

“...Existe um paradigma de que as pessoas que vencem, ou que têm cargo de liderança, são extrovertidas...” E20

Existem alguns estilos que são de interação masculina (Holmes, 2006), ser lógico, racional entre outras são algumas destas características masculinas (Morgan, 1996). Bear et.al (2017) acredita que esses traços masculinos são mais valorizados dentro de uma organização. Parte das entrevistadas acreditam que terem características parecidas com as dos homens facilitaria a comunicação outras, no entanto, acreditam que isso é negar o próprio grupo.

A entrevistada E2 explica como ela conseguiu ter um bom relacionamento com os homens assumindo alguns destes estilos. A entrevistada E6 apresentou que era difícil fazer esse jogo. A E8 como isso ainda a incomoda, já para a entrevistada E14 isso parecia natural, talvez até pela formação, a entrevistada E17 assumiu que ainda possui muitos dos estilos abordados por Holmes:

“...Eu sempre tive um papo reto, né, sempre fui muito objetiva na fala, então eu acho que ser diretiva, procurar ser assertiva, não ser prolixa, eu acho que isso me dava um bom relacionamento com os homens...” E2

“...O que eu vejo algumas mulheres às vezes fazendo é querendo matar tudo isso e falar: “Não! eu vou trabalhar como homem”, já ouvi isso mil vezes: Eu sou focada como um homem...” E8

“...Tem muita mulher da minha geração que se masculinizou para poder galgar posições de liderança, que vestiu uma espécie de persona corporativa...” E13

“...Mas eu nunca precisei, tipo, me forçar a algo, sempre foi algo natural, acho que também por causa de engenheira, eu cresci gostando de futebol, eu cresci gostando de carro, eu cresci gostando de uma série de coisas que normalmente menina não gosta...” E14

“...Não sou tão suave. Não sou, como dizem, mulher macho, que está errado dizer isso hoje em dia, graças a Deus, mas eu via mulheres mais femininas do que eu nessa área. E eu via que quanto mais feminina, mais difícil. Mais difícil de crescer, mais difícil de ser ouvida e tal. Então eu acho que fui meio termo...” E17

Segundo Belo et al. (2005) o estereótipo é a impressão que alguém pode ter de outra pessoa, com base em sua forma, e o fato de como esta pessoa está sendo observada. As

entrevistadas E6 e E14 contaram como foi participar de um processo seletivo e sofrer preconceito devido ao estereótipo.

“...Eu já estava madura na carreira e eu fui super bem indicada para duas oportunidades. Foi nítido, as duas vezes, a hora que eu entrei na sala, que a pessoa me viu: “uma pessoa com um metro e meio, mulher, uma aparência delicada”, falou: “essa daí não vai aguentar o tranco”. Sabe, um deu uma enrolada nã, nã, nã, nã, e o outro não, foi objetivo! Ele nem estendeu muito a conversa. Ele olhou assim para mim: o que você? você não vai aguentar. Eu disse: como que você sabe que eu não vou aguentar se você éee... não me conhece, se você não sabe meu histórico, aí depois a pessoa que me indicou falou: eu fui lá conversar com ele, eu fui lá conversar com ele. Falar sobre você sobre os seus projetos e ele falou que não é ponto! estereótipo total! preconceito total! Total! total! na época se eu tivesse com um gravador ou coisa assim iria ficar estampado...” E6

“...As pessoas sempre falam assim: tem o machismo, que eles contratam muito mais homens do que mulher. No começo da década de 90 eu estava fazendo faculdade, era uma realidade bem diferente do que a gente tem hoje, era muito difícil você obter um respeito, principalmente chão de fábrica respeitar mulher. Eu participei de um processo seletivo em uma grande indústria, era para estágio, eu estava no terceiro ano de faculdade, eu tinha o perfil que eles queriam, durou seis meses esse processo seletivo, eu tinha o perfil que eles queriam. Foi uma das decisões mais difíceis que eles tomaram, mas eles não me contrataram porque eu era mulher e eles falaram: “Olha, não vai dar”, não é uma questão de machismo, mas era uma questão de... eu não ia conseguir trabalhar no chão de fábrica. [...] Eu me formei e tive muita dificuldade em ter colocação pelo fato de ser engenheira, trabalhar na indústria é muito complicado para a mulher. [...] Eu tive um chefe recentemente que foi difícil de aceitar, mas eu cheguei à conclusão de que ele é machista. As coisas que eu falo não leva a sério, mas se outra pessoa falar ele leva a sério, foram coisas que foram difíceis para eu aceitar e falar assim: “Meu, realmente ele é machista...” E14

A sororidade, termo utilizado para expressar a empatia de mulheres para compartilharem ideias e propósitos semelhantes (DICIO, 2020), foi abordado pela entrevistada E8 que disse que incomoda muito o fato de ainda não haver essa sintonia entre as mulheres.

“...Então eu acho que toda mulher tem um pouco... carrega um pouco isso, sabe, ter que se preocupar com a roupa que você vai vestir de manhã, isso tira o seu foco, então acho que isso é uma barreira, eu acho que sim, entre nós mulheres falta muita sororidade...” E8

De acordo com Silva (2010) os estereótipos, os preconceitos e a discriminação contra as mulheres não podem continuar e devem ser combatidos de todas as formas. Para o autor, não deve ser considerado normal tal desmerecimento em relação ou próximo.

4.5.2 *Barreiras Culturais*

Uma diferença na distribuição de papéis entre homens e mulheres foi apontado por Hofstede et al. (2010) quando apresentou estudo sobre as diversas culturas dentro de cada organização. Neste estudo as barreiras culturais estão relacionadas a forma como uma pessoa ou organização trata suas diferenças, valores, culturas entre outras em relação ao próximo. Primeiramente, uma visão geral de alguns pontos tratados como barreiras culturais será apresentada a fim de facilitar a divisão do entendimento desta seção.

➤ Barreiras causadas pela cultura de um país.

Temas como cultura em outros países não foram abordados no referencial teórico, porém foi importante trazer estas situações, uma vez que três das vinte participantes moram nos USA, uma morou na Inglaterra, uma nasceu no Peru e várias tiveram experiências fora do país.

“...Quando você chega num país que não é a sua primeira língua, que você não tem histórico. O seu histórico profissional é todo baseado em outro país e você ainda tem que desbravar o mercado sem ter como as pessoas é, se comunicarem em relação a termos profissionais, porque uma coisa é o inglês do dia-a-dia, outra coisa é você realmente usar o inglês para expressar o que você já fez e o que você tem de capacidade técnica, de skills, de habilidades pro mercado de trabalho local. Você tem que reformatar o jeito de trabalhar, porque tem diferenças culturais assim, tem bastante, eu tive que reaprender coisas que pra mim já estavam superadas [...] Em termos de, dessa transferência do Brasil para os Estados Unidos, eu acho que ainda é um fator limitante, você conseguir capturar a nuance do mercado, capturar a terminologia que é aplicada porque assim. Você pode ter uma noção geral de como a língua é, mas quando vem pro jargão do mercado, pro jargão da empresa, esse tipo de coisa que você só captura vivenciando...” E4

“...Eu sofri um preconceito, assim muito tempo atrás, quando eu estava na faculdade, eu fiz engenharia no Peru, em Lima. E lá, bom, era muito mais machista, muito masculino, muito, muito, e eu lembro de ter ido para o laboratório fazer uma experiência de física, essas coisas que tinha que fazer “resistência de materiais” e um dos meninos no grupo ele não me queria, erámos poucas mulheres na sala, eu acho que de uma sala de quarenta erámos três ou quatro. Eu me lembro que dois amigos meus brigaram com outro cara porque ele queria que eu ficasse só fazendo anotações, e você me conhece, eu queria pôr a mão na massa. Eu queria era fazer aquela reação química que ia explodir a faculdade e o cara não estava me deixando. Eu fiquei brava, mas não falei muito, porque era muito nova, teria vinte e poucos anos, e esses dois amigos eles foram em cima do cara e tiraram o cara do grupo...” E11

A entrevistada E4 contou que o preconceito nos USA existe não apenas para brasileiros e latinos, mas também há entre as regiões. A E18 contou que entre as próprias mulheres americanas há um preconceito, principalmente, entre as que trabalham e as que cuidam dos filhos. Para a E20 o preconceito existe, porém a empresa está fazendo um esforço para diminuí-lo.

“...Eu fui para um treinamento em New Jersey, e aí eu falei com uma pessoa lá que eu era de Tampa e que eu estava trabalhando no *Shared Service* e ele falou: “é, eu soube que a gente abriu um centro lá, porque lá eles estavam com um salário menor”. Aquilo lá foi tão horrível, assim tão terrível, então, mas assim, é o que ele pensa e assim, liberdade de expressão nesse país é um valor garantido em constituição. Existe preconceito, entre as regiões, entre os estados americanos você vê isso acontecendo muito, muito forte...” E4

“...Nos Estados Unidos custa uma fortuna pagar por *daycare* ou babá. Muitas mulheres acabam renunciando à carreira quando as crianças são pequenas e não conseguem voltar depois. Na Califórnia eu vi o oposto, porque aqui é tão caro o custo de vida que não tem como só um trabalhar. As empresas dão mais benefícios de ajuda com *daycare*, com creche. Foi um choque para mim porque eu achava que era o oposto, eu imaginava que nos Estados Unidos teria mais mulheres no mercado de trabalho, mas acho que isso não é uma generalização, acho que isso é uma verdade nas empresas maiores. Quando você olha para algumas cidades mais americanas mesmo, isso não é uma verdade. Aqui as escolas americanas exigem que a mãe participe, a gente vê isso nos filmes, a mãe levando o bolo para a feira de ciências, que são voluntárias na escola. Eu odeio essas mães porque nunca consegui competir com elas, e você se sente péssima por isso. Eu fiquei sozinha com meus filhos por dois anos aqui e meus filhos sempre estudaram em escola pública, à tarde eles iam para o *daycare* das nove às seis. Também tem essa aceitação de que você vai largar a reunião para ir buscar os filhos, no Brasil existe uma cultura que te força a ficar até mais tarde no escritório. Tem diferenças culturais entre os países, mas para mim foi um choque, fiquei surpresa e não esperava que seria assim no começo...” E18

“...Nós trabalhamos com equipes virtuais que são conectadas no mundo inteiro. Eles divulgam que temos que ser inclusivos para ter menos barreiras e mais aceitação. Tem algum tipo de discriminação ou de barreiras, mas acho que isso é do ser humano, as pessoas têm a tendência de ficar mais fechadas ao que é de fora, ficar com o pé atrás. Acho que isso ocorre mais com as gerações passadas, as gerações novas estão mais abertas, aceitam mais. Acho que depende muito da pessoa com quem você interage falar uma coisa bem direta, todo mundo ali, os americanos são bairristas ou preconceituosos, eu acho que vai muito da pessoa com quem você interage, se ela é mais velha e aí tem mais dificuldade de aceitação. Existe um certo preconceito, mas não diria que é generalizado ou da empresa, e ela está sempre fazendo esse trabalho de divulgar *inclusion and diversity*, ela quer cada vez mais que essas barreiras caiam, que isso fique minimizado...” E20

Abordando outras culturas e experiência a entrevistada E10 trouxe um exemplo de como é a realidade em Istambul.

“... Nessa aceleradora que eu participei eles levaram 40 empreendedoras para ir à Istambul, Istambul não, para ir para Irlanda, a gente teve uma semana de curso

presencial, e eu tinha uma amiga de Istambul que ela falou: “Amiga, a gente tem tipo seis horas de energia por dia, depois não tem energia”. Eu falei: “Como assim? Como você cuida da empresa?” Limitação do país mesmo [...] Outras questões por ser mulher, para você ver, no mundo árabe é complicado, até não acreditar que você é capaz, porque eles consideram a mulher, hoje eu acho que não mais, mas era que nem um cachorro. Agora a gente foi elevada, mas é meio que literalmente, lançaram uma lei que não é mais igualada a um cachorro, entendeu?...”

➤ Barreiras causadas pela cultura organizacional

A cultura organizacional influencia na forma como as pessoas trabalham, várias entrevistadas contaram como a cultura e o viés inconsciente acontecem dentro de uma organização.

“...Procurei assim, ao máximo não me envolver com ninguém da empresa assim, né. mas eu procurei seguir ao máximo assim, entendeu? Porque eu sabia que qualquer passo em falso que eu desse, poderia comprometer toda a minha carreira, entendeu?...” E2

“...Havia uma reunião que a diretoria chamava de líder *freezing*, o assunto era futebol, total! Então, assim, eu ficava ã, ã ã... eu não gosto de futebol. Teve uma época em que uma outra mulher também participou destas reuniões. Ela ficou pouco tempo, mas ela gostava de futebol, então ela conversava com todo mundo sobre futebol. Mas eu não gostava, então assim, eu ficava um pouquinho excluída [...] No mundo financeiro fala muito palavrão, então era comum. (Palavrão) já mandei fazer isso aí... Ai desculpa! Porque eu era mulher, porque eu estava ali. Desculpa? Também tinha comentários machistas em relação as mulheres bonitas na empresa...” E6

“...Na minha carreira sim, já aconteceu preconceito, então no escritório que eu trabalhava, antes de começar em banco, eles tinham a partida de futebol dos meninos e só os meninos iam. Eu tenho amigas que ainda trabalham em escritórios, principalmente os menores, assim, no almoço de fim de ano vão os sócios e as mulheres não vão [...] Há o grupinho de WhatsApp dos meninos, tem o dia que eles vão no bar, tem aqui, eu tenho uma equipe hoje que tem mais homens, eles têm as brincadeiras deles, eles jogam futebol, mas eu não sinto que tem uma exclusão ou um problema de avanço na carreira por conta disso...” E7

“...Aí você começa a perceber que o mundo masculino ele funciona de um jeito diferente, você vê que alguns relacionamentos eles se constroem no bar. Então a gente pensa: não é para mim que sou mulher, eu não vou ficar em bar toda sexta-feira. Então eu tenho que acabar construindo um relacionamento com os meus pares de outra forma...” E9

“...Eu tinha duas situações muito claras numa das empresas que trabalhei. Era muito engraçado, ou eles simplesmente esqueciam que eu estava na sala, porque eu era a única mulher e eles começam com as conversas e com as piadas mais horrorosas da face da Terra, até que alguém se dava conta que eu estava na sala e eles ficavam todos vermelhos, morriam de vergonha. Ou eles ficavam muito cautelosos e aí ficava aquela situação, parecia que você estava pisando em ovos, não é?...” E13

Barreiras nem sempre visíveis, como o teto de vidro (*glass ceiling*), são impeditivas para o crescimento profissional criando obstáculos para que as executivas assumam outras posições (Glass & Cook, 2016). De acordo com as autoras essas metáforas podem prejudicar a capacidade de líder e impedir seu mandato de liderança. A entrevistada E3 contou que foi convidada para participar de um projeto global de muita exposição, apenas 5 pessoas da organização no mundo todo foram escolhidos. E que houve uma barreira para que ela não tivesse o apoio necessário para prosseguir no projeto. Segundo a entrevistada as oportunidades e reconhecimento foram aparecendo para as pessoas que continuaram no projeto, conforme mostra a seguir:

“...Não fica feliz não! porque para gente isso daí não é nada, isso aqui daqui a 6 meses acabou. A gente é contra, a gente é contra esse projeto, a gente acha que isso não vai dar em nada e a gente não quer que você gaste seu tempo com isso [...]Então eu precisei fazer um plano de ação e ninguém ajudou muito. Aí eu fui pra Índia, eu tentei me mexer, eu fui pra lá, fui pra cá, falei com os diretores de cada uma das filiais. Eles falavam: “isso é coisa do diretor, tá deixa ela vir aí, dá uma atençãozinha, entendeu? Dá atenção, isso aí é coisa do diretor, daqui a 1 ano isso não existe mais” [...] Então depois de 1 ano, o nível de estresse era super grande, sem função diferente, sem salário diferente, um nível de stress danado e todo mundo jogando contra, eu larguei [...] o projeto mudou um pouquinho, ele foi se ajustando [...] não querem influência de muita de fora, quanto mais gente fora vem, essas estruturas muito matriciais, no final board local quer ter independência,[...] as mulheres naquele momento, a T., que era uma das.. ela já era, ela já tinha um cargo um pouquinho mais sênior que eu, em Dallas. Hoje ela é a CEO, do Bank Europa da, do *Wholesale*, para a Europa. Entramos juntas, então a M. desistiu, a T. virou a *head* da Europa para *Wholesale* , ah, a JP virou a *head* de *Element* do banco...” E3

Muitas vezes criar dificuldades por parte da empresa pode ser uma forma de impedir ou atrapalhar o desenvolvimento da líder, como conta a entrevistada E13.

“...Eu trabalhei numa empresa que foi uma surpresa ruim para mim, foi sem dúvida a empresa mais hostil onde eu trabalhei, uma empresa muito conservadora, muito hermética, onde você não tem espaço para criar absolutamente nada de diferente e nem de questionar o status quo. E era muito evidente para quem me conhecia que não ia dar certo, como não? Quer dizer, deu certo durante um ano e meio, desde que eu me moldasse ao modelo e eu desafiei o modelo muitas vezes, o próprio movimento que eu fazia com as mulheres incomodou muito a empresa, ao invés de ser percebido como um chamariz para novos talentos e um endosso do que a empresa comunicava como sendo o seu posicionamento em relação a diversidade, a liderança feminina, acabou incomodando muito...”

A barreira da idade também apareceu nas entrevistas como uma forma de preconceito. O fato de ser mais nova para um cargo de direção pode enviesar opiniões, como mostram as entrevistadas a seguir.

“...Eu sou a pessoa mais nova das diretorias, então também tem um pouco de resistência, principalmente porque pessoas de uma outra geração era outra mentalidade, em você abaixava a cabeça para quem era mais velho, eu cresci assim, essa coisa da idade. Então em um ambiente mais tradicional, que eu acho que o mercado financeiro brasileiro ainda é, é difícil quebrar essas paredes. Então esses relacionamentos, eles também demandam muito do esforço, o mesmo que tive com o meu ex-par, eu tenho com eles, porque parece que muitas vezes você precisa se provar, sabe, porque eles olham e falam: “Mulher é nova”, e eu nem sou tanto, assim, dentro do que eles pensam, mas é aquilo. Eles olham e se o pacote parece que alguém é novo é bobo, não sabe o que está falando, é isso que fica meio que comprado. Então existe um exercício muito grande e uma energia colocada naquilo de você desfazer o preconceito, a ideia, a imagem de alguém que não sabe...” E7.

“...Eu acho que outra barreira para mim sempre foi um pouco a questão da idade, eu comecei nova, as pessoas olhavam para mim e falavam assim: “Você é nova, porque você é nova você não tem conhecimento técnico”, as pessoas já têm julgam, já fazem um pré-julgamento pela sua idade, “Você tem 18 anos, você não sabe tudo isso” ou você tem 20, ou você tem 25, então já tinha um pré-julgamento por conta da idade, não é, “Você é muito nova”...” E9

➤ Barreiras causadas por mulheres

O papel da mulher poderia permitir que outras mulheres tivessem mais liberdade para exercerem sua profissão, no entanto o que se tem visto é que tanto em ambientes profissionais como pessoais a mulheres não tem contribuído muito. Ainda falta a questão da sororidade. A entrevistada E13 contou como sua mãe enxergava suas viagens a trabalho.

“...Minha mãe uma hora me perguntou assim: “O seu marido não está incomodado com essas suas viagens todas, você com esses homens todos viajando?”, aí eu disse: “Mãe, o meu marido me conheceu executiva, ele sabia exatamente com quem ele tinha casado e a nossa relação é uma relação de confiança. Não é porque eu estou sendo exposta a um universo totalmente masculino, que eu sempre fui exposta desde o começo da minha carreira, que o meu comportamento mudou, ao contrário, hoje eu sou uma mulher casada, mãe de família, com duas filhas, então assim, ele não tem com o que se preocupar”. Mas para a minha mãe aquele não era um ambiente para mim...”

Embora esta situação tenha ocorrido com uma senhora, de uma outra geração e que tem algumas limitações para entender uma profissional no mercado de trabalho, ainda têm mulheres prejudicando outras mulheres ao longo da carreira, como mostra a síndrome da

abelha rainha defendido por Arvate et al. (2018). As entrevistadas identificam várias situações em que mulheres acabavam minando outra mulher:

“...Não tive problemas com superiores e nem de equipe, mas sim lateralmente, lateralmente com pares, do varejo ou entre varejo e marketing. Com pares assim do executivo. Eu percebi que havia uma disputa muito pesada entre mulheres, muito pesada...” E1

“...Aconteceu isso com uma diretora de câmbio, um ponto fortíssimo fora da curva, em 30 dias ela estava de volta ao escritório e todo mundo falava que ela era uma mãe desnaturada. Então de novo, tem essa coisa da mãe desnaturada ou da boa mãe. Então, qual é a parcela de novo que a mulher depois que vira a mãe quer ser a boa mãe. A mulher quer ser boa mãe, a mulher quer ser boa executiva, a mulher quer ser boa mulher pro marido, a mulher tem... a boa mulher de casa, é, a mulher que cuida da empregada, a que faz as compras em geral é que a organiza tudo dentro de casa, que organiza tudo do filho, né. Ainda tem que estar super bem sexy e disponível pro marido e ainda tem que ser uma boa executiva, é muita coisa, é muita coisa, então, ao longo do caminho tem mulheres que acabam falando: é demais, eu não preciso, eu não quero ou eu não preciso...” E3

“...Então você vê que isso acontece e não é questão de ser homem ou mulher, é uma mulher fazendo isso...” E14

“...Uma vez eu fui conversar com uma mulher executiva também - par a par comigo - e eu fui colocar o seguinte ponto: ah, tenho uma situação nesse serviço para o cliente, eu dei um *feedback*. Ela foi tão machista comigo que eu fiquei: ué, não entendi. Qual a diferença? Não entendi nada...” E19

“...Passei por situações nas quais a pessoa era muito competitiva, mas acredito que uma hora ou outra as coisas aparecem. Se você está trabalhando direito e quer fazer a coisa de forma correta o seu chefe enxerga isso e acho que além de você ter qualidades quantitativas e até qualitativas no sentido de lidar com pessoas você tem que ter princípios morais...” E20

➤ Viés inconsciente da mulher

Segundo a professora Madalozzo (ONUMulheres, 2016), existem vários tipos de vieses que podem influenciar negativamente nossas escolhas. Alguns vieses como: i) o de afinidade, cuja definição está em valorizar aqueles que se parecem conosco; ii) viés de percepção, aquele que ressalta o estereótipo sem base concreta; iii) viés confirmatório, cuja caracterização está na busca por confirmação das hipóteses apresentadas colocando em dúvida o que foi apresentado; iv) efeito de halo/auréola, está pautado em assumir como verdadeira uma informação que é adotada com agradável ou positiva a partir de uma determinada informação; e v) efeito de grupo, cuja definição está em seguir um padrão

existente de um grupo, para não se distanciar dele, possuem fatores que impactam as escolhas que as mulheres fazem ao longo de suas vidas, sejam elas pessoais ou profissionais.

Apesar do viés inconsciente estar associado à homens em relação às mulheres, nesta pesquisa foi possível identificar que as mulheres também possuem vieses inconsciente. Foi observado um certo preconceito em relação ao Dia Internacional da Mulher pela entrevistada E6 que coloca seu ponto de vista. A E10 acredita que o fato do homem ser o provedor de um lar está enraizado na cultura das pessoas. A E15 não entendia como poderiam colocá-la num programa específico para mulheres.

“...se realmente a mulher fosse inserida de uma forma normal dentro das empresas, não era necessário falar, mas ao mesmo tempo eu acho que é importante falar para mostrar que ainda é diferente, né? Mas assim, me agride muito por exemplo o dia da mulher. No Dia Internacional da Mulher, quando as pessoas dizem: Parabéns! mas parabéns por quê? Por que gente? eu não fui, não fui eu que escolhi ser mulher, eu nasci mulher que mérito que eu tenho? nisso eu não tenho nenhum mérito em ser mulher...” E6

“...Pelo fato de ser mulher. Eu acho que também eu não culpo os homens, eu acho que existe um viés cultural que a gente precisa ajudar a mudar em menos tempo, entendeu? É muito de cultura, vamos ajudar a ter esse outro olhar, como eu comecei a acreditar em mim depois que tantas mulheres me ajudarem, vamos ajudar também os homens a ter esse outro olhar. Às vezes, porque tem muito dessa cultura de cuidar e o homem ser provedor. Eu acho que a mulher também tem que dividir mais, colocar mais para o homem fazer as coisas, tem que ser justo para os dois, e eu acho que não ser crítica, porque às vezes você crítica, tem que ensinar, enfim, eu acho que o mundo está ficando cada vez melhor...” E10

“...Eu quero ir para o programa de líderes. Por que que eu tenho que ir para um programa de liderança feminina? E aí ele ficou me olhando, assim, tipo, chocado com a minha reação. E aí eu disse: eu gostaria de entender, eu quero conversar com o RH porque eu quero entender qual que é a diferença entre os programas, e por que que eu tenho que ir para um programa feminino...” E15.

4.5.3 Barreiras Psicológicas

Nesta seção serão apresentadas barreiras, identificadas pelas entrevistas, como: discriminação na contratação, na promoção, assédio verbal, assédio sexual entre outras. De alguma forma, elas podem estar relacionadas com o indivíduo e às exposições que ele pode vir a ter. Também serão abordadas as barreiras psicológicas internas do próprio indivíduo, conflitos que ele tenha em relação ao seu desenvolvimento profissional e com a maternidade.

Esses conflitos internos podem ter criado barreiras para as líderes ao longo de suas carreiras, como mostram algumas entrevistadas a seguir:

“...Eu sempre fui muito.. como eu te diria? muito obreira, sabe? Muito de fazer e eu acho que eu tive a sorte de fazer coisas que, por si só, tinham muita visibilidade. Mas, eu nunca trabalhei muito o tema de... ahm... de vender o que fazia dentro da organização. [...] Fica faltando um pedaço, se você, simplesmente, executa, se você implanta, se você faz as suas entregas, mas, se você, você deveria né, você profissional deveria sempre demonstrar o que você está fazendo nos níveis corretos, para as pessoas certas na organização, pra enfim, deixar bem marcado o seu posicionamento nos projetos nos processos...” E1

“...Não fui a pessoa certa, eu não tive a atitude correta, eu desafiei a autoridade da diretora, sabe umas coisas meio esquisitas, assim? E eu só tinha resolvido o problema, entendeu, sabe? É que.. como eu te falei, o meu excesso de sinceridade me atrapalhou...” E2

“...Existe uma cobrança pessoal que a mulher se coloca constantemente e isso faz com que o nosso nível de exigência conosco seja muito alto. Se a gente não atinge um determinado nível estamos sempre insatisfeitas. Eu vejo isso de forma recorrente na minha vida. Por mais que eu faça exercícios mentais e pense que eu tenho capacidade eu me vejo de novo tendo inseguranças...” E18

Algumas entrevistadas entendem que a mulher precisa, muito mais do que o homem, se valorizar e reconhecer o seu potencial, superando barreiras que podem ter sido criadas ao longo da vida, como mostram as entrevistadas E4 e E15:

“...A gente tem que se reconhecer. Reconhecer o que a gente tem de bom e se apropriar disso...” E4

“...Então, várias vezes eu tinha que trabalhar com elas na confiança de pegar um taquímetro e aplicar um torque. Por quê? Como mexer com ferramenta, mexer com toda essa parte, com carrinho, erguer uma máquina, colocar na linha, é uma coisa que a gente sempre associa a figura masculina, muitas das vezes as mulheres que chegavam de um curso técnico, tal, elas se sentiam inseguras de fazer aquilo, mas essa questão da confiança é que a gente não vê muitas vê mulheres fazendo. Então, como não é uma área em comum, a gente acaba falando assim: ai, será que eu vou ser realmente capaz de fazer isso? Tem aquela vizinha falando assim: você não vai dar conta, você está se metendo num lugar que não é para você. Então eu vejo acaba influenciando as próprias mulheres...” E15

Segundo a entrevistada E1 a mulher precisa deixar de ser executora para ser líder, apresentando para os seniores os resultados de seus trabalhos, porém há uma barreira pessoal que elas não conseguem quebrar.

“...Se você simplesmente, é, executa, se você implanta, se você faz as suas entregas, mas, se você, você deveria né, você profissional deveria sempre é... demonstrar o que você está fazendo nos níveis corretos, para as pessoas certas na organização, pra enfim, deixar bem marcado o seu posicionamento nos projetos e nos processos...”

A mesma entrevistada acredita que alcançar posto mais altos pode ser um acaso e não um desejo. Ela comenta que não planejou nada em sua carreira tudo aconteceu naturalmente, sem ela querer. Por que uma mulher não poderia desejar uma posição mais alta? Apesar desta afirmação ter aparecido apenas para uma executiva que atuou no mercado de trabalho no início dos anos 90, talvez esse seja o retrato de uma realidade que precisa ser explorado.

O medo de algo desconhecido, da possibilidade de perda de emprego e das mudanças fazem parte da vida das entrevistadas. Isso pode atuar de forma prejudicial sobre elas, causando um estresse psicológico (Schein, 2004). Este estresse pôde ser sentido pelas entrevistadas E2 e E18.

“...Existia na média gerência uma preocupação com o próprio pescoço [...]as pessoas seguravam muito o conhecimento, sabe assim? Tinham medo de perder o emprego...” E2.

“...Não sei se das organizações, mas das pessoas sim, porque a maioria das pessoas elas têm medo daquilo que é diferente, elas se sentem ameaçadas porque ela não consegue controlar, ela não consegue dominar, ela não... e aí a minha experiência até então, a maioria das pessoas eles não têm esse traquejo de lidar com o diferente [...] Acho que muitas vezes as pessoas têm medo de pedir ou de apresentar um business case e que os líderes, os altos executivos, estão buscando essas ideias muitas das vezes [...] O medo é o que impede as pessoas de fazerem as coisas. Acho que a realidade é mais fácil do que a expectativa...” E18.

O capital acumulado pode criar muitas barreiras psicológicas inconsciente. Não ter iniciativa, ser submissa, falta de confiança entre outras podem ser características das entrevistadas criadas ao longo de suas vidas.

“... Eu até eu fiz um comparativo outro dia, é, eu ainda sou da época da cinderela esperando o príncipe, né. E aí você traz isso para dentro do escritório também. Você faz o seu maior e o seu melhor desempenho, mas você espera ser convidada para assumir uma posição, você não cria o mecanismo para chegar numa nova posição, né. Então, conversando com outras mulheres, talvez mais da minha idade, é, a gente percebe um pouco isso. [...] A gente esperava, os meninos pediam em namoro e uma menina aceitava outra não, então rapidamente ou talvez não tão rapidamente, talvez para uns mais fáceis pra outros menos fácil, eles tinham que aprender que eles tinham que tomar a iniciativa nesse sentido. [...] A menina tinha que esperar ser pedida em namoro, né. Essa é minha dinâmica, da minha geração, né. Então isso também vai fazendo com a mulher seja submissa, por isso que eu

falo, a síndrome de esperar ser convidada, você não se mostra, você espera ser convidada né, tem esse fator de que se não tiver um pontinho ali...” E3

“...Porque eu também quero que ela seja uma princesinha, eu quero que ela use rosa, eu quero que ela brinque de boneca, eu quero, mas ao mesmo tempo, quando o meu filho briga com ela e bate nela porque eles estão disputando um brinquedo, alguma coisa, eu falo para ela: Filha, você não tem que chorar, você tem que falar para ele: Para, eu não quero brincar assim...” E9

“...Num ambiente onde é muito mais favorável à participação dos homens, as mulheres acabam se inibindo, então elas falam muito menos, ou elas não falam, ou, se elas falam, ninguém escuta...” E15

“...Existem situações em que você não é ouvida em reuniões, é ignorada. Eu sou remota, então às vezes estão todos em uma sala de reuniões e eu estou no telefone. É um outro desafio, outro nível de diversidade, de conseguir exercer influência, mas acho que a gente não tem que deixar o preconceito nos segurar. [...] Os dois irmãos estavam participando da mesma prova para entrar em uma turma na faculdade. Os dois fizeram a prova e quando saíram a avaliação dela foi: “fui muito mal”, e a avaliação dele foi: “eu arrasei”. Ela acabou tirando uma nota maior do que a dele...” E18

Ainda sobre o capital acumulado as entrevistadas acreditam que as precisam sempre estar preparadas e reforçar sua capacitação e mesmo assim ainda tem dúvidas se são capazes, conforme mostra a seguir:

“...A mulher tem que, sempre, provar um pouco mais e a mulher acaba se cobrando mais também, acaba tendo que achar que ela tem que ser perfeita para ela conseguir chegar no cargo que ela tem que chegar, eu acho que isso existe sim...” E12

“...Eu falo da questão da mulher porque a mulher tem muito aquela questão de mostrar que ela consegue, muitas vezes; deixar claro, também, consigo; ou então eu preciso ter uma certificação ou se não eu estou fora do mercado dos homens, ainda mais nessa área de tecnologia, que tem muito mais homem sem sombra de dúvida...” E17

Há também aquelas que assumem suas próprias limitações, como a barreira da timidez e a introspecção, conforme citado pela E19. Essa mesma entrevistada também disse que o fato dela ser mulher, e ter um monte de gente lá na frente que são só homens também gerada um tipo de barreira para ela.

O referencial teórico não contemplou temas como assédio moral e sexual e a maternidade e suas questões psicológicas. No entanto, as entrevistadas reportaram experiências que devem ser compartilhadas nesta pesquisa a fim de contribuir para o desenvolvimento da carreira de outras mulheres. Assim, foram criadas três subseções com as situações vivenciadas pelas líderes.

➤ Assédio Sexual

De acordo com o Código Penal, Lei no. 10.224, art. 216 (2001) assédio sexual é crime e que tem como definição.

“Constranger alguém com o intuito de obter vantagem ou favorecimento sexual, prevalecendo-se o agente da sua condição de superior hierárquico ou ascendência inerentes ao exercício de emprego, cargo ou função.”

Para as entrevistadas situações de assédio sexual são muito desagradáveis e constrangedoras e podem impactar diretamente no psicológico da mulher. Abaixo são relatadas histórias vivenciadas por elas:

“...Então eu tive que ter bastante cuidado nessa parte, assim, sabe? Pra.. é como eu te falei assim né, ouvia algumas coisas, ouvia umas cantadas e fazia de conta que não tinha entendido. [...] Então eu tinha que tomar bastante cuidado com o que eu vestia e como eu vestia e tal, pra não ser apelativo...” E2

“...Algumas situações constrangedoras de trabalho, de ou comentários ou convites inapropriados, tudo isso é muito difícil porque te desconcentra, não é? Um homem que está focado na carreira dele, ele pode simplesmente sentar lá no computador dele e fazer o trabalho dele, estudar, fazer o melhor trabalho possível e ele não tem que pensar que se ele for em uma reunião com uma outra pessoa será que a pessoa vai fazer o convite [...] Então dessa vez eu preciso viajar com esse cliente, eu vou sentar no avião, aí a noite você vai dormir no hotel, será que eu preciso ficar preocupada, você vai jantar, a pessoa vai falar alguma coisa”, então parece bobo, mas é toda uma energia, é todo um esforço que é tirado do seu trabalho, do que você está ali fazendo e indo para uma coisa muito pessoal...” E7

“...Às vezes um outro homem entende de forma errada, infelizmente funciona assim, “Vou tentar me aproximar dessa pessoa”, eu já recebi cantada no trabalho, isso é horrível [...] Mas acontece, poxa, porque a pessoa entendeu errado, porque você chamou para almoçar uma vez, duas vezes, três vezes, a pessoa entendeu errado que você está chamando para almoçar, mas eu estou chamando para almoçar porque eu preciso criar um relacionamento com essa pessoa e, às vezes, a única forma é você chamar para um almoço e aí uma pessoa depois entende errado...” E9

“...E eu tive um caso de assédio, foi de um cliente que foi uma coisa que mexeu muito comigo. Foi um negócio tenso, eu levei isso para a minha empresa, porque ele era cliente e eu falei que eu não queria mais trabalhar com essa pessoa e aí a minha empresa tomou as medidas cabíveis contra ele. Mas foi bastante tenso, chegou num ponto, antes de trocar, enfim, que eu avisei a minha equipe e falei: “Olha, vocês nunca vão me deixar sozinha com ele, com o cliente”. “Vai ficar sempre um do meu lado, porque o cara estava descontrolado, descontrolado, foi um negócio horrível. [...] Chegou ao ponto de ele, praticamente,... ele me beliscou, quase me agarrou no elevador...” E14

➤ Assédio Moral

Segundo Conselho Nacional do Ministério Público (2016) o assédio moral tem a seguinte definição.

“...O assédio moral caracteriza-se pela exposição dos trabalhadores a situações humilhantes e constrangedoras, de forma repetitiva e prolongada no tempo, no exercício de suas funções. Tais situações ofendem a dignidade ou a integridade psíquica dos trabalhadores. Por vezes, são pequenas agressões que, se tomadas isoladamente, podem ser consideradas pouco graves, mas, quando praticadas de maneira sistemática, tornam-se destrutivas...”

Somente três entrevistadas reportaram a vivência em algum tipo de assédio moral. Segundo a entrevistada E2 o assédio moral era muito frequente no início de sua carreira, porém não era qualificado como assédio. Para a E14 o assédio moral é algo ainda frequente na empresa que trabalha, esta situação constrangedora já foi cometida tanto pela presidente da empresa quanto por um cliente. Para ela as mulheres não devem ser submissas, não devem se submeter a este tipo de situação, exigindo respeito.

A entrevistada E17 contou que passou por uma situação em que as pessoas trabalhavam em uma sala de vidro fechada e dois rapazes fumavam nesta sala. Ela pediu para abrir o vidro e eles pediram para ela sair da sala, muito desrespeitoso, como informa a executiva.

➤ Maternidade

De acordo com a entrevistada E13 ter filhos não é só uma questão de maternidade.

“...quando cada uma de nós decide ter um filho a gente está apostando na continuidade da humanidade e as empresas nos penalizam por isso. Muitas são demitidas quando voltam da licença maternidade, muitas pedem para sair face a hostilidade do ambiente, a falta de flexibilidade, muitas têm suas carreiras congeladas, então é uma longa trajetória que a gente tem pela frente ainda...”

A maternidade pode estar relacionada com o psicológico da mulher. Quanto mais ela entende que a gestação poderá impactar sua carreira, mais ela adia a maternidade e assim os questionamentos internos ficam mais frequentes. As entrevistadas mostram estes impasses em suas vidas.

“...Eu tinha a fantasia ou enfim o medo de que uma licença-maternidade fosse igual a... aí, eu perder toda conquista que eu já tinha tido no profissional, né. Mas, enfim, eu acho que foi mais uma ilusão, uma fantasia da minha parte...” E1

“...Eu acho que segurou um pouco a minha carreira, foi a maternidade, eu adiei o máximo que eu pude, eu fui mãe aos 38 anos, né. E pra você ter uma ideia assim, né, na época que eu estava grávida, eu estava coordenando a gestão de mudanças da fusão de 2 bancos [...]. Eu estava numa posição muito estratégica que era coordenar a fusão das agências, né. Então, eu não contei pra ninguém que eu estava grávida, só pro meu chefe. [...] As pessoas não percebiam então, eu acho que isso também eu tive que fazer essa estratégia para eu não ser retirada daquele projeto importante, e aí eu consegui, eu entreguei o projeto pra você ter uma ideia, na virada de dezembro para janeiro de 2002 e meu filho nasceu em fevereiro...” E2

“...Quando eu voltei a minha carteira, ainda mais eu sendo gerente de contas, eu fiquei oito meses sem falar com os meus clientes, eu não sabia se eles tinham explodido, não sabia nada deles, quando eu voltei a minha carteira já estava distribuída para outros gerentes. Aí você volta numa insegurança filha da mãe, né? Você fala: Bom, e agora...” E3

Administrar o tempo parece ser mais intensificada quando há família envolvida na vida de uma executiva. A entrevistada E15 conta como faz para não perder o foco nem no trabalho nem com a família.

“... Não tem essa que eu vou chegar em casa, vou abrir o computador e vou terminar esse negócio e tal. Você chega em casa e aí o seu filho demanda, ele tem prioridades etc. e tal. Então foi uma questão, também, que eu aprendi muito essa questão de como gerir o tempo para que quando eu tivesse no trabalho, eu tivesse cem por cento no trabalho, e aí depois cem por cento com a família. É algo que, cada vez mais, eu venho aprimorando, por questão de como gerir o tempo de uma maneira que consiga beneficiar a minha família, os meus projetos, e fazer tudo. E realmente foi algo que, para mim, foi uma mudança até no olhar de outras mulheres, entendeu?...” E15

A sensação de completude que a maternidade gerou, trouxe a sensação de poder e realização para a entrevistada E3. Segundo ela, a maternidade fazia com que ela se sentisse muito poderosa, sua autoestima aumentou.

Outro ponto abordado pelas entrevistadas, foi a responsabilidade compartilhada sobre uma maternidade. O que para a mulher parece uma realização, para os homens nem tanto. Se não houver o companheirismo, a parceria, o entendimento que o filho é dos dois, a ascensão na carreira não vai acontecer. De acordo com as entrevistadas, apesar dos maridos terem dado o suporte e apoio necessários para com os filhos, ainda assim há dúvidas sobre os papéis e responsabilidades.

“...Então esse peso ainda da questão da maternidade, como se ela fosse uma penalidade para a mulher eu acho que isso é um obstáculo muito grande e não só para as mulheres, eu começo a ver isso como obstáculo para as famílias, para os

casais, sabe? Porque é uma questão que fica ali no relacionamento assim, “A hora que tiver um filho como é que vai ser? Ela vai me cobrar? Como é que vai ficar? Eu vou ficar em casa? Eu tenho que ajudar?”, então são assuntos que acabam esbarrando nas nossas lideranças, em todas as estruturas de todas as empresas, de tudo...” E7.

As executivas enxergam a carreira como forma de crescimento constante se tornando mais inteligentes e produtivas, conforme explica a entrevistada E3. A E7 pontuou a questão dos obstáculos de ter que escolher entre carreira e filho..

“...Tem mãe que fala assim: não, eu não realizo, eu fiquei em casa cuidando de filho eu mesma. Depois de alguns meses eu senti a vontade de voltar pro escritório, sabe? Porque falta uma conversa inteligente, falta sabe, ficar em casa cuidando de criança tem um, um limite, depois você cansa, é... isso vai fazer uma mãe pior ou melhor? Sabe? Então tem muito esse mito da maternidade, né? A mãe perfeita, né. A mãe que faz tudo...” E3

“...E eu acho que por último a cobrança que existe em cima da mulher para ela decidir, sabe, a hora que ela vira mãe, “Mas então você quer carreira ou o filho?”, e não é carreira ou o filho, pode ser, mas pode ser de um outro jeito, você pode não querer virar diretora, você pode querer ser um analista e está tudo bem, ou você pode querer ser diretora não ter nada de errado com o jeito que você é mãe, sabe?...” E7

Segundo as entrevistadas, o apoio familiar e profissional é fundamental para que elas exerçam livremente as obrigações que o cargo lhes atribui. Para elas, contar com o apoio do marido, ter um pai atuante é fundamental. Elas entendem que sem esta parceria o desenvolvimento da carreira ficaria comprometido. As líderes também entendem que ter uma *head* do sexo feminino e que tenha filhos acaba facilitando com questões familiares.

Com base na própria vivência a entrevistada E3 acredita que, uma vez identificado o desejo de engravidar, a pessoa deve colocar isso como prioridade em detrimento aos estudos ou carreira, por exemplo. Para ela a mulher não deve postergar. Ela recorda duas situações de profissionais que segundo elas, no mundo frenético da carreira executiva, precisaram estar disponíveis para o mercado, como mostra a seguir:

“...Então eu acho que a questão de gravidez em algum momento, é... a mulher titubeia um pouco, talvez não todas, a gente não pode generalizar, conheço mulheres que engravidou depois de 30 dias estava voltando trabalhar, conheço inclusive recentes, contatos recentes meu, tenho uma cliente que foi assim, ela queria ser mãe, ela é bem mais jovem.. ela tem 10 anos a menos que eu, ela foi mãe, 30 dias depois ela estava trabalhando [...] uma diretora de câmbio, também um ponto foríssima da curva, em 30 dias ela estava de volta no escritório e todo mundo falava que ela era uma mãe desnaturada. Então de novo tem essa coisa da mãe desnaturada ou da boa mãe. Então, qual é a parcela de novo que a mulher depois que vira a mãe, quer ser a boa mãe. A mulher quer ser boa mãe, a mulher

quer ser boa executiva, a mulher quer boa mulher pro marido, a mulher tem... a boa mulher de casa, é, a mulher que cuida da empregada, a que faz as compras em geral é que a organiza tudo dentro de casa, que organiza tudo do filho, né. Ainda tem que estar super bem sexy e disponível pro marido e ainda tem que ser uma boa executiva, é muita coisa, é muita coisa, então, ao longo do caminho tem mulheres que acabam falando: é demais, eu não preciso, eu não quero ou eu não preciso...” E3

De uma forma inusitada algumas entrevistadas contaram como se sentiram quando voltaram de licença maternidade e foram reconhecidas. A oportunidade de assumirem novos projetos e novas posições foi algo inesperado por elas. Não foram encontrados na literatura estudos que abordassem oportunidades sendo criadas após a volta da licença maternidade. Esta experiência é contada pelas entrevistadas com muito orgulho.

“...Fui promovida logo depois que eu voltei da minha licença maternidade [...] Isso aconteceu logo depois da minha licença maternidade... então (risos) que eu comentei com você se.. é, logo depois, enfim da minha licença maternidade eu fui destacada aí, pra, pra esse projeto...” E1

“...Então no fundo eu falo que a maternidade para mim ajudou muito, eu não sabia o que ia acontecer, nenhuma das duas vezes, mas foram momentos de bons saltos, boas coisas, eu acho que é por isso, inclusive, eu quero muito colocar aqui no banco um programa para as mulheres [...] Nas minhas duas licenças, quando eu voltei na primeira a equipe jurídica inteira praticamente tinha ido embora, então a *head* do jurídico tinha ido embora, a outra advogada que era super sênior, estava no banco há sete anos tinha ido embora, e o advogado sênior que tinha sobrado pediu demissão no dia que eu voltei, então assim, por um lado desespero e pânico porque eu estava voltando de seis meses, de um primeiro filho, trocar fralda, aquele universo, eu nem sabia se eu ia voltar, cheguei a pensar em pedir demissão, o meu marido estava trabalhando no Nordeste uma época, só que abriu uma mega chance, abriu uma super janela na minha carreira e eu soube aproveitar, fui lá no meu chefe, pedi aumento, pedi promoção, pedi tudo, falei: “Bom, gente, é agora ou nunca, porque foi tudo mundo embora”...” E7

“...Quando eu tive o meu primeiro filho eu estava em um projeto num outro banco que trabalhei, era bem extenso, um projeto de várias fases, ele tinha aí pelo menos uns três anos, então eu saí [...] Eu saí de licença, aí eu voltei, deixei uma pessoa no meu lugar, acabei passando para uma pessoa, mas aí quando eu voltei os usuários, eles pediram para que eu voltasse para o projeto, então eu consegui voltar para o mesmo projeto...” E9

“...E durante a minha licença, antes de eu retornar, foi quando surgiu a oportunidade de eu assumir o Marketing Global. Então eu recebi uma proposta de promoção afastada...” E15

“...Então eu estava de licença e quando eu saí de licença que houve essa fusão, o responsável por segurança da outra empresa perguntou se eu não queria ir para a área de Segurança. Eu não tinha nenhuma experiência em segurança. Eu falei: bom, não sei. Não tenho especialização, não tenho experiência, não tenho nada. E ele falou assim para mim: mas você tem o perfil, e o perfil é o que eu preciso para você crescer...” E17

Servir de exemplo para outras mulheres, motivá-las e instruí-las em como conseguir atingir o topo mesmo tendo filhos é um fator muito importante para aumentar o número de mulheres em posição de liderança. Essa ação pode quebrar barreiras psicológicas que fazem parte do universo da mulher e nem sempre é compartilhado. A E18 conta como tenta ajudar funcionárias de outros países a superarem o medo de mudar de país, principalmente quando envolve filhos.

“...Muitas mulheres me procuraram, da América Latina, para buscar dicas de como isso funciona, como você vê isso impactando a vida dos filhos ou não e não só mudar de país como mudar de cidade. Acho que a questão de você mudar a sua residência tendo filhos é uma preocupação constante...”

4.6 Contribuições da Gestão de Projetos para o aumento da liderança feminina

A seguir será dado foco às contribuições que a gestão de projetos proporcionaram para as executivas. Os benefícios serão apresentados baseados na teoria e na vivência apresentadas por elas.

4.6.1 O Relacionamento com os Stakeholders

Segundo Bal et al. (2008) os líderes precisam saber se beneficiar do poder que os *stakeholders* possuem e possam contribuir para alavancar seu projeto ou conseguir justificar e priorizar seu projeto ou mesmo na defesa de uma posição. Outro ponto abordado pelos autores é o fato de ter o apoio do *stakeholder* pode garantir que tantos os liderados quanto o próprio líder recebam desenvolvimento e orientação para alavancarem a carreira pessoal e, por último, aumentar o relacionamento dentro da organização.

Esses três fatores permitem dar ao líder o poder para dirigir projetos dentro de uma organização. As entrevistadas pontuaram que, mudanças a curto prazo e facilidade na gestão de projetos, são alguns dos benefícios de um bom relacionamento com os *stakeholders*.

“...Quando é um CEO, um vice presidente, ele consegue fazer mudanças mais impactantes a curto prazo...” E2

“...Foi o desenvolvimento do meu relacionamento, o relacionamento com os *stakeholders*, a forma como eu estava liderando o projeto, eu acho que isso foi um fator bem importante. Então essa questão dos relacionamentos, a forma como você se relaciona eu acho que na gestão de projetos conta muito. [...] A política eu acho, política, relacionamento, é desenvolver isso muito bem, saber líder com cada perfil de pessoa, isso é muito importante, é aquilo que a gente comentou, tem pessoas que não gostam que você faça perguntas pessoais, tem pessoas que já dão essa abertura, é fazer o jogo, se você vir que um *stakeholder* seu que gosta de futebol, extremamente, você vai ter que usar como isca para puxar um assunto, para puxar um relacionamento...” E9

“...*Sponsorships* são relacionamentos muito importantes e que direta ou indiretamente acabam tendo algum tipo de influência nessas mudanças. Nesse caso eu fui contratada no *Business* de Finanças pelo meu *Business Partner* [...] Os *sponsors* funcionam tanto formalmente, alguém que seja um mentor formal em um programa de *mentorship* da empresa, ou os *sponsors* informais que são pessoas com quem você trabalha ao longo da carreira e que fazem a diferença para abrirem essas portas...” E18

Os conflitos de interesses podem prejudicar a estratégia desenvolvida para uma gestão de projetos não permitindo a priorização deste projeto ou mesmo o desenvolvimento de uma carreira, como apresenta a entrevistada E16.

“...Então isso dificulta porque aí começa a entrar, às vezes entra conflitos de interesses, você não tem o patrocínio adequado ou o seu chefe não tem, por exemplo, vou te dar um exemplo prático, lá na empresa que trabalhei a TI ela queria ser corporativa e, de fato, ela atendia a empresa inteira. A empresa tinha várias verticais, cada uma era praticamente uma empresa, cada linha de seguros é uma empresa separada, a TI era transversal, então a gente se intitulava uma TI corporativa só que também existia um PMO corporativo, só que esse PMO corporativo não tinha metade da abrangência que a gente tinha e o foco deles era diferente, a gente veio trabalhando no modelo de tentar criar uma parceria para complementar os esforços só que isso aconteceu sendo visto, na minha visão, na minha opinião como uma competição e aí não foi muito saudável...” E16

Segundo Meister et al. (2017) o poder legítimo permite que profissionais possam ser incluídos ou excluídos de projetos. Para algumas entrevistadas este poder pode ser direto ou indireto, influenciando na tomada de decisões.

“...Um gerente executivo da área de negócios disse sobre meu trabalho: “são pessoas assim que eu preciso ter aqui no banco”. Então ele conversou com o gerente aqui da área de tecnologia. Ele era um dos *stakeholders* do projeto...” E5

“...O projeto que a gente estava junto, um projeto da base de dados e tal... não sei o que aconteceu... estava indo superbem. Aí no fim como o *sponsor* do projeto falhou tiraram todo o foco de lá, desmontaram e aí tudo que você trabalhou foi jogado no lixo...” E6

“...Se você bater de frente com o seu gestor, se você bater de frente com os seus pares, se você bater de frente com os seus clientes, você não vai conseguir subir, as pessoas não vão te dar apoio...” E9

“...De falhas exatamente porque não foi... o ser humano não foi... vamos dizer assim, a gerência de *stakeholder* não foi feito da maneira correta. E aí se você não souber fazer essa gerência de uma maneira correta o seu projeto está fadado ao fracasso. Se você não souber identificar seus *stakeholders* e você não souber se comunicar efetivamente com os *stakeholders* o seu projeto está fadado ao fracasso...” E14

Quando há uma complexidade e volatilidade de projetos, uma necessidade de abordagens estratégicas e habilidades apropriadas dos líderes para acomodar os interesses dos *stakeholders* e apresentar o melhor valor do resultado do projeto. A entrevistada E12 apresenta que reuniões com o *board*, composto por conselheiros multidisciplinares, exige muita estratégia para aprovação de qualquer projeto, inclusive a escolha do CEO é feita por estes *stakeholders*.

“...A maior parte do grupo do conselho é de advogados. Para você ter uma ideia então, tem um entendimento, um saber, mas não para a área da gestão de hospitais. E são apresentados os dados em geral e são eles quem aprovam tudo. A gente tem toda uma linha de planejamento estratégico, em que, uma vez por mês, a gente reporta para os diretores, com os diretores operacionais e com os donos de objetivo estratégico do planejamento...”

Para entrevistada E9 o sucesso do projeto estava em reportar adequadamente, com clareza, o escopo e as decisões dos projetos para os *stakeholders* seniores. Uma boa comunicação com os *stakeholders* permite uma melhor acessibilidade e confiança sobre as tomadas de decisões

Como apresentado pelas entrevistadas, toda articulação com os *stakeholders* é necessária para garantir que um projeto alcance os objetivos e que o líder tenha sucesso na sua condução. Isso permitirá uma exposição desta líder dando maior visibilidade de suas entregas.

4.6.2 A Visibilidade e a Exposição

A grande maioria das entrevistadas citou a visibilidade como uma contribuição da implementação de projetos em suas carreiras. Elas entendem que projetos complexos,

estratégicos e que dão resultados positivos e que alcançaram o objetivo esperado podem gerar algum retorno profissional. Apoio ou patrocínio de alto nível hierárquico pode contribuir para que um projeto tenha alta visibilidade e alto nível de suporte e que, como resultado, o projeto tenha maior acesso aos recursos sendo melhor planejado e executado com mais cuidado do que um projeto que não tem essa visibilidade (Ammeter & Dukerich, 2002). O autor identificou em sua pesquisa que, devido à alta visibilidade do projeto, os membros da equipe ficavam mais dispostos a dar mais atenção ao projeto para garantir o sucesso de sua implementação. Para eles, isso contribuía de alguma forma para sua carreira, principalmente quando um projeto fosse de alta visibilidade, mais do que em um projeto de baixa visibilidade.

A entrevistada E1 apresentou que por ter virado uma referência na implementação de projetos de expansão de rede de agências ela foi convidada a trabalhar em outros projetos.

“...Então o fato de acontecerem simultaneamente muitos projetos, eles acabarem tendo um resultado positivo. Isso eu acho que sempre ajudou muito a me transformar em uma referência para determinados temas e ter visibilidade. A ser lembrada pra novos projetos, tanto assim que uma das últimas áreas que eu liderei era uma área totalmente nova e que não foi convidada pra liderar por ter repertório na área, mas sim por ser reconhecida como uma pessoa que tinha esses projetos.[...] Um outro projeto que em deu muita visibilidade e aprendizado, porque eu acabei indo pra Hong Kong, pra Índia e Nova Deli e passei um período lá aprendendo. Aprendendo, enfim, como era esse modelo de segmentação, avaliando junto com um grupo, com mais cinco colegas de outras, outras áreas multidisciplinares. E trouxemos então esse modelo lá da Ásia para o Brasil e implantamos com sucesso. Por conta da minha filha não ter nem um ano na época, eu pedi pra não ir e aí eu tive um diretor que me disse: “não, não, se você voltou, você voltou pra seguir sua carreira. Então você vai” e aí eu fui e não me arrependo, foi uma experiência muito bacana eu aprendi muito. Também comecei a entender o que era trabalhar numa multinacional, que até então eu não tinha experimentado. Então esse sem dúvida também foi um projeto de aprendizado e visibilidade muito, muito grande. Então assim, eu estava me esquecendo de te contar, essa foi uma experiência bem transformadora para minha carreira...”

A entrevistada também colocou que como fator importante para sua exposição foi ter trabalhado em projetos complexos e que envolverem muitas áreas dos bancos. Ela entende que ter a possibilidade de “circular por diversas áreas da empresa” permitiu que tivesse uma visibilidade realmente alta. Esta mesma percepção tiveram as entrevistadas E2, E3, E5 e E18.

“...Tive a oportunidade de realizar grandes projetos e então eu acho que isso da bagagem pra você assumir qualquer função...” E2

“...O projeto deu uma visibilidade que às vezes até incomoda, porque num banco de 300 pessoas, muita gente sabe quem eu sou, mas eu não sei todo mundo, então às vezes você cruza com gente no corredor e não sabe quem é. [...] Porque quanto mais visível você é, mais chance você tem de ter alguma porta aberta...” E3

“...Para mim foi, estar perto de muitas pessoas, então você mostra o seu trabalho a todo tempo, todo mundo, diretoria, isso te dá uma visibilidade aonde você está, porque você trabalha com *stakeholders*, e de áreas distintas, você trabalha com a pessoa responsável principal do projeto, normalmente é, é uma líder, é alguém que tem algum tipo de poder, né, então a visibilidade é altíssima quando você está dentro de um projeto...” E5

“...Um exemplo que eu posso dar é que em todas as posições que eu tive sempre gostei muito de criar conexão das comunidades dos meus *stakeholders*, ter algum contato *face-to-face*. Eu sempre procurei promover eventos para as pessoas se encontrarem pessoalmente e essas verbas não caíam no meu colo...” E18

Para as entrevistadas E1, E5 e E19 a visibilidade está em apresentar projetos para o *board* e *stakeholders* seniores propicia um maior alinhamento com a estratégia da empresa.

“...O tipo de projeto, a natureza deles me ajudou bastante. E eu acho que um outro projeto... que, é o fato de ter respondido por um período diretamente pro presidente do banco, sim, me ajudou. Porque, enfim, ele era um grande formador de opinião. Uma pessoa também com perfil de liderança muito diferenciada, muito positiva...” E1

“...Você que participa dos, boards, você que faz a apresentação de comitê, então todo número que coloca ali, você que levantou, você é fonte da, da, da informação, a pessoa que precisa de qualquer coisa ela não pergunta pro analista, ela pergunta pro gerente de projetos...” E5

“...Eu falei: nossa, isso demora muito! Não, até que não, porque se você conhece a pessoa que é influente em certas áreas, você se ancora e faz com que ela tenha a mesma visão que você. Então você entra em sintonia. Quando entrou em sintonia e harmonia com aquela outra pessoa, ela, naturalmente, vai abrir as portas para você...” E19

4.6.3 *Aprendendo com Projetos*

Os executivos têm sido obrigados a encontrar soluções para seus problemas e os projetos para otimização de custos, melhoria de processos, mudanças organizacionais entre outros tem sido uma constante na vida deles. Desta forma, os executivos têm utilizado o gerenciamento de projetos como uma das práticas para controlar e geri-los (Kerzner, 2009).

Nesta pesquisa, diversos tipos de projetos foram apresentados pelas entrevistadas, desde um projeto de tecnologia até projetos complexos que envolvam estratégia de negócios

das empresas. As atribuições de um projeto podem indicar a importância do desenvolvimento destes projetos dentro de uma organização (Crawford et al., 2013). Neste contexto quase todas as entrevistadas entendem que projetos são essenciais, não só para a organização como também para a vida pessoal, pois podem dar mais visibilidade na carreira, como mostra a entrevistada E2.

“...Gestão de projetos é assim, tão básico quanto falar bem português. Gestão de projetos é pra vida, porque construir uma casa é um projeto, casar é um projeto, ter um filho é um projeto...”

Apesar de Kerzner (2009) apresentar que um projeto é composto por número de atividades e tarefas e que têm um objetivo específico limitado a certas especificações, a entrevistada E4 entende que a gestão de projetos passou a ser mais do isso, passou a ser uma habilidade *hard*:

“...A gestão de projetos é um *skill*, é uma habilidade que você tem, assim, eu acho que quanto mais você entende o que é gestão de projeto, mais flexível você se torna e flexibilidade é um ativo nas organizações. Você saber lidar com ambiguidades, lidar com projeto, você não tem tudo definido, você está construindo conforme você está executando o cronograma e está encontrando o que foi planejado...” E4

A Tabela 12 apresenta a aprendizagem que as entrevistadas tiveram ao longo de suas experiências com projetos. Uma classificação dessa aprendizagem permitiu destacar a relevância de saber fazer a gestão dos *stakeholders* assim como observar que há uma aprendizagem baseada nas habilidades *soft*. Duas das entrevistadas colocaram que gerir projetos com técnicas permite estruturar um projeto com começo meio e fim, ressaltando ainda as lições aprendidas.

Também foi importante identificar tipos de projetos que as executivas atuaram, isso permitiu facilitar a contextualização da aprendizagem.

Tipo de Projeto	Entrevistada	Aprendendo com projeto	Aprendizagem
Projeto Complexo	E1	“...Então a abrangência de distribuição desse projeto era enorme, tanto do ponto de vista de treinamento, como do ponto de vista de formatação da rede pra receber esse projeto. Esse projeto, esse modelo de negócio, pressupunha por exemplo, no espaço físico toda uma transformação das lojas. Então com comunicação visual diferenciada, com espaços totalmente vocacionados para um atendimento diferenciado, mais privativo etc.. Então ele teve muitos aspectos dos quais eu participei. Então participei e ali de novo, já também exercitando tema <i>cross</i> . Esse modelo que veio para o Brasil precisava ser implementado, mas pra isso o grupo gerencial precisava aprender como era esse projeto, fazer o treinamento. Então aí junto com RH desenvolver todo treinamento, junto com engenharia modificar toda a rede de lojas, junto com o marketing trabalhar todo tema (todo tema de papelaria, enxoval) e enfim, como eu te diria? A parte toda de bandeiras, marcas, submarcas. Este foi um projeto que envolveu muitas áreas...”	Gerenciar <i>stakeholders</i>
	E16	“...Se a gente precisasse de gerir projetos da área de cartão da empresa eram projetos com pessoas e skills diferentes de projetos da área de seguro de vida, seguro de residência. Assim, como eu te falei, cada vertical era quase como se fosse uma empresa diferente, então é como se fizesse um corte vertical na empresa e aí pegava uma equipe de TI que estava só acostumada com aquele tipo de projeto, no momento que você junta, centraliza toda a parte de gestão de projeto, uma pessoa que trabalha contigo no projeto de seguro de vida ele pode trabalhar com projetos de cartão, com projeto de seguro automóvel. Então o gerente de projeto era riquíssimo, porque eles aprendiam a navegar na empresa inteira e não só naquele silo...”	Aumentar o conhecimento da empresa
Projeto de <i>Change Management</i>	E8	“...o que você carrega de aprendizado, como você lidou com a situação, quanta musculatura você adquiriu, quão criativo você foi para lidar com determinadas situações que eram tidas a princípio como insolúveis...”	Ser criativo e lidar com situações insolúveis
	E11	“...Difícil e eu ficava só olhando, sabe, com a pipoca na mão quem que iria ficar e aquilo era duro mesmo. Ver pessoas com experiência de muitos anos dos dois bancos, eles lutando pelo mesmo cargo e cada um com as suas armas. Eu acho que aí você também aprende como é que é a liderança, engajamento, como que vai resolver...”	Fazer liderança de conflito
	E14	“...Eu trabalhei em uma empresa de consultoria pequena, que na verdade a gente fez alguns trabalhos, alguns projetos de reestruturação de processos, então a gente aplicava COBIT, ITIL e fazia toda essa parte de reestruturação de processos, foi uma época que eu aprendi muito. Eu trabalhei em uma empresa que a gente fez toda a parte de reestruturação de processos dessa empresa. Embora a consultoria seja pequena, foi uma época de grande aprendizado, parte do que eu sou hoje eu devo muito a essa consultoria. Tive alguns projetos grandes, eu brinco, alguns projetos o que não fazer. Tive um projeto num órgão público que eu falo que eu aprendi tudo sobre política, porque as pessoas lá elas não te xingam, elas não te tratam mal, mas elas vão te envolvendo nas, vamos dizer assim, nas burocracias a ponto de não deixar você executar as coisas...”	Saber articular
	E19	“...Lições aprendidas. Por isso mesmo que a gente está trabalhando muito em lições aprendidas, mas não lições aprendidas que é a antiga forma de falar, mas é: onde está alguma coisinha, e agora como que funciona esse artefato da cultura? Funciona assim: se essa pessoa, essa pessoa, essa pessoa, quem são os <i>stakeholders</i> ? Ela precisa ser influenciada na mesma camada diretoria, eu vou fazer...”	Colocar em prática a gestão do conhecimento

Tipo de Projeto	Entrevistada	Aprendendo com projeto	Aprendizagem
	E13	“...A gente mede o mundo pela nossa experiência e pelo que a gente considera o que é o correto, e esse tem sido o meu maior aprendizado ao trabalhar com a questão da diversidade e inclusão, entender que cada pessoa é única, que cada um tem talento e que quanto mais diversos for um grupo, mais diferente for um grupo mais produtivo ele vai ser, talvez não na velocidade que a gente gostaria, mas no produto final vai ser muito melhor do que se ele não fosse tão diverso...”	Respeitar mais a diversidade
Projeto de Diversidade e Inclusão	E10	“...Daí aceitei o desafio, eu lembro que na época a minha vendedora falou: "Você está louca! Eles ainda querem que a gente pendure e a gente nunca instalou”, eu falei: “Calma”. Enfim, eles foram super parceiros, exigentes, mas super parceiros, eles sabiam que eu não tinha toda a expertise, mas eles me orientaram e me deram um time para eu me capacitar e poder aprender e deu super certo. Eu achei, encontrei o fio na Alemanha e acabamos importando o fio, um lote eu comprei de uma fiação que estava aqui no Brasil, depois acabou, eu comecei a importar da Alemanha e comecei a fabricar as cortinas, então eu importava o fio, fazia o tecido, fabricava as cortinas e instalava também...”	Gerenciar <i>stakeholders</i>
Projeto de Novo Produto	E17	“...Dali também eu aprendi como fazer uma coisa do começo até o fim - um projeto, digamos assim, do começo ao fim. Certamente que eu não tinha os conceitos de gestão de projeto, mas eu vi muitas coisas ali que me deram, depois, mais vivência para tocar outros temas...”	Gerir projetos com técnicas
	E5	“...a gestão de projeto, na minha carreira, influenciou na minha disciplina, na minha, flexibilidade, coisas que que você não aprende numa salinha de treinamento, né? Então todo mundo fala: “Ah, você consegue conversar com pessoas diferentes, você consegue expor algum problema. Consegue falar sobre algum assunto, com qualquer área, então isso não aprende num, num treinamento. Então acho que isso daí é o grande aprendizado que eu trouxe da época de gestão de projetos comigo...”	Saber falar com diferentes níveis de <i>stakeholders</i>
	E10	“... Eu segui os passos tipo de um business plan para começar importar e vender o bate-maca, a cantoneira, mas foi muito legal porque eu encontrei a melhor empresa, eu negocieei com os caras, eu comprei, foi minha maior compra, trouxe um container de material, só que é engraçado, eu fiz tudo assim, lição de casa com o que estava feito.[...] eu lembro que o dólar foi tipo de um e meio para dois e pouco, eu tomei um nabo, minha amiga. Quando chegou eu tive que nacionalizar o produto e eu não tinha, assim, eu não estava... o contexto econômico de país dentro do meu projeto eu não tinha olhado, entendeu? Então eu falei: “ Gente, nunca mais em nenhum projeto eu vou falhar ”, tem que olhar o contexto econômico que envolve, eu não estava comprando em dólar, então desse projeto o que é que eu ia ter que pagar em dólar, não é?...”	Lições Aprendidas
Projeto de Tecnologia	E5	“...Então no projeto como você lida com muitas situações ao mesmo tempo, você consegue... você aprende ser é, flexível, você aprende ser comunicativo, você aprende várias coisas que são benéficas para a área gerencial, lidar com pessoas na área gerencial é a principal, é, atividade que um gerente tem para fazer, então, é claro, a parte técnica é importante, você saber o que está discutindo, e saber para onde vai e ter...Mas eu acho que... a gestão de projetos te traz essa visão estratégica, de, de... como planejar, como apresentar, como fazer, desenvolver, entregar...”	Ter visão estratégica
	E14	“...Em outro projeto, a gente se protegeu apesar de todas as pressões, de tudo”, assim, eu tive embate com o presidente de um outro órgão público, sabe, para eu poder manter o respeito e blindar a minha equipe, então eu aprendi muito nesse projeto...”	Liderar equipe

Tipo de Projeto	Entrevistada	Aprendendo com projeto	Aprendizagem
	E7	“...Você aprende necessariamente a falar coisas para uma audiência muito diferente da que vocêalaria só se você ficar lá no seu mundo jurídico falando só com advogados, então isso dá muita visibilidade...”	Saber falar com diferentes níveis de <i>stakeholders</i>
Projeto Estratégico	E13	“...Desenvolvia meu time os estimulando circularem pela empresa inteira, eles tinham que aprender a se comunicar, a ter poder de síntese, a contar muito brevemente o que eles estavam fazendo de que valor eles estavam agregando. Como que aquele projeto era importante dentro do negócio da empresa, eu sempre procurei muito trazer para o meu time qual era o papel da nossa área dentro do todo, que é uma coisa que não é muito ainda comum dentro das empresas tradicionais, as empresas são muito segmentadas, muito divididas em silos e ainda tem aquela briga de poder e aquele conceito antigo de que informação é poder e as pessoas sonham informação...”	Estimular o time a saber se comunicar e transitar pela
	E18	“...Quando fui contratada para trabalhar na área corporativa da empresa que estou, fui liderar a estratégia de preços, de serviços, mas depois que entrei na posição, eu vi que se a gente não tivesse uma plataforma para governar a nossa estratégia a gente não seria bem-sucedido na implantação dela. Com isso liderei a implantação de um catálogo de serviços, foi uma duração de seis meses. Como aprendizado eu acho que foi bacana, essa experiência. Todo mundo achava que seria algo impossível de acontecer...”	Liderar implementação de negócios estratégicos

Tabela 12: Aprendizagem por tipo de Projetos
 Fonte elaborada pela autora

4.6.4 Contribuição de Projetos vista pelas Executivas

Para Glass e Cook (2016) o fato de trabalhar em projetos, principalmente os arriscados, pode ser uma oportunidade para as mulheres avançarem na carreira dentro das organizações. Neste sentido, é visto pelas entrevistadas que a visibilidade e a exposição junto aos *stakeholders* seniores em projetos podem ter proporcionado recompensas como recomendação/indicação para trabalhar em outros projetos ou projetos especiais. Assumir novos empregos e ascensão de cargos também foram pontuados pelas entrevistadas como contribuições da gestão de projetos. A seguir, serão apresentadas, na Tabela 13, essas contribuições que foram obtidas a partir da resposta número cinco que procurou entender “Quais foram os projetos mais importantes nos quais elas atuaram? E como eles contribuíram para sua ascensão?”

Entrev.	Contribuições de Projetos vista pelas Executivas	Contribuições		
		Visibilidade	Exposição	Oportunidade de crescimento
E1	"...Então por 2 anos eu atuei na fusão de dois bancos . [...] Contudo, todo esse trabalho eu desenvolvi por cerca de dois anos. Mas aprendi muito e usei muito dessa experiência depois pra continuar a minha jornada. [...] Mas a gente ficou num quartel general ali por 2 anos e nesses 2 anos eu sempre reporte para o presidente . Tinha um report semanal para ele, porque ele entendia que esse tema da cultura, era onde ele ia ganhar ou não o jogo. (...) Claro que me ajudou demais também, porque eu saí dali com o aval do presidente do banco ..."	visibilidade do presidente	Exposição p / stakeholders seniores	Reportar para o presidente
E2	"... Os projetos de fusão de bancos eu te destacaria como grandes realizações. [...] consegue mostrar melhor o seu resultado , porque o projeto ele tem começo, meio e fim. [...] ter noções de gestão de projeto, é, contribuí muito para a vida da gente e para a liderança então nem se fala..."	visibilidade das entregas		-
E4	"... Acho que em toda a minha carreira eu sempre fui orientada para projetos . E...e...isso me ajudou bastante no negócio que depois da entrega do projeto que é a continuidade, é como você administra o processo, como que se faz o processo fluir depois que o projeto foi entregue. É, você tem uma visão sistêmica do processo ..."	visibilidade do processo		Carreira orientada a projetos
E5	"... Assim, na verdade surgiu a vaga aqui e o gerente do projeto da área do business que conversou com o de tecnologia e falou assim, não "Traz ela, você precisa trazê-la, é, para trabalhar aqui no banco que vai... que vai ser bom para sua área". Eu acho que é mais a questão de, é... vestir a camisa, acho que estava aqui mesmo sendo uma pessoa de uma empresa de fora, prestando uns serviços... um serviço, é, de, de gestão, de organização, eu estava aqui trabalhando para que o, o projeto acontecesse, então é, eu acho que foi isso que ele sentiu a parceria, eu acho que foi a dedicação..."	visibilidade das entregas	Exposição aumentada Exposição estruturada Exposição p / stakeholders seniores	Nova oportunidade profissional
E7	"...Eu acho que a pessoa que se destaca para fazer esses projetos , você fica muito mais em evidência , você tem contato com áreas de fora que outras pessoas não vão ter e você se acostuma com a ideia de dar a sua opinião, de se fazer ouvir, de participar de reuniões ou de ambientes onde você tem também gente te escutando que não tem nada a ver com a sua formação [...], então isso dá muita visibilidade ..."	visibilidade de projetos	Exposição aumentada Exposição p / stakeholders seniores	-

Entrev.	Contribuições de Projetos vista pelas Executivas	Contribuições		
		Visibilidade	Exposição	Oportunidade de crescimento
E8	"...Eu acho que contribuí no sentido de fazer relacionamento com as pessoas , provar a capacidade de entrega que eu tenho e isso vai sendo, não importa qual a função que eu tivesse, as entregas aconteciam com responsabilidade de uma forma assertiva. [...] nessa questão da gestão de projetos na liderança dá essa... eu acho que abre esse leque de coisas que você sabe que você tem um monte de carta na manga, que os problemas eu brinco com eles, problema só é problema se a gente deixa ser problema, senão são oportunidades de crescimento e tudo vai do jeito que a gente encara..."	visibilidade das entregas	Exposição aumentada	Oportunidade de crescimento na carreira
E9	"... Então a gente teve reuniões assim bem extensas com o time todo da seguradora, várias pessoas do nosso time do banco para definir todos esses processos, então esse projeto eu acho que foi bem um estopim, assim para mim, porque ele deu essa visibilidade e mostrou para a minha gestão da minha capacidade de gerenciar os projetos , de interagir com as pessoas , de comunicar, e isso que trouxe os outros..."	visibilidade das entregas	Exposição aumentada	Oportunidade para atuar em outros projetos
E11	"...A gestão de projetos definiu mesmo a minha função dentro da infraestrutura , que eu navegava nos dois mundos, na área de desenvolvimento e de infraestrutura [...] meu superintendente, quando terminou a integração ele me chamou para virar gerente de serviço , que até então eu estava no pool, no pool de PMOs trabalhando para um projeto, para outro, ajudando geral, eram várias frentes, então a gente sabia que quando terminasse o projeto teríamos que ir para algum segmento..."	visibilidade de projetos		Promoção
E12	"... No crescimento de profissional e pessoal mesmo, porque você adquire aquela experiência e aquele entendimento do projeto, começo, meio e fim do projeto você aprende para o próximo você ser mais rápida ou fazer um projeto até mais ousado , você começa a pensar maior, sem dúvida , sem dúvida. [...] Você tem que seguir diversos critérios para conseguir ter aquele selo e aí com isso você melhora o serviço, é uma forma de melhorar o serviço . Vai fazendo uma melhora dessa forma organizadamente. [...]			Crescimento profissional e pessoal Qualidade e agilidade na entrega dos projetos

Entrev.	Contribuições de Projetos vista pelas Executivas	Contribuições		
		Visibilidade	Exposição	Oportunidade de crescimento
E14	"... Esses projetos para mim são projetos que me fizeram crescer profissionalmente, se hoje eu sou quem eu sou por, em parte, em virtude desses projetos, eu falo que todos os projetos para o bem e para o mal a gente sempre tira lições , aí a gente tem que aprender a tirar lições eu falo: a retrospectiva de um projeto ela é importantíssima, você tirar lições apreendidas de um projeto ela é muito importante para o seu crescimento. Esse de uma empresa pública foi um projeto que o dono da empresa ele me reconheceu , ele falou que se não fosse por mim a gente não teria implantado o projeto, ele colocou o meu trabalho como importante, ele colocou o meu trabalho como fundamental na entrega do projeto , então esse é um reconhecimento bom, não é?..."	visibilidade das entregas	Exposição p / <i>stakeholders</i> seniores	Crescimento profissional Lições aprendidas
E15	"... são exemplos que foram abrindo portas para outras funções , que até então eu não me via fazendo e, de repente virou uma habilidade. [...] Após essa fase de PMO, surgiu também uma outra oportunidade , que foi a questão do marketing, que até então eu não tinha olhado a área de marketing, mas ainda era um projeto, e gostaram bastante do resultado e aí me convidaram para fazer o marketing para América Latina [...] As oportunidades foram surgindo e, baseado numa performance, num projeto específico , sempre surgiu uma oportunidade nova de avançar para uma outra direção. [...] Às vezes a gente está muito focada numa coisa e acaba perdendo a oportunidade de enxergar mais amplamente a situação. Então, através desses projetos, eu consegui expandir a minha mente, desenvolver habilidades que até então não testadas e consegui gerar oportunidades para me desenvolver na minha carreira .[...] Então eu vejo que os projetos têm essa oportunidade de explorar talentos , eu acho, não explorados.[...] Alguns projetos a minha empresa foi muita bacana nesse aspecto, de gerar esse tipo de oportunidade que no início da carreira, principalmente, eu acho que é um pouco da falta de maturidade, você entender e ver isso como uma oportunidade. [...] Os projetos, eu acho, sempre abriram as portas na questão de mostrar o desempenho . Então, por exemplo, cada projeto vinha com um desafio diferente..."	visibilidade das entregas	Exposição p / <i>stakeholders</i> seniores	Abrir portas para outras funções Novas oportunidades de crescimento de carreira Expandir a mente Desenvolver outras habilidades Explorar talentos

Entrev.	Contribuições de Projetos vista pelas Executivas	Contribuições		
		Visibilidade	Exposição	Oportunidade de crescimento
E18	"... Tinha mais resistência do que apoio, mas eu consegui provar que era possível e a implantação foi muito bem-sucedida . Isso criou uma reputação forte para mim, até hoje eu carrego . Esse é um exemplo que eu gosto de lembrar. Isso contribuiu muito para a minha carreira. Foi a primeira posição que eu tive na empresa que estou..."	visibilidade das entregas		Criação de reputação forte Reconhecimento
E19	"... Então esse foi um projeto que me fez abrir um leque de conhecimento , de transição e de transformação de cultura e de pessoas tão grande, e com muita gente, muitos consultores me apoiando em diversas áreas de conhecimento . Isso me ajudou para chuchu como conhecimento, como experiência e como visão de negócio. [...] Alavancou minha carreira , porque dali foi um trampolim para virar escritório de projeto, para ser referência em projeto , porque dali eu comecei a usar várias formas de provocar a mudança dentro do ambiente de projetos - quer seja em metodologia, qualidade, prestação de serviço, indicadores, capacitação de gerente de pessoas que lideravam projeto para serem gerentes de projetos, para terem certificação..."	visibilidade de projetos	Exposição p / <i>stakeholders</i> seniores	Aprendizado Visão do negócio Alavancou a carreira
E20	"...Depois tive a mesma posição na área de GSC e depois tive uma posição de liderança de projeto quando a empresa em que trabalho resolveu implementar um centro de serviços na Guatemala e fui escolhida para liderar esse projeto sem equipe direta. Esse foi um projeto de destaque. Um outro projeto foi na posição que eu assumi aqui nos Estados Unidos, teve um momento no final dessa posição que já tinha se passado dois anos e eles precisavam que alguém liderasse um projeto que era para compilar muitos números que a gente tinha que fazer um estudo de margem para as operações da China para provar que nosso custo interno estava sendo real, não era um custo interno fictício..."	visibilidade de projetos		Promoção Oportunidade para atuar em outros projetos

Tabela 13: Contribuições sugeridas pelas entrevistadas

Fonte elaborada pela autora

Todas estas situações vivenciadas pelas entrevistadas foram contribuições que a gestão de projetos proporcionou em suas carreiras e que possibilitou responder à questão de pesquisa: **Como a gestão de projetos pode contribuir para a aumentar a liderança feminina nas organizações?** Quando se trata de visibilidade e exposição, cada reconhecimento é uma contribuição no desenvolvimento da líder. Este reconhecimento consiste em respeitar as expectativas das executivas e seu momento da carreira. O entendimento da posição vivenciada e do poder que lhe é atribuído faz a diferença para almejar novos desafios.

4.7 Sugestão das Entrevistadas

As entrevistadas fizeram sugestões para que outras profissionais alcancem uma posição mais sênior dentro de uma organização e pudessem investir em suas carreiras. Cada entrevistada tomou como base sua própria experiência de vida e seus valores para fazer a sugestão, não seguindo nenhum critério de idade ou de posição que a ouvinte possa ter. As habilidades *soft e hard* além de terem sido mencionadas como fatores facilitadores também foram apontadas nas sugestões, dando maior relevância para estes fatores positivos.

Com o objetivo de apresentar as sugestões das entrevistadas, uma tabela foi criada com as incidências de cada sugestão. A partir desta classificação foi possível identificar se as codificações partiram de uma construção *Data Driven*, a partir do relato das entrevistadas, ou *Theory Driven*, advindas da teoria.

Desta forma, é importante observar que algumas codificações aparecem apenas uma vez, ou seja, somente uma das entrevistas apontou aquela codificação. No entanto, apresentar apenas uma das sugestões pode ressaltar o teor qualitativo da pesquisa, que pretende trazer trecho da entrevista como fundamental para este estudo.

Assim, pode ser observado que com a codificação foi permitido entender se as sugestões apresentadas pelas executivas foram abordadas no referencial teórico (*theory driven*) ou encontradas a partir das respostas das entrevistas (*data driven*). Essa classificação está apresentada na Tabela 14.

Classificação do tipo de Sugestão (Codificação)	Entrev	Sugestão para futuras líderes	Data Driven / Theory Driven – Autor
Autoconhecimento	E8	"...Eu acho que são algumas coisas, primeiro: ela ter autoconfiança nela, ter autoconhecimento que gera autoconfiança, porque aí ela vai se posicionar verdadeiramente perante as pessoas e as coisas e isso vai dar credibilidade para as coisas que ela fala, ela não vai ser uma pessoa temerosa..."	Bergamini (1994)
	E13	"...Eu acho que elas têm que ter muita consciência de quem elas são e o que elas querem e lutar por isso, mas lutar com gentileza, eu sempre falo que você tem que ter muito conteúdo, muita coragem e muita gentileza, não adianta ter uma comunicação violenta, agressiva, que isso não constrói nada..."	
Autorreconhecimento	E4	"...Eu acho que a gente tem que...se reconhecer, ahn, reconhecer o que a gente tem de bom e se apropriar disso. Então assim, é esses são o... esses são os ativos que eu estou trazendo para essa organização..."	Data Driven
Compartilhar responsabilidades	E3	"...A primeira coisa que eu tenho falado para todas elas que é o básico, as regras do jogo, discuta com o seu marido quem faz o que dentro de casa, tá certo? Tem que dividir as tarefas, se você quer ter mais tempo para se dedicar para a profissão, as regras do jogo fica muito clara nessa casa se eu lavo louça, você lava a roupa, e se eu cuido da criança você faz supermercado, para mim essa é o jogo isso. Porque é a hora que você realmente vai liberar mais horários, mais horas, isso é matemático, para que a mulher possa se dedicar mais para, prá a carreira dela..."	Data Driven
Criatividade	E2	"... eu sugeriria também um curso de criatividade. Porque eu acho que hoje em dia, né... se nós mulheres não somos criativas, amiga, a gente tá perdida. Eu acho que todo mundo em si, né, precisa de criatividade..."	Data Driven
Desenvolvimento do feedback	E10	"...muito <i>feedback</i> com os liderados, muita paciência, muita vontade com que os liderados deem certo, eu acho que capacitação, <i>feedback</i> e resiliência, porque não ligar para o não, porque o não é o que mais a gente tem, não existe o não, existe como que a gente pode contornar e fazer acontecer..."	Bear et al. (2017)
Esforço e dedicação	E20	"... E ter muita responsabilidade, se esforçar, se dedicar, ter disciplina. Ninguém consegue nada sem esforço, toda vez que você vê o que está por trás de alguém que teve sucesso ou ficou famoso na área de Finanças ou de Liderança sempre a pessoa se dedicou, não era alguém que ficava sentado no sofá vendo televisão e por alguma sorte acabou sendo chamado. É uma ilusão não achar que isso é um componente, eu acho que é, sim, você tem que saber que tem que se esforçar, se dedicar e ir atrás. Seria isso..."	Data Driven

Classificação do tipo de Sugestão (Codificação)	Entrev	Sugestão para futuras líderes	<i>Data Driven / Theory Driven – Autor</i>
Filosofia de vida	E16	"... eu gosto muito de usar uma simbologia lá do design, não sei se você conhece, o nosso propósito ele reside na interseção de quatro círculos que a gente chama, de quatro visões, o que você ama fazer, quais são os seus talentos, o que mundo precisa e o que você é pago para fazer, se você olhar para a interseção desses quatro "circulozinhos" aí você tem um norte digamos assim, não é? Eu acho que isso ajuda muito na visão da...Liderança também..."	<i>Data Driven</i>
Gestão de pessoas	E20	"...Sempre querer trabalhar em equipe, ajudando um ao outro, você sempre vê os resultados depois, colhe frutos mais para frente...."	Collins et al. (2014)
	E16	"...Focar em pessoas e focar no que você pode fazer para ser um instrumento de alavancagem das pessoas, que um líder nada mais é uma alavanca, um agente de transformação de pessoas e tudo isso em prol de um propósito, você usar essa...."	
<i>Hard Skills</i>	E17	"...Tem que desenvolver, estudar o que você achar que é relacionado com a sua carreira, parar com esse negócio de focar no cargo - acho que mulher também tem um pouco disso..."	Wats e Wats (2009), Babić & Slavković, 2011
	E13	"...Eu diria que elas tem que estudar para sempre, não só as meninas, qualquer pessoa que queira se manter competitiva no mercado vai ter que estudar para sempre, aprender e desaprender e reaprender..."	
	E2	"...Eu sugeriria duas coisas: um curso de gestão de projetos, nem que seja um curso rápido. Não precisa fazer tudo que eu fiz, entendeu? Mas eu acho que no mínimo, no mínimo um curso básico de gestão de projetos de um ano...."	
	E20	"...Acho que tendo aquelas qualidades, que eu mencionei para você, que ajudaram o meu desenvolvimento, eu daria o mesmo conselho: sempre ter curiosidade em aprender, ter essa sede, essa curiosidade de aprender, de estar atualizado, de não perder chance de aprender algo novo, mesmo sem você saber direito onde vai usar; então estar sempre aberto ao conhecimento e ter essa curiosidade..."	
	E10	"...Primeiro, capacitação, eu acho que ela tem que escolher um tema, escolher alguma coisa e se capacitar em cima disso..."	

Classificação do tipo de Sugestão (Codificação)	Entrev	Sugestão para futuras líderes	Data Driven / Theory Driven – Autor
Flexibilidade	E6	"... ter muito jogo de cintura, muito jogo de cintura. Não dá para ser durinha não..."	<i>Data Driven</i>
Intuição	E6	"... ouvir seu coração, ouvir a sua intuição, eu acho que assim. Uma coisa que eu acho que é muito diferente mesmo né, é você... a intuição da mulher é muito diferente da do homem. eu vejo isso assim: em casa né com meu marido, eu vejo já aqui com os meninos, eu vejo entre meu filho e minha filha, a mulher tem um clique, né. Ela.. tá passando aqui uma formiguinha, ela consegue acompanhar o elefante e ela consegue ver quem tá passando na frente enfim, e os homens não, né?..."	Morgan (1996)
	E7	"...eu acho que eu falaria para a mulher não enterrar o coração e a intuição, sabe? Para ela usar o ser mulher, porque eu acho que principalmente no mundo corporativo por muito tempo o símbolo do sucesso eram conceitos ou valores muito masculinos, mas que não são necessariamente os melhores e que não são os melhores para uma mulher, então eu não acho que a gente tem que enterrar aquilo que a gente tem, sabe? E aí já filosofando, mas o fato de a mulher ser cíclica isso traz criatividade, o fato de a mulher ter essa questão com a maternidade, sei lá, lendo o homo sapiens lá, a questão da visão do todo, sabe? ..."	
Percepção	E1	"...percepção holística, né, dos ambientes e dos negócios, é, e... basicamente eu não posso contrariar a minha experiência, né, a minha história, eu diria assim, cê tem que encontrar um lugar que ninguém tenha percebido ainda, sabe?..."	Aguiar (2004)
Persistência	E12	"... desenvolver muito a sua autoconfiança, você pode, todo mundo pode, desde que saiba, desde que estude e seja persistente e trabalhe muito, tem que se dedicar e tem que gostar, se não gostar não adianta, tudo que a gente faz a gente tem que gostar, tem que começa daí, você tem que gostar..."	<i>Data Driven</i>
Planejamento	E19	"... A segunda coisa é se você sabe estruturar esse seu plano. [...]Como você coloca isso em ação para a realização dessa ação..."	PMI (2017)
Resiliência	E10	"... eu acho que capacitação, <i>feedback</i> e resiliência, porque não ligar para o não, porque o não é o que mais a gente tem, não existe o não, existe como que a gente pode contornar e fazer acontecer..."	Data Driven
	E12	"...É o que a gente já falou, persistência, muita persistência, resiliência, que é diferente, a resiliência é você fazer de todas as coisas ruins que te acontecem, o que pode parecer negativo você virar aquilo para positivo..."	

Classificação do tipo de Sugestão (Codificação)	Entrev	Sugestão para futuras líderes	<i>Data Driven / Theory Driven – Autor</i>
Protagonismo	E1	"... você tem que sair do lugar comum, eu acho que você tem que ter protagonismo, tem que aproveitar um pouco, é.. eu diria dum... duma característica que eu acho que é muito feminina né, de percepção, sabe? ..."	<i>Data Driven</i>
	E18	"...Buscar desafios, não parar diante do primeiro não ou do primeiro desafio. Eles vão sempre aparecer ao longo do percurso, a gente não pode desistir fácil. Você seguir regras e ser <i>compliance</i> é importante, mas é bom procurar não ser muito <i>risk averse</i> , é bom assumir riscos. [...] tem que conhecer os limites em que pode atuar, mas em muitos momentos eu não esperava ter aprovação de 500 mil pessoas e sair executando, nunca me dei mal. Eu tive vários colegas que diziam: “se eu tivesse dinheiro eu faria”. Eu também não tinha o dinheiro, ninguém veio me oferecer o dinheiro, eu sempre fui atrás dos recursos. Muitas pessoas param diante da predisposição de que não vai ter a aprovação ao invés de sair executando. Essa visão de que geralmente é melhor pedir <i>forgiveness than permission</i> é um conselho que eu dou, mas dentro dos limites, claro..."	
	E5	"...Eu acho que o principal é a atitude, então eu acho que as mulheres hoje elas têm que fazer o trabalho e se empenhar, e botar a sua voz ativa, sem, sem receios, sem medos, sem achar que é menos, acho que a gente precisa se impor mais, acho que as mulheres precisam é, é chegar e falar assim: “É para isso que eu vim, eu vou fazer o meu trabalho não me interessa que tenha 5 homens abaixo de mim, eu estou aqui porque eu mereço e porque eu tenho capacidade”, eu acho que é, hoje na minha equipe, se eu tivesse que sugerir alguém..."	
Saber o que quer	E6	"...ter certeza do que você quer! saber que não vai ser fácil!	<i>Data Driven</i>
	E9	"...Para chegar à liderança, primeiro eu acho que você tem que entender se é o que você quer, se essa mulher realmente quer ser uma líder e se é o que vai te trazer benefício, se é o que vai te trazer satisfação, porque às vezes você é colocado em um cargo de liderança e não é o que você quer, eu já ouvi de algumas pessoas falar assim: Eu não gostei, não é o que eu quero, eu não quero lidar com pessoas, eu quero simplesmente sentar na minha cadeira, colocar um fone de ouvido e executar o meu trabalho..."	
	E19	"...Primeira coisa: o que você gosta de fazer? Não sei, dependendo da idade que está, e o que faz você fazer uma coisa ou o que faz você estar trabalhando em qualquer coisa que seja - tecnologia, atendimento, qualquer coisa. O que faz você nem perceber que o tempo está passando? Aquilo que passa o tempo e você está feliz,	

Classificação do tipo de Sugestão (Codificação)	Entrev	Sugestão para futuras líderes	Data Driven / Theory Driven – Autor
		e ainda você ganha dinheiro. Olha que legal. E ainda você está feliz com a sua família. Olha que tripé, né? Todo o ambiente certo para você. Primeiro, quase essa paixão...”	
Ser determinada	E11	"...Então a gente tem que ser determinada nos seus conceitos, tem que ter objetivos, precisa ser transparente consigo mesmo, saber quando que está indo contra os seus princípios, entender que aquilo não é natural para a gente e saber se proteger, escutar os sinais, porque às vezes a vida ou a saúde passa para a gente, a gente não é supermulher, a gente é mulher como qualquer outro ser humano, como qualquer outro homem também que sofre os mesmos percalços da vida..."	<i>Data Driven</i>
	E6	"...eu acho assim: a mulher ela tem que ouvir, tem que acreditar muito muito na intuição dela, ter certeza do que ela quer, ser determinada..."	<i>Data Driven</i>
Ser feminina	E7	"... Então eu acho... o que eu vejo algumas mulheres às vezes fazendo é querendo matar tudo isso, falar: “Não, eu vou trabalhar como homem”, já ouvi isso mil vezes, “Eu sou focada como um homem”. Não. Seja como você é, isso é sempre um bom conselho, mas levando em consideração que, sim, você é uma mulher que veio com essa missão aí na sua cabeça, é uma missão diferente, uma visão diferente das coisas, então eu acho que não pode enterrar isso..."	<i>Data Driven</i>
	E6	"...E uma última coisa: ela não pode de jeito nenhum querer ser um homem..."	
	E14	"...Usar o lado feminino dela, para não tentar imitar o homem. [...] Usar o lado feminino como força, porque a gente consegue, a gente tem sensibilidade, a gente enxerga as pessoas, a gente pode mais, a gente consegue chegar mais focando no nosso lado feminino, as pessoas se esquecem, elas querem se igualar ao homem..."	
Sororidade	E15	"...Eu acho que a gente precisa, principalmente, criar um ambiente favorável de confiança. Eu acho que a gente precisa estar atento a essa questão dos vieses, às vezes uma coisa que pode parecer simples para mim, para você pode ter um impacto muito grande. Então eu acho que a gente precisa ter um olhar mais cuidadoso para bloquear essas questões no ambiente de trabalho. Então, por exemplo, se, realmente, a gente está ouvindo, criando espaço e olhando como as mulheres se sentem naquele ambiente..."	<i>Data Driven</i>

Classificação do tipo de Sugestão (Codificação)	Entrev	Sugestão para futuras líderes	<i>Data Driven / Theory Driven – Autor</i>
<i>Stakeholders</i>	E18	"...Um exemplo que eu posso dar é que em todas as posições que eu tive sempre gostei muito de criar conexão das comunidades dos meus <i>stakeholders</i> , ter algum contato <i>face-to-face</i> . Eu sempre procurei promover eventos para as pessoas se encontrarem pessoalmente e essas verbas não caíam no meu colo. ..."	Bal, Campbell, Steed e Meddings (2008), Maignan, Ferrell & Ferrell, (2005),

Tabela 14: Classificação dos tipos de sugestões das entrevistadas e teorias aplicadas

Fonte elaborada pela autora

5 CONTRIBUIÇÕES PRÁTICAS

Entender como a gestão de projetos pode contribuir para que líderes aumentasse a visibilidade e exposição possibilitou expandir a visão que há sobre a gestão de projetos. A gestão de projetos deixa de ser apenas uma ferramenta organizacional para implementar projetos e passa a ser um instrumento para alavancar carreiras. Este trabalho expôs três pontos importantes: a visibilidade e exposição, o aprendizado que um projeto pode possibilitar para quem o está conduzindo e o poder dos relacionamentos.

Os fatores positivos obtidos através da teoria e aqueles identificados durante as entrevistas trouxeram para o diálogo temas como desenvolvimento da carreira, abordando habilidades *soft e hard*. Entender estas características é importante porque elas estão associadas às habilidades interpessoais e técnicas, respectivamente (Chen, Doherty & Vinnicombe, 2012).

Nesta pesquisa foi observado que para desenvolver a liderança temas como a gestão de equipes, o *feedback*, o autodesenvolvimento e autoconhecimento são importantes para o crescimento profissional. Para desenvolver a liderança é necessário entender que o capital acumulado é o desenvolvimento de todos de um indivíduo ao longo de sua vida. Entender todos estes pontos ajudarão a construir um capital acumulado mais conciso, contribuindo para eliminar barreiras e superar vieses que estejam internamente em cada um.

Apesar de Ramos, Mota e Corrêa (2016) apresentarem em sua pesquisa que a maioria dos gerentes de projeto declara um estilo de gerenciamento reativo e determinado, para as executivas a gestão de pessoas deve ter uma comunicação mais aberta, criar empatia, saber ouvir e ouvir de forma aberta, respeitar a individualidade de cada um, entre outras habilidades mais *soft*. Contudo, uma das entrevistadas apontou a gestão de conflitos como parte da gestão de equipes trazendo os problemas para que todos resolvam. Uma vez apresentada essas habilidades pelas líderes executivas um modelo pode ser adotado na forma como gerenciar as equipes.

Quando o tema é a influência exercida sobre as lideradas ou sobre outras mulheres, elas falaram que sim há uma forte influência sobre outras mulheres, pois acabam servindo de modelo para aquelas que desejam almejar uma posição maior. Bergamini (1994) acredita que, ao se tornar um ponto focal entre as pessoas envolvidas, o líder gera influência sobre

eles. Desta forma é importante ressaltar que quanto mais mulheres em posição de liderança, mais exemplos de líderes terão e mais seguidores poderão ver a possibilidade de atingir posições mais altas.

De acordo com Bear et al. (2017) o *feedback* pode influenciar no desenvolvimento da carreira e da liderança em particular. As entrevistadas apontaram que saber seus pontos fracos e fortes, se autoconhecer permitirá a elas maior flexibilidade para negociar em sua posição com os demais envolvidos. Talvez este seja um dos pontos mais sensíveis para as mulheres, saber negociar a partir do conhecimento de seus próprios ativos e saber o que se essa mulher pode contribuir para a organização permitirão a negociação de uma posição ou salário mais alto, trazendo assim um reconhecimento geral, tanto da organização como dos grupos dentro da organização.

Tendo em vista que as características de submissão estão vinculadas às mulheres (Morgan, 1996) é muito importante saber quais são as barreiras e obstáculos que podem impactar a carreira das executivas. Saber que fenômenos como muro de concreto, teto de vidro (UNRISD, 2017) e labirinto (Carli & Eagly, 2016) permitirão, às executivas, a utilização de estratégias adequadas para desviar desses obstáculos.

Para as entrevistadas o relacionamento é um fator muito importante para conseguir viabilizar um projeto. Saber gerenciar os *stakeholders* pode dar ao projeto a visibilidade que ele precisa e assim alavancar a carreira das executivas. Faz parte deste entendimento saber identificar quem são esses *stakeholders* e fazer a devida comunicação. Bal et al. (2008) endossa a visão das entrevistadas quando defendem que os líderes precisam saber se beneficiar do poder dos *stakeholders*, uma vez que eles podem contribuir para alavancar seu projeto ou conseguir justificá-lo e priorizá-lo.

Uma vez identificado quem são os *stakeholder*, é importante entender qual a visibilidade que o projeto pode dar aos envolvidos. A exemplo, a sinergia alcançada nos projetos complexos bem como o engajamento das equipes podem contribuir para o sucesso do projeto e, assim, pode dar mais visibilidade para quem o estiver conduzindo. Em projetos de transformação organizacional, as mudanças realizadas devem sempre ocorrer associadas a estratégia da empresa. Para Hameri (1997), projetos globais que sejam de grande escala devem se preocupar com a comunicação. Por outro lado, quando se fala de projetos

estratégicos, esses devem estar relacionados à mudança organizacional, da mesma forma como os projetos de transformação (Wikström, Artto, Kujala & Söderlund, 2010).

Logo, esta pesquisa não apresenta apenas pontos a serem questionados dentro de uma organização, mas sim toda uma mudança de cultura que deve ser observada desde a infância até as práticas realizadas no dia-a-dia das executivas. Este processo de mudança deve ser desenvolvido e aplicado nas empresas ainda hoje, de forma que no futuro o desenvolvimento das executivas ocorra de forma natural. Não havendo a necessidade da criação de cotas para superar tal *déficit* (Sojo et al., 2016).

Assim na prática, esse estudo apresenta para as líderes que a gestão de projetos não é apenas uma ferramenta para garantir que o triângulo de ferro (Dinsmore e Cabanis-Brewin, 2006; Kerzner, 2009) seja atendido, mas também uma forma de dar visibilidade para sua carreira. A exemplo, com este estudo uma líder poderia identificar fatores facilitadores ou pontos na carreira que poderiam ser desenvolvidos, entender como barreiras impeditivas podem ser superadas e mapear quem são os *stakeholders* seniores de um projeto permitindo uma maior proximidade e, assim, uma maior exposição de sua capacidade de liderança, entendendo o poder deste relacionamento e como pode influenciar nas carreiras das mulheres.

Este estudo traz como contribuição teórica uma nova forma de utilização da gestão de projetos, que a teoria não tem tratado. Assim, o que era visto antes como uma ferramenta que permite gerir projetos para alcançar objetivos das empresas, neste estudo é visto como um instrumento para dar visibilidade na carreira de mulheres que pretendem alcançar posições de C-Level dentro das organizações. Desta forma, é possível responder a questão de pesquisa proposta neste estudo e preencher uma lacuna entre a gestão de projetos e a liderança feminina.

6 CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa surgiu a partir de estímulos gerados por um programa realizado em uma das empresas que a pesquisadora trabalhou. Esse programa tinha como principal objetivo permitir o empoderamento bem como a exposição de líderes femininas junto aos *stakeholders* da instituição. O *networking* que ele propiciou entre as participantes e os seniores daquela empresa permitiu maior desenvoltura para entender e enfrentar situações de medo e insegurança (Leme & Russo, 2018). A partir deste interesse, despontou a necessidade de trazer para conhecimento como a gestão de projetos contribuiu para que executivas conseguirem alcançar posições mais altas dentro das organizações.

Os estudos foram iniciados a partir de uma revisão sistemática da literatura (RSL) que identificou uma lacuna na literatura sobre os dois temas: liderança feminina e gestão de projetos. Uma busca por projetos em revistas especializadas sobre liderança, encontrou muito pouco material, porém o inverso pode-se dizer que é quase inexistente.

Para tanto, esta pesquisa procurou identificar como a gestão de projetos pode contribuir para a aumentar a liderança feminina nas organizações, para isso foi adotada uma abordagem de pesquisa qualitativa, utilizando o método de entrevista em profundidade, utilizando pesquisa empírica com investigação.

Como resultado, foram obtidos fatores facilitadores como *soft e hard skills*, o desenvolvimento da gestão de equipes, a relevância de dar e receber o *feedback* e, principalmente, a importância do autoconhecimento e do autodesenvolvimento todos eles associados ao desenvolvimento da liderança feminina. Outros pontos abordados foram as barreiras, o primeiro deles foi o estereótipo que trouxe para o diálogo tema como a valorização das características masculina dentro da organização (Bear et.al., 2017). Também foram apresentadas barreiras culturais que permeiam a vida profissional das entrevistadas, tanto fora como dentro do Brasil, permitindo entender como vieses inconscientes afetam a vida de cada uma delas.

Embora todas as entrevistadas tenham passado por algum tipo de barreira ao longo de suas trajetórias profissionais, foi possível observar que as profissionais que entraram no mercado de trabalho no final dos anos 90 e neste milênio sofreram menos preconceito e discriminação dentro das organizações do que as mulheres que vivenciaram o mercado de

trabalho nos anos 80 e 90. Também foi observado que algumas executivas que possuem as posições mais altas e passaram pela síndrome do teto de vidro conseguiram identificar essa barreira e outras não. Além desta constatação, também pode ser observada uma certa dificuldade, por parte das líderes mais juniores, para responder às questões sobre poder e influência. Isso pode ter acontecido porque a posição que elas ocupam ainda não proporcionam o poder e a influência necessários para a tomada de decisões dentro das organizações.

Ainda, nesta pesquisa, foi possível identificar que atuar em projetos, não importa a posição, proporciona uma visibilidade muito grande para as envolvidas. Apresentar relatórios com posicionamento do projeto, justificar alterações, defender priorização e implementar projetos, todos eles são desafios que quem lidera um projeto tem que vivenciar. Muitas vezes, estas defesas e justificativas são causadas por conflitos que as executivas precisam se expor para conseguir defender seu projeto ou sua parte envolvida.

A análise dos resultados apresentou que além da visibilidade e da exposição o projeto traz conhecimento que é acrescentado ao capital acumulado das executivas. Com este aprendizado elas podem realizar novos projetos, galgar novas posições dentro da própria empresa ou buscar por novas oportunidades em outras organizações. Um ponto importante levantado por quase todas as entrevistadas é que os projetos mais estratégicos, ou seja, alinhados com as estratégias da empresa, permitem uma maior proximidade dos *stakeholders* seniores o que aumenta mais ainda a visibilidade e a oportunidade de reconhecimento. Desta forma, elas entendem que uma boa gestão dos *stakeholders* pode garantir o sucesso do projeto e assim, legitimar a posição em que se encontram.

Outra contribuição identificada por este estudo foi a aprendizagem que o projeto pode trazer às profissionais, desde aprender a gerir um projeto com técnicas até habilidades *soft*, como saber articular ou ser criativo e lidar com situações insolúveis estão entre os aprendizados que a gestão de projetos permitiu às executivas.

Também foi possível identificar que a gestão de projetos pode contribuir para diminuir, ainda mais, barreiras físicas, psicológicas e culturais, uma vez que a exposição de mulheres em projetos de grande visibilidade permitirá ressaltar a competência da profissional e não o sexo (feminino ou masculino) em questão, impedindo que ideias pré-concebidas de um viés de uma sociedade seja permanecida (Belo et al., 2005). Dessa forma, é possível

colocar em evidência os pontos fortes dessas mulheres, através da gestão de projetos, para que elas consigam se mover, progressivamente, de posições menores para maiores.

A delimitação desta pesquisa, focando nas executivas que já atuaram em projetos, foi fundamental, uma vez que elas conseguiram responder de forma clara e objetiva as perguntas trazendo a contribuição necessária para esta pesquisa. O número de vinte entrevistadas permitiu ter perfis acima de cargos seniores. A única ressalva deste estudo, que pode ser considerada como uma limitação desta pesquisa, é para a área de conhecimento das entrevistadas, mais de cinquenta por cento eram da área de STEM (Science, Technology, Engineering and Maths), o que pode ter trazido um viés de grupo para o estudo, podendo ter respostas semelhantes por motivo da formação técnica.

A partir destas limitações novos estudos podem surgir, possibilitando o entendimento da contribuição de projetos em áreas como: Administração, Economia, Marketing, entre outras. A exemplo, nenhuma executiva da área de Recursos Humanos foi entrevistada, talvez outras considerações sobre comportamento e estilos de liderança pudessem ser apresentados.

Uma outra pesquisa poderia contemplar mais executivas que trabalhem fora do Brasil, isso poderia trazer novas evidências da contribuição da gestão de projetos ou de barreiras que impactem no aumento da liderança feminina, por causa de elementos culturais. Uma última sugestão seria realizar uma pesquisa quantitativa para mensurar as dificuldades e nível de contribuição da Gestão de Projetos para a carreira feminina.

REFERÊNCIAS

- Abramson, J., Fishman, E. K., Horton, K. M., & Sheth, S. (2017). The Cost of Unconscious Bias and Pattern Recognition. *Journal of the American College of Radiology*, 14(8), 1119–1121.
- Adams, R. B. & Ferreira, D. (2009). Women in the boardroom and their impact on governance and performance. *Journal of Financial Economics*, 94(2), 291–309.
- Ahern, K. R., & Dittmar, A. K. (2011). The Changing of the Boards: The Impact on Firm Valuation of Mandated Female Board Representation. *SSRN Electronic Journal*.
- Aguiar, M. A. F. (2004). *Psicologia Aplicada à administração: uma abordagem interdisciplinar*. São Paulo: Saraiva, 1994, 377-401
- Ammeter, A. P., & Dukerich, J. M. (2002). Leadership, Team Building, and Team Member Characteristics in High Performance Project Teams. *Engineering Management Journal*, 14(4), 3–10.
- Anantatmula, V. S. (2010). Project Manager Leadership Role in Improving Project Performance. *Engineering Management Journal*, 22(1), 13–22.
- Anderson, C., & Kilduff, G. J. (2009). The Pursuit of Status in Social Groups. *Current Directions in Psychological Science*, 18(5), 295–298.
- Armandi, B, Oppedisano, J & Sherman, H. (2003). Leadership theory and practice: a “Case” in point. *Management Decision*, 41 (10), 1076-1088
- Aronson, E., Wilson, T. D.; Akert, R. M. (2003). *Psicologia Social: Preconceito, causas e curas*. p.291-309. São Paulo: LTC Editora, 2003.
- Arvate, P. R., Galilea, G. W., & Todescat, I. (2018). The queen bee: A myth? The effect of top-level female leadership on subordinate females. *The Leadership Quarterly*.
- Ayman, R., Chemers, M. M., & Fiedler, F. (1995). The contingency model of leadership effectiveness: Its levels of analysis. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 147–167.
- Babić , V., Slavković , M. (2011). Soft and Hard Skills Development: A current Situation in Serbian Companies. *Management Knowledge and Learning International Conference*. 2011
- Baker, M., & French, E. (2018). Female underrepresentation in project-based organizations exposes organizational isomorphism. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 00–00.
- Bal, V., Campbell, M., Steed, J, Meddings, K. (2008). *The Role of Power in Effective Leadership*. The Center for Creative Leadership, Greensboro, NC. 2008.

- Baldo, C. M., Matteo, C. A., & Hull, K. (2019). Gender in Venezuelan Board of Directors and C-level Positions: Current Balance of Gender Diversity for Twenty-first Century Socialism. *Diversity Within Diversity Management*, 175–195.
- Bass, B. M. (1990). From Transactional to Transformation Leadership: Learning Share the Vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31
- BBC (2019). Dia Internacional da Mulher: 6 gráficos que mostram como as mulheres avançaram (ou não) na América Latina. <https://www.bbc.com/portuguese/brasil-47490977> (acessado em 27/09/2019)
- Bear, J. B., Cushenbery, L., London, M., & Sherman, G. D. (2017). Performance feedback, power retention, and the gender gap in leadership. *The Leadership Quarterly*, 28(6), 721–740.
- Begley, P. T. (2006). Self-knowledge, capacity and sensitivity. *Journal of Educational Administration*, 44(6), 570–589.
- Belo, R. P., Gouveia, V. V., Raymundo, J. da S., & Marques, C. M. C. (2005). Correlatos valorativos do sexismo ambivalente. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 18(1), 7–15.
- Bergamini, C W. (1994). Liderança: Administração do Sentido. São Paulo: Atlas, 1994. P 23 – 191.
- Burnes, B., 2004. Managing Change: A Strategic Approach to Organisational Dynamics, 4th edition. *Prentice Hall*, Harlow
- Cárdenas, M. C., Eagly, A., Salgado, E., Goode, W., Heller, L. I., Jauregui, K., ... Tunqui, R. C. (2014). Latin American female business executives: an interesting surprise. *Gender in Management: An International Journal*, 29(1), 2–24.
- Carli, L. L., & Eagly, A. H. (2016). Women face a labyrinth: an examination of metaphors for women leaders. *Gender in Management: An International Journal*, 31(8).
- Carvalho, M.M.; Rabechini, Jr. R. (2011). *Fundamentos em Gestão de Projetos: Construindo Competências para Gerenciar Projetos*. Editora Atlas. 3a Edição. 2011.
- Charmaz, K (2006). *Constructing Grounded Theory: A Practical Guide Through Qualitative Analysis*. Sage Publication. London
- Charmaz, K (2009). *Grounded Theory. The SAGE Encyclopedia of Social Science Research Methods*. SAGE Publications. 2009.
- Chen, A., Doherty, N., & Vinnicombe, S. (2012). Developing women’s career competencies through an EMBA. *Gender in Management: An International Journal*, 27(4), 232–248.

CHIBÁS ORTIZ, F (2005). *Barreiras culturais à comunicação e relações públicas em redes hoteleiras sediadas em São Paulo*. (Tese de Doutorado) – Escola de Comunicação e Artes, Universidade de São Paulo. São Paulo, 2005

Código Penal (2001). (2020) Código Penal, Lei no. 10.224, art. 216. http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del2848compilado.htm. (Acessado em 06/01/2020)

Collins, B. J., Burrus, C. J. & Meyer, R. D. (2014). Gender differences in the impact of leadership styles on subordinate embeddedness and job satisfaction. *The Leadership Quarterly*, 25(4), 660–671.

Conselho Nacional do Ministério Público (2016). (2020). Assédio Moral e Sexual. Previna-se. <http://www.mpf.mp.br/sc/arquivos/cartilha-assedio>. (Acessado em 06/01/2020)

Costa, P. R., & Itelvino, L. S. (2018). Grounded Theory com Utilização do Software Atlas.TI: Um exemplo empírico de estudo sobre estratégia de ascensão do empreendedorismo inovador em negócios sociais. *Revista Ibero Americana de Estratégia*, vol. 17, núm. 3, 2018, Julho-, pp. 17-40 Universidade Nove de Julho São Paulo, Brasil

Crawford, L., French, E. & Lloyd-Walker, B. (2013). From outpost to outback: project career paths in Australia. *International Journal of Project Management*, 31(8), 1175–1187.

Creswell, J.W. (2010). *Projeto de Pesquisa: Métodos Qualitativo, Quantitativo e Misto* – 3.ed. ARTMED Editora S.A. 2010. p 2006-237.

Cunha, C. J. C. A., Mello, R. B. (2003). *Operacionalizando o Método da Grounded Theory nas Pesquisas em Estratégia: Técnicas e Procedimentos de Análise com Apoio do Software ATLAS/ti*. Anais do I Encontro de Estudos em Estratégias da Anpad. Curitiba.

Danilovic, M., & Sandkull, B. (2005). The use of dependence structure matrix and domain mapping matrix in managing uncertainty in multiple project situations. *International Journal of Project Management*, 23(3), 193–203.

Davis, K. (1967). *Human Relations at Work*. McGraw-Hill, 3rd Ed. USA (1967). 96-97

De Villiers, R. (2013). 7 Principles of highly effective managerial feedback: Theory and practice in managerial development interventions. *The International Journal of Management Education*, 11(2), 66–74.

Dicio (2020). Sororidade. Dicionário Online de Português. <https://www.dicio.com.br/sororidade/> Acessado em 20/02/2020).

Dinsmore, P.C. & Cabanis-Brewin, J. (2006), *The AMA Handbook of Project Management*. 2nd ed., AMACOM, New York, NY

- Eagly, A.H. & Carli, L.L. (2003). The Female Leadership Advantage: An Evaluation of Evidence. *The Leadership Quarterly*, 14(6), 807-834.
- Eagly, A. H. (2007). Female Leadership Advantage and Disadvantage: Resolving the Contradictions. *Psychology of Women Quarterly*, 31(1)
- Eagly, A.H. & Carli, L.L. (2009) Through the Labyrinth: The Truth about how Women Become Leaders. *NASPA Journal About Women in Higher Education* (2009). Vol. II. p. 247-249
- Eagly, A. H. & Johnson, B. T. (1990). Gender and leadership style: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 108(2), 233–256.
- Eagly, A. H. & Johannesen-Schmidt, M. C. (2001). The Leadership Styles of Women and Men. *Journal of Social Issues*, 57(4), 781–797.
- Eagly, A. H., Johannesen-Schmidt, M. C. & Van Engen, M. L. (2003). Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: A meta-analysis comparing women and men. *Psychological Bulletin*, 129(4), 569–591.
- Edum-Fotwe, F., & McCaffer, R. (2000). Developing project management competency: perspectives from the construction industry. *International Journal of Project Management*, 18(2)
- Eskerod, P., Huemann, M. & Savage, G. (2015). Project Stakeholder Management—Past and Present. *Project Management Journal*, 46(6), 6–14.
- Exame (2019). 4 Tipos de Preconceito que Mulheres enfrentam no Trabalho. <https://exame.abril.com.br/carreira/4-tipos-de-preconceito-que-mulheres-enfrentam-no-trabalho-e-como-vence-los/> . (Acessado em 09/10/2019)
- Farr, J. V., Walesh, S. G. & Forsythe, G. B. (1997). Leadership Development for Engineering Managers. *Journal of Management in Engineering*, 13(4), 38–41.
- Fiedler, F. E. (1981). Liderança e Administração Eficaz. *Ed. Universidade de São Paulo*. 1981.
- Fischer, A. H., Eagly, A. H., & Oosterwijk, S. (2013). The meaning of tears: Which sex seems emotional depends on the social context. *European Journal of Social Psychology*, n/a–n/a.
- Fitzsimmons, T. W., Callan, V. J. & Paulsen, N. (2014). Gender disparity in the C-suite: Do male and female CEOs differ in how they reached the top? *The Leadership Quarterly*, 25(2), 245–266.
- Fitzsimmons, T. W. & Callan, V. J. (2015). Applying a capital perspective to explain continued gender inequality in the C-suite. *The Leadership Quarterly*, 27(3), 354–370.

- Flick, U. (2009) *Introdução à Pesquisa Qualitativa* - 3.ed. ARTMED Editora S.A.2009. p 20-29
- Foucault, M. (1995). *Microfísica do poder*. 11. ed. Rio de Janeiro: Graal, 1995.
- Fortune. (2018). The Share of Female CEOs in the Fortune 500 Dropped by 25 por cento in 2018 <http://fortune.com/2018/05/21/women-fortune-500-2018/> . (Acessado em 21/06/2018)
- Fortune. (2018). Lessons from Europe: How to Get More Women on Corporate Boards. <http://fortune.com/2018/06/15/women-corporate-boards-gender-diversity/> . (Acessado em 23/06/2018)
- Freeman, R.E. (2010). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Cambridge University Press, New York.
- Freeman, R. E., Wicks, A. C., & Parmar, B. (2004). Stakeholder Theory and “The Corporate Objective Revisited.” *Organization Science*, 15(3), 364–369.
- Gale, A. & Cartwright, S. (1995). Women in project management: entry into a male domain? A discussion on gender and organizational culture – part 1”, *Leadership & Organizational Development Journal*, Vol. 16 No. 2, pp. 3-8
- García-Sánchez, I.M., Suárez-Fernández, O., & Martínez-Ferrero, J. (2018). Female directors and impression management in sustainability reporting. *International Business Review*. xxx (xxxx) xxx–xxx
- Gerdeman, D. (2019). How Gender Stereotypes Kill a Woman’s Self-Confidence. Harvard Business School Working Knowledge. URL: <https://hbswk.hbs.edu/item/how-gender-stereotypes-less-than-br-greater-than-kill-a-woman-s-less-than-br-greater-than-self-confidence?cid=wk-rss>. (Acessado em 27/05/2019)
- Gehring, D. R. (2007). Applying Traits Theory of Leadership to Project Management. *Project Management Journal*, 38(1), 44–54.
- GIL, A. C. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- Gipson, A. N., Pfaff, D. L., Mendelsohn, D. B., Catenacci, L. T. & Burke, W. W. (2017). Women and Leadership. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 53(1), 32–65.
- Glass, C. & Cook, A. (2016). Leading at the top: Understanding women’s challenges above the glass ceiling. *The Leadership Quarterly*, 27(1), 51–63.
- Global Gender Gap Report - GGGR (2017). The Global Gender Gap Report. URL: http://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2017.pdf. (Acessado em 02/02/2019).

- GMI RATINGS (2012). GMI Ratings' 2012 women on boards survey. URL: http://library.constantcontact.com/download/get/file/110256168627586/GMIRatings_WOB_032012.pdf (acessado em 27/09/2019)
- Hameri, A.-P. (1997). Project management in a long-term and global one-of-a-kind project. *International Journal of Project Management*, 15(3), 151–157.
- Henderson, L.S. & Stackman, R.W. (2010). An exploratory study of gender in project management: interrelationships with role, location, technology and project cost”, *Project Management Journal*, Vol. 41 No. 5, pp. 37-55
- Henderson, L. S., Stackman, R. W. & Lindekilde, R. (2016). The centrality of communication norm alignment, role clarity, and trust in global project teams. *International Journal of Project Management*, 34(8), 1717–1730.
- Hertogh, M. J. C. M. & Westerveld, E. (2010). Playing with complexity, management and organisation of large infrastructure projects. RePub, *Erasmus University Rotterdam*.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., Minkov, M. (2010). *Culture and organizations: software of the mind, intercultural cooperation and its importance for survival*. McGraw-Hill, New York. 3 ed. p. 79-107
- Holmes, J (2006). *Gendered Talk at Work. Constructing Gender Identity Through Workplace Discourse*. Blackwell Publishing, Oxford p. 1-74
- IBGE (2018). Estatísticas de gênero: responsabilidade por afazeres afeta inserção das mulheres no mercado de trabalho. <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/20232-estatisticas-de-genero-responsabilidade-por-afazeres-afeta-insercao-das-mulheres-no-mercado-de-trabalho.html>. (Acessado em 21/06/2018)
- IBGE (2018). Mulher estuda mais, trabalha mais e ganha menos do que o homem. URL: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/20234-mulher-estuda-mais-trabalha-mais-e-ganha-menos-do-que-o-homem>. (Acessado em 17/09/2018).
- IBGE (2018). ODS 5: alcançar a igualdade de gênero e empoderar todas as mulheres e meninas. URL: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/17064-ods-5-alcancar-a-igualdade-de-genero-e-empoderar-todas-as-mulheres-e-meninas>. (Acessado em 07/02/2019).
- IPMA, I.P.M.A (2015). Individual Competence Baseline for Project, Programme & Portfolio Management (4.0). *International Project Management Association*.
- Jalbert, T., Jalbert, M., Furumo, K (2013). The Relationship Between CEO Gender, Financial Performance, And Financial Management. *Journal of Business & Economist Research*. Vol 11, No 1.

- Kendall, S., & Tannen, D. (1997). Gender and language in the workplace. In R. Wodak (Ed.), *Sage studies in discourse. Gender and discourse* (p. 81–105). Sage Publications, Inc.
- Kerzner, H., 2009. *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling and Controlling*, 10th ed. John Wiley & Sons, Hoboken
- Kirsch, A. (2018). The gender composition of corporate boards: A review and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 29(2), 346–364.
- Kotter, J.P., 1995. Leading change: why transformation efforts fail. *Harv. Bus. Rev.* 73 (2), 59–67.
- Lahti, E. (2013). “Women and leadership: factors that influence women’s career success: female leaders’ reflections on their career development and leadership.” LAHTI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES Degree programme in International Business Thesis Autumn 2013 Elsi Lahti.URL:
https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/66172/Lahti_Elsi.pdf.pdf (acessado em 11/03/2019)
- Ladegaard, (2011). Doing power’ at work: Responding to male and female management styles in a global business corporation. *Journal of Pragmatics*. 43 (2011) 4-19.
- Leme, V & Russo, R.F.S.M (2018). – VII SINGEP – Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade. *Programa de Liderança Feminina utilizando projetos como instrumento para aumentar o empoderamento. Anais do VII SINGEP – São Paulo – SP – Brasil – 22 e 23/10/2018*
- Lemoine, G. J., Aggarwal, I. & Steed, L. B. (2016). When women emerge as leaders: Effects of extraversion and gender composition in groups. *The Leadership Quarterly*, 27(3), 470–486.
- Lewin, K; Lippit, R. & White, R.K. (1939). Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created Social Climates. *The Journal of Social Psychology*, 10(2), 269-299.
- Lyness, K. S. & Grotto, A. R. (2018). Women and Leadership in the United States: Are We Closing the Gender Gap? *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5(1), 227–265.
- Maignan, I., Ferrell, O. C. & Ferrell, L. (2005).A stakeholder model for implementing social responsibility in marketing. *European Journal of Marketing*, 39(9/10), 956–977.
- Marchiondo, L. A., Myers, C. G. & Kopelman, S. (2015). The relational nature of leadership identity construction: How and when it influences perceived leadership and decision-making. *The Leadership Quarterly*, 26(5), 892–908.

- Martin, V. (2006) *Managing projects in human resources, training and development*. British Library. Cataloguing-in-Publication Data. Kogan Page Limited. 140-149.
- Meindl, J. R. (1995). The romance of leadership as a follower-centric theory: A social constructionist approach. *The Leadership Quarterly*, 6(3), 329–341.
- Mendelberg, T., & Karpowitz, C. F. (2016). *Women's authority in political decision-making groups*. *The Leadership Quarterly*, 27(3), 487–503.
- Merchant, K., (2012). *How men and women differ: Gender differences in communication styles, influence tactics, and leadership styles*. Clare Mount College Senior Theses, Paper 513. http://scholarship.claremont.edu/cmcs_theses/513 (Acessado em 30/03/2019)
- Meister, A., Sinclair, A. & Jehn, K. A. (2017). Identities under scrutiny: How women leaders navigate feeling misidentified at work. *The Leadership Quarterly*, 28(5), 672-690.
- Michaelis. Moderno Dicionário da Língua Portuguesa. Disponível em: <https://michaelis.uol.com.br/moderno-portugues/busca/portugues-brasileiro/legitimar/>. (acessado em 11/01/2020)
- Miller, G. L. e Sisk, F. A. (2012). Business Education and Gender Bias at the C-Level. *Administrative Issues Journal*. Vol. 2: Iss. 1, Article 4
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *The Academy of Management Review*, 22(4), 853.
- MM360 (2018). J&J tem programa global voltado a estimular liderança feminina e inclusão há mais de 20 anos. <http://movimentomulher360.com.br/2018/07/jj-tem-programa-global-voltado-a-estimular-lideranca-feminina-e-inclusao-ha-mais-de-20-anos/> (Acessado em 30/05/2019)
- Morgan, G (1996). *Imagens da Organização*. São Paulo: Atlas, 1996. P. 145-199
- Mok, K. Y., Shen, G. Q., & Yang, J. (2015). Stakeholder management studies in mega construction projects: A review and future directions. *International Journal of Project Management*, 33(2), 446–457.
- MundoRH (2020). Empresas comprometem-se a conectar a equidade de gênero ao futuro do trabalho <https://www.mundorh.com.br/empresas-comprometem-se-a-conectar-a-equidade-de-genero-ao-futuro-do-trabalho/>. (acessado em 18/02/2020).
- Müller, R., & Turner, R. (2010). Leadership competency profiles of successful project managers. *International Journal of Project Management*, 28(5), 437–448.

- Ojiako, U., Chipulu, M., Gardiner, P., Williams, T., Mota, C., Maguire, S., ... Stamati, T. (2014). Effect of project role, age and gender differences on the formation and revision of project decision judgements. *International Journal of Project Management*, 32(4), 556–567.
- Oakley, J. G. (2000). Gender-based Barriers to Senior Management Positions: Understanding the Scarcity of Female CEOs. *Journal of Business Ethics*, 27(4), 321–334.
- ONUMulheres (2016). Vieses inconscientes, equidade de gênero e o mundo corporativo: lições da oficina “vieses inconsciente”. URL: http://www.onumulheres.org.br/wp-content/uploads/2016/04/Vieses_inconscientes_16_digital.pdf (Acessado em 03/02/2020)
- ONUMulheres (2019). Princípios do Empoderamento das Mulheres. URL: <http://www.onumulheres.org.br/referencias/principios-de-empoderamento-das-mulheres/> (Acessado em 05/03/2019)
- ONU. (2015). Objetivos de Desenvolvimento Sustentável. URL: <https://nacoesunidas.org/pos2015>. (Acessado em 18/09/2018)
- OXFAM Brasil (2019). Percepção sobre as desigualdades em debate. <https://oxfam.org.br/noticias/percepcao-sobre-as-desigualdades-em-debate/> (Acessado em 05/09/2019).
- Parker, Glenn M. (2003). Cross-functional temas: work with allies, enemies, and other strangers. San Francisco: *Jossey-Bass (2003)*. 2nd Ed. P. 4-7
- Peus, C., Braun, S. & Knipfer, K. (2015). On becoming a leader in Asia and America: Empirical evidence from women managers. *The Leadership Quarterly*, 26(1), 55–67.
- Piricz, N., Mandjak, T. (2016). Cultural Aspects of Trust in Business Relationships. *International Journal of Business Insights and Transformation*. IJBIT / Volume 9 / Issue 2 / April 2016 – September 2016 | 3
- Pinto, J. K., Dawood, S. & Pinto, M. B. (2014). Project management and burnout: Implications of the Demand–Control–Support model on project-based work. *International Journal of Project Management*, 32(4), 578–589.
- Pinto, J. K., Patanakul, P. & Pinto, M. B. (2017). The aura of capability: Gender bias in selection for a project manager job. *International Journal of Project Management*, 35(3), 420–431.
- Post, C. (2015). When is female leadership an advantage? Coordination requirements, team cohesion, and team interaction norms. *Journal of Organizational Behavior*, 36(8), 1153–1175.
- PMI, P. M. I. (2017). Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK). *Project Management Institute*. (6th ed). EUA: Project Management Institute.

- Ramaswami, A., Dreher, G. F., Bretz, R., & Wiethoff, C. (2010). Gender, Mentoring, and career success: The Importance of Organizational Context. *Personnel Psychology*, 63(2), 385–405
- Robbins, S. P. (2005). *Comportamento Organizacional*. Pearson Prentice Hall. 11. Ed. São Paulo. 2005
- Russo, R.F.S.M & Silva, L.F. (2019). Aplicação de Entrevistas em Pesquisa Qualitativa. *Revista de Gestão e Projetos (GeP)*. v. 10, n. 1 (2019)
- Ryan, M. K., & Haslam, S. A. (2005). The Glass Cliff: Evidence that Women are Over-Represented in Precarious Leadership Positions. *British Journal of Management*, 16(2), 81–90.
- Sampieri, R. H., Collado, C.F.& Lucio, P.B. (2006). *Metodologia de Pesquisa*, 3 ed. São Paulo: McGrawHill, 2006.
- Schein, V. E., Mueller, R., Lituchy, T. & Liu, J. (1996). Think manager—think male: a global phenomenon? *Journal of Organizational Behavior*, 17(1), 33–41.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational Culture and Leadership*. 3rd ed. United States of America: Jossey-Bass A Wiley Imprint.
- Schmid, B., & Adams, J. (2008). Motivation in Project Management: The Project Manager's Perspective. *Project Management Journal*, 39(2), 60–71.
- Shenhar, A.J., 1998. From theory to practice: toward a typology of project management styles. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 45 (1), 33–48
- Silva, L. F., Russo, R.F.S.M. & Oliveira, P. S. G. (2018). Quantitativa ou Qualitativa? Um alinhamento entre pesquisa, pesquisador e achados em pesquisas sociais. *Revista Pretexto*. V. 19(4), 30-45
- Silva, S. G. (2010). Preconceito e Discriminação: As Bases da Violência Contra a Mulher. *PSICOLOGIA CIÊNCIA E PROFISSÃO*, 2010, 30 (3), 556-571
- Smircich, L.; Morgan, G. (1982). Leadership: the management of meaning. *The Journal of Applied Behavioral Science*, v. 18, n. 3, p. 257-273, 1982
- Smith, P. B.; Peterson, M. F (1989). *Leadership, organizations and culture*. London: Sage Publications, 1989.
- Smith, J. E., Ortiz, C. A., Buhbe, M. T., & van Vugt, M. (2018). Obstacles and opportunities for female leadership in mammalian societies: A comparative perspective. *The Leadership Quarterly*. xxx (xxxx) xxx–xxx

- Smith, D., Bruyns, M. and Evans, S. (2011). A project manager's optimism and stress management and IT project success. *International Journal of Managing Projects in Business*, Vol. 4 No. 1, pp. 10-27
- Sojo, V. E., Wood, R. E., Wood, S. A. & Wheeler, M. A. (2016). Reporting requirements, targets, and quotas for women in leadership. *The Leadership Quarterly*, 27(3), 519–536.
- U.S. Bureau of Labor Statistics (2015). Women in the labor force: a databook. URL: <https://www.bls.gov/opub/reports/womens-databook/archive/women-in-the-labor-force-a-databook-2015.pdf> . (Acessado em 22/06/2018)
- Srinivasan, R., Kumra, G. & Srinivasan, R. (2019). Why defining leadership is imperative. <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/the-organization-blog/why-defining-leadership-is-imperative>. *McKinsey*. (Acessado em 25/05/2019)
- Teigen, M. (2012). Gender quotas on corporate boards: On the diffusion of a distinct national policy reform. Firms, boards and gender quotas: Comparative perspectives, comparative social research (pp. 115–146).
- UNRISD (2017). From the Concrete Wall to the Glass Ceiling to the Labyrinth: Gendering Leadership for Transformative Change. [http://www.unrisd.org/unrisd/website/newsview.nsf/\(httpNews\)/D05F1C8099DC508AC12580F100558AB0?OpenDocument&newstyp=viewport](http://www.unrisd.org/unrisd/website/newsview.nsf/(httpNews)/D05F1C8099DC508AC12580F100558AB0?OpenDocument&newstyp=viewport). (Acessado em 25/01/2020)
- Vial, A. C., Napier, J. L., & Brescoll, V. L. (2016). A bed of thorns: Female leaders and the self-reinforcing cycle of illegitimacy. *The Leadership Quarterly*, 27(3), 400–414.
- Wats, M., Wats, R. K. 2009. Developing Soft Skills in Students. *The International Journal of Learning: Annual Review* 15 (12): 1-10.
- Wikström, K., Arto, K., Kujala, J., & Söderlund, J. (2010). Business models in project business. *International Journal of Project Management*, 28(8), 832–841.
- Winter, M., Smith, C., Morris, P., & Cicmil, S. (2006). Directions for future research in project management: The main findings of a UK government-funded research network. *International Journal of Project Management*, 24(8), 638–649.
- Wolcott, H. F. (1980). *Ethnographic research in education*. Washington, DC: *American Educational Research Association*.
- Xia, N., Zhong, R., Wang, X. & Tiong, R. (2018). Cross-domain negative effect of work-family conflict on project citizenship behavior: Study on Chinese project managers. *International Journal of Project Management*, 36(3), 512–524.

APÊNDICES

APÊNDICE 1 – PROTOCOLO DA ENTREVISTA

APÊNDICE 2 – QUESTIONÁRIO PARA ORIENTAÇÃO DAS ENTREVISTAS

**APÊNDICE 3 – MÉTODOS ADOTADOS EM REVISÃO SISTEMÁTICA DA
LITERATURA (RSL)**

APÊNDICE 1 – PROTOCOLO DA ENTREVISTA

1) Instrução para a realização das entrevistas

a. Contexto da pesquisa

A Liderança feminina tem sido tema de diversos estudos e debates, uma vez que reduzir a desigualdade de gênero e empoderar mulheres tem feito parte de um dos objetivos de desenvolvimento sustentável da ONU, a serem atendidos na agenda de 2030 (ONU, 2015). Assim, é entendido que há uma relevância muito grande em investigar quais fatores podem contribuir e/ou impedir o desenvolvimento desta carreira feminina.

De forma a atender responder a questão de pesquisa é possível observar que o gerenciamento de projetos permite implementar projetos com metas bem definidas bem como gerir os *stakeholders*, assim o objetivo desta pesquisa propôs identificar como a gestão de projetos pode contribuir para a aumentar a liderança feminina nas organizações.

b. Plano para desenvolvimento da entrevista

- ✓ Quem será entrevistada? Líderes executivas e Líderes gerenciais
- ✓ Quando será realizada a entrevista? Entre novembro/2019 à janeiro/2020
- ✓ Quanto tempo levará a entrevista? Aproximadamente 1 hora
- ✓ Por que entrevistada foi selecionada? Posição na carreira
- ✓ Onde será realizada a entrevista? Pessoalmente ou por aplicativo Whatsapp
- ✓ Como será realizada a entrevista? Utilização de notebook para anotações e gravação por meio de aplicativos de gravação (*).

(*) Este questionário será realizado após consentimento das entrevistadas e as respostas serão confidenciais de uso exclusivo para fins científicos.

2) Responsáveis pelo estudo

Pesquisadora: Viviane Carolina de Oliveira Leme

Professora Orientadora: Profa. Dra. Rosária de Fátima Segger Macri Russo

Incentivo à pesquisa: Fundo de Apoio à Pesquisa / Universidade Nove de Julho (Uninove)

3) Roteiro para entrevista

“Bom dia, primeiramente obrigada por ter aceitado o convite, como disse à você é uma entrevista para conhecer um pouco mais sobre sua trajetória profissional dentro das organizações que você trabalhou. Minha dissertação ela tem foco em liderança feminina e gestão de projetos e meu objetivo é entender como a gestão de projetos pode contribuir para a aumentar a liderança feminina nas organizações.

Muito obrigada pelas informações, você autoriza gravar a nossa entrevista? Deve levar em torno de 1 hora, porém a qualquer momento que você sentir necessidade de parar, podemos parar sem problemas. Todas as informações gravadas aqui serão utilizadas apenas para uso do estudo da dissertação e ninguém terá acesso à elas.

Gostaria de, inicialmente, pegar algumas informações para validação do perfil da entrevistada. Qual o seu nome:

Qual a sua idade:

Quanto tempo você tem de experiência:

Já atuou em algum projeto:

Fala alguma língua:

Muito obrigada pelas informações.”

APÊNDICE 2 – QUESTIONÁRIO PARA ORIENTAÇÃO DAS ENTREVISTAS

Universidade Nove de Julho – Uninove	
Aluna: Viviane Leme	Orientadora: Profa. Dra. Rosária de Fátima Segger Macri Russo
<p>Objetivo deste estudo: “Entender como a gestão de projetos pode contribuir para aumentar a liderança feminina nas organizações”. E seus objetivos específicos são:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Identificar como fatores positivos e/ou negativos podem favorecer e/ou desfavorecer o desenvolvimento de líderes feminina em organizações. 2) Compreender como a gestão de projetos pode contribuir para superar as barreiras (fatores negativos) e se alinhar com os fatores positivos. 	

Item	Temas abordados	Respondida		Temas abordados
		Sim	Não	

Grupo de pergunta 1 - Entendimento da Carreira: Compreender posição, carreira, história de vida

1	<p>Conte um pouco sobre sua trajetória profissional. Como chegou ao cargo em que ocupa atualmente?</p> <p>- Como a posição legitima a liderança?</p> <p>- Como a posição gera influência sobre seus subordinados e como essa influência gera um desempenho nessa organização?</p>			<p>Liderança</p> <p>Projetos</p> <p>Barreiras</p> <p>Carreira</p> <p>Competências</p>
---	---	--	--	---

Grupo de pergunta 2 - Fatores Positivos e Negativos: Aqueles cujo impacto possa ser negativo ou positivo para o desenvolvimento profissional

2	<p>Quais fatores contribuíram para que você chegasse a essa posição de líder?</p>			<p>Habilidades <i>soft e hard</i></p> <p>Legitimidade do cargo e Poder</p> <p>Gestão de equipes</p> <p><i>Feedbacks</i></p> <p>Autodesenvolvimento e autoconhecimento</p>
	<p>Quais fatores dificultaram ou prejudicaram, em algum momento, sua ascensão?</p>			<p>Barreiras (psicológicas, culturais e estereótipos)</p>

Grupo de pergunta 3 – Gestão de Equipes: Experiência e vivência com os times, pares e superiores

3	<p>Como você lidera a sua equipe: quantos funcionários já teve, como eles são (homens, mulheres) e como se comportavam? e seu relacionamento com seus superiores e pares como é?</p> <p>- Como essa posição de liderança feminina, legitimada pelo cargo, gera, inclusive, influência em outras mulheres a perseguirem o mesmo caminho?</p>			<p>Gestão de equipes diretas</p> <p>Gestão de equipes multifuncionais</p> <p><i>(cross-functional teams)</i></p>
---	---	--	--	--

				Relacionamento com superiores, pares e <i>stakeholders</i>
--	--	--	--	--

Item	Temas abordados	Respondida	Temas abordados
------	-----------------	------------	-----------------

Grupo de pergunta 4 - Contribuição da Gestão de Projetos: Entender os tipos de projetos atuados, qual a interferência nas carreiras e como ele contribuiu.

4	Quais foram os projetos mais importantes nos quais atuou? E eles como contribuíram para sua ascensão?			Visibilidade, Exposição, Complexidade e tamanho dos projetos Gestão de <i>stakeholders</i>
---	---	--	--	---

Grupo de pergunta 5 - Valores para crescimento na carreira defendidos pelas entrevistadas

5	Se tivesse que sugerir alguma ação para uma mulher se tornar uma líder (ou ter um cargo de liderança nas organizações) o que sugeriria?			Desenvolvimento da carreira, da liderança e de habilidades como: <i>soft e hard skills</i>
---	---	--	--	--

APÊNDICE 3 – REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA (RSL)

Procedimentos metodológicos de uma RSL: Liderança Feminina e Gestão de Projetos: Uma revisão sistemática da literatura para entender quais os fatores podem favorecer ou desfavorecer líderes femininas nas organizações

Segundo Briner e Denyer (2012), uma RSL tem como essência a aplicação do mesmo nível de rigor que seria aplicado a qualquer pesquisa primária bem conduzida e claramente relatada. Esta abordagem é amplamente utilizada em muitos campos, como medicina, saúde, política social, educação, e atualmente também tem sido utilizada em estudos de gestão e organização. Os autores definem que uma RSL em gerenciamento deve contemplar várias etapas e adotamos as principais apresentadas na Tabela 1 da revisão sistemática da literatura para atender o rigor do protocolo. A **etapa 1** foi definida e a questão apresentada na introdução deste artigo.

Item	Etapas
1	Identificar e definir claramente a questão de pesquisa.
2	Determinar os tipos de artigos e dados que irão responder à questão, em artigos relevantes.
3	Analisar todos os artigos recuperados para identificar aqueles que atendam ou não aos critérios de inclusão/exclusão
4	Extrair os dados ou informações relevantes à pesquisa.
5	Avaliar criticamente os artigos, avaliando a qualidade em relação à questão de pesquisa.
6	Sintetizar os resultados dos estudos.

Tabela 1: Etapas adotadas na RSL em gerenciamento

Fonte: adaptada Briner e Denyer (2012)

Na **etapa 2**, as bases selecionadas para a pesquisa foram primeiramente a revista *The Leadership Quarterly*, cujo foco é o de promover a compreensão sobre liderança na perspectiva de diversas disciplinas, objetivando publicar pesquisa acadêmica, teoria e aplicação de desenvolvimento de diversas áreas. Esta revista contempla estudos sobre líderes de todas as esferas da vida social, incluindo líderes formais ou informais de qualquer tipo de grupo ou organização, também contempla a visão sobre liderança organizacional.

A segunda foi a *International Journal of Project Management* que é líder (tendo como fator de impacto 1,46 e a segunda revista do mesmo segmento com fator de impacto de 0,8), na publicação de artigos no campo de gerenciamento de projetos e estudos organizacionais, com

a missão publicar pesquisas com perspectivas de comportamento organizacional, estratégia, mudança e inovação. Ambas as revistas foram selecionadas por possuírem similaridade quanto a visão organizacional, porém com abordagens diferentes. Enquanto uma foca na liderança, a outra foca no gerenciamento de projetos, dois construtos deste estudo. Desta forma, a alta relevância das revistas para os temas, apresentará um retrato de como foram estudados ao longo dos últimos 5 anos.

Para a definição dos critérios de inclusão e exclusão, foram selecionadas as palavras-chaves “women or female or gender and leadership and project”, cuja busca estava relacionada com a questão de pesquisa e seguindo o critério de exclusão que foram adotados os operadores booleanos “OR” e “AND” para a identificação das palavras-chave. Assim foram obtidos:

Para revista *The Leadership Quarterly*: 123 documentos publicados a partir de 1995. Refinando a busca foram selecionados os tipos de artigos review articles e research articles resultaram 118 artigos. A fim de obter estudos recentes sobre liderança feminina e gestão de projetos dentro das organizações foi selecionado o período entre 2013 a 2018, tendo como resultado 38 artigos que foram selecionados para leitura em profundidade.

Para a revista *International Journal of Project Management*: 12 artigos publicados a partir de 1995. A fim de obter estudos recentes sobre liderança feminina e gestão de projetos dentro das organizações foi selecionado o período entre 2013 a 2018, tendo como resultado 09 artigos que foram selecionados para leitura em profundidade.

A análise, **etapa 3**, para extração de dados se deu a partir de leitura dos títulos, resumos e das referências contidas nos 47 artigos selecionados. Desta forma, foram selecionados artigos que por definição em seu conteúdo tivessem temas relacionados à liderança feminina e condições que favoreçam ou desfavoreçam a ascensão das mulheres dentro das organizações, além de observar como a gestão de projetos tem contribuído para o aumento da liderança feminina. Com isso foi possível definir a limitação e o escopo para análise aprofundada.

Na **etapa 4** a ferramenta Atlas.TI foi utilizada na análise qualitativa dos artigos, o que permitiu criar codificações para coleta e análise metódica de dados. A análise de conteúdo foi feita partindo de uma descrição e interpretação do conteúdo dos artigos identificados, o que permitiu a observação de fenômenos relacionados a este estudo. A partir desta codificação foi possível excluir artigos que não abordassem temas relacionados aos construtos, executando assim a etapa 5. Restou, assim, 14 artigos da revista *The Leadership*

Quarterly e 6 da revista International Journal of Project Management que exploram o tema liderança feminina dentro do universo organizacional. A Figura 1, apresentada na revisão sistemática da literatura, mostra o modelo de protocolo adotado para as etapas da RSL.

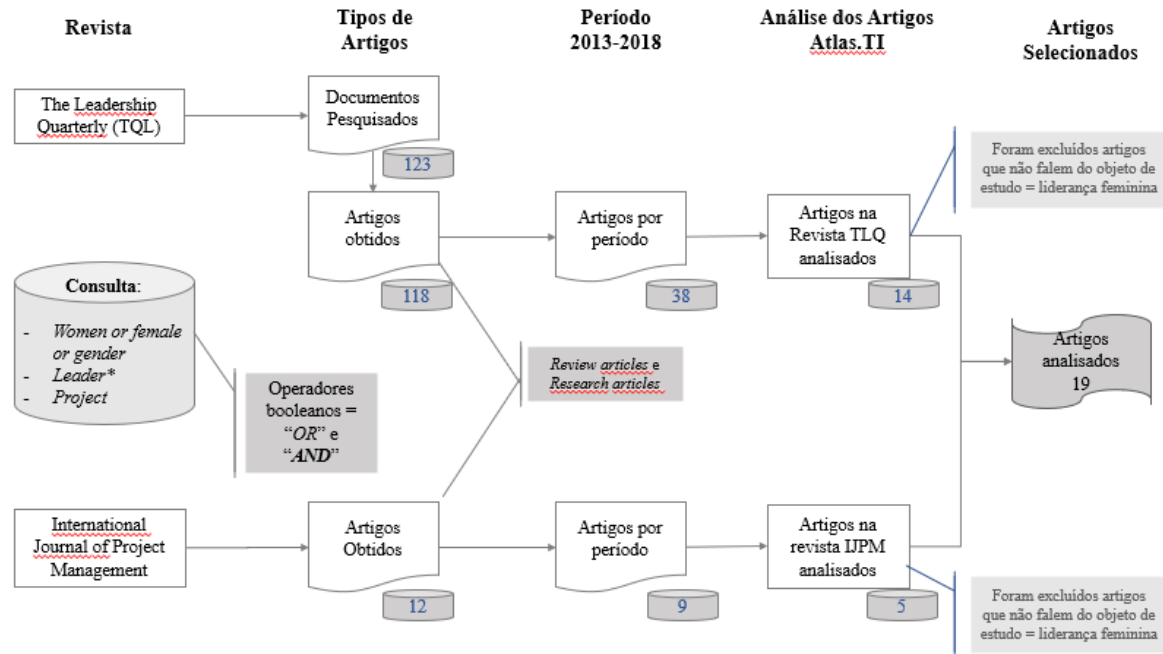


Figura 1: Protocolo adotado para a RSL
Fonte: Elaborado pelos autores

Na **etapa 6** de síntese dos resultados procurou-se aprofundar na análise de cada artigo, interpretando os trabalhos publicados. Na tabela 2, definida na revisão sistemática da literatura, apresentou-se uma visão geral dos autores por tipo de abordagem adotada, de acordo com o tipo de barreiras identificadas em cada artigo foram classificados os fatores, cuja análise será norteadada.

Revista	Autor / Ano	Tipo de Abordagem	Fatores	Foco do Artigo
International Journal of Project Management	Crawford et al. (2013)	Qualitativa	Positivo	Gestão de equipes
International Journal of Project Management	Henderson et al. (2016).	Qualitativa e Quantitativa	Negativo	Barreiras Culturais
International Journal of Project Management	Pinto et al. (2014)	Qualitativa e Quantitativa	Negativo	Barreiras psicológicas

International Journal of Project Management	Pinto et al. (2017)	Quantitativa	Negativo	Barreiras psicológicas
International Journal of Project Management	Ramos et al. (2016)	Quantitativa	Positivo	Gestão de equipes
The Leadership Quarterly	Arvate et al.. (2018)	Quantitativa	Negativo	Barreiras Culturais
The Leadership Quarterly	Bear et al. (2017)	Qualitativa	Negativo	Barreiras psicológicas e culturais
The Leadership Quarterly	Collins et al. (2014)	Quantitativa	Positivo	Gestão de equipes
The Leadership Quarterly	Fitzsimmons e Callan (2015)	Ensaio Teórico	Positivo	Desenvolvimento da Liderança
The Leadership Quarterly	Fitzsimmons et al. (2014)	Qualitativa	Positivo	Desenvolvimento da Liderança
The Leadership Quarterly	Glass e Cook (2016)	Qualitativa	Negativo	Barreiras físicas
The Leadership Quarterly	Lemoine et al. (2016)	Quantitativa	Positivo	Desenvolvimento da Liderança
The Leadership Quarterly	Marchiondo et al. (2015)	Quantitativa	Positivo	Desenvolvimento da Liderança
The Leadership Quarterly	Meister et al. (2017)	Qualitativa	Negativo	Barreiras psicológicas
The Leadership Quarterly	Mendelberg e Karpowitz (2016)	Ensaio Teórico	Negativo	Barreiras psicológicas
The Leadership Quarterly	Peus et al. (2015)	Quantitativa	Positivo	Desenvolvimento da Liderança
The Leadership Quarterly	Smith et al. (2018)	Ensaio Teórico	Negativo	Barreiras físicas
The Leadership Quarterly	Sojo et al. (2016)	Quantitativa	Positivo	Desenvolvimento da Liderança
The Leadership Quarterly	Vial et al. (2016)	Ensaio Teórico	Positivo	Legitimidade, Poder e Status

Tabela 2: Autor por tipo de Abordagem

Fonte: Elaborado pelos autores