

**Universidade de São Paulo  
Escola Superior de Agricultura “Luiz De Queiroz”**

**Mulheres e o feminismo em pauta: quebrando os tetos ou ignorando os  
cacos?**

**Luanda Camila dos Santos Barné Ganeo**

Dissertação apresentada para obtenção do título de Mestra  
em Ciências. Área de concentração: Administração

**Piracicaba  
2024**

**Luanda Camila dos Santos Barné Ganeo**  
**Bacharela em Administração**

**Mulheres e o feminismo em pauta: quebrando os tetos ou ignorando os cacos?**

Orientadora:  
Profª Drª **HELIANI BERLATO DOS SANTOS**

Dissertação apresentada para obtenção do título de Mestra  
em Ciências. Área de concentração: Administração

**Piracicaba**  
**2024**

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação  
DIVISÃO DE BIBLIOTECA – DIBD/ESALQ/USP**

Ganeo, Luanda Camila dos Santos Barné

Mulheres e o feminismo em pauta: quebrando os tetos ou ignorando os cacos? /  
Luanda Camila dos Santos Barné Ganeo. - - Piracicaba, 2024.

85 p.

Dissertação (Mestrado) - - USP / Escola Superior de Agricultura “Luiz de  
Queiroz”.

1. Feminismo 2. Mulheres 3. Liderança 4. Organizações I. Título

## AGRADECIMENTOS

A Deus, meu agradecimento! Por ter abençoado minha trajetória de vida até aqui e por me permitir finalizar mais uma etapa dessa jornada de aprendizado. Agradeço à minha família pelo apoio constante e por me cercarem com seu amor. Também deixo meu agradecimento ao meu marido, que sempre esteve ao meu lado me dando todo suporte e incentivo. E aos amigos que contribuem na caminhada.

Sou grata pela oportunidade de ingressar no mestrado e estudar em uma universidade renomada, e também agradeço ao programa do curso e à CAPES por me possibilitarem receber bolsa de estudos durante dois semestres. Meu agradecimento à professora Heliani Berlatto que desde a graduação tem contribuído para meu desenvolvimento acadêmico e concedeu a esta trajetória na pós-graduação sua orientação. Também agradeço aos professores Luciano Mendes e Aline dos Santos Barbosa que compuseram o comitê de acompanhamento desta dissertação e contribuíram para o amadurecimento deste trabalho com suas valiosas considerações. Igualmente agradeço aos professores que gentilmente compõem a banca de avaliação desta dissertação. A todos os professores que contribuíram com nossa formação através de suas disciplinas e aos funcionários que trabalham no curso e na universidade envolvidos no mestrado, estendo meu agradecimento. Gostaria ainda de estender esse agradecimento aos professores das escolas públicas onde estudei, e que me incentivaram no início da minha jornada.

Aos colegas, agradeço pelo compartilhamento de conhecimentos e experiências, e pela colaboração no decorrer do curso. Ao término deste agradecimento, não poderia deixar de reconhecer todas as pessoas que contribuíram para o desenvolvimento deste trabalho. Agradeço de modo especial a todas as pessoas que colaboraram com a divulgação da pesquisa, a todas as mulheres que contribuíram com suas respostas ao questionário, e todas as líderes que generosamente dispuseram do seu tempo para participar das entrevistas e compartilhar suas visões e histórias. Sem vocês o desenvolvimento do trabalho não seria possível, e a participação de vocês reforçou o propósito deste projeto de contribuir para a discussão e reflexão de temáticas importantes para as mulheres.

## SUMÁRIO

RESUMO.....	05
ABSTRACT.....	06
1. INTRODUÇÃO.....	07
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	11
2.1. Feminismo e organizações.....	11
2.2. Mulheres entre tetos e cacos.....	18
2.3. Questionando o feminismo.....	27
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	35
3.1. Abordagem de pesquisa.....	35
3.2. Coleta de dados.....	36
3.3. Análise de dados.....	46
4. RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	51
4.1. (Re)conhecimento da dominação masculina.....	52
4.2. Transpondo barreiras, mas reforçando muros.....	60
4.3. Feminismo superficialmente percebido.....	69
4.4. Análise sobre a perspectiva de autoidentificação feminista.....	74
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	77
5.1. Contribuições para o campo dos estudos.....	79
5.2. Implicações para o campo organizacional.....	79
REFERÊNCIAS.....	81

## RESUMO

### **Mulheres e o feminismo em pauta: quebrando os tetos ou ignorando os cacos?**

O feminismo possui diferentes vertentes que entendem a existência na sociedade de uma dominação masculina. Entretanto, o feminismo liberal, associado à participação das mulheres no mercado de trabalho e sua ascensão organizacional parece ter se tornado mais difundido, e ideias feministas parecem ter sido apropriadas pelo sistema neoliberal. Enquanto mulheres mais privilegiadas conseguem quebrar os tetos de vidro e ocupar posições de liderança, a crítica aponta para o surgimento da crise do cuidado e nem sempre a ocupação de cargos de liderança por mulheres repercute em ações organizacionais pautadas na emancipação feminina. O presente trabalho objetiva compreender como o feminismo se relaciona com a liderança de mulheres a partir da perspectiva de mulheres líderes por meio da análise de discurso crítica de entrevistas e levantamento através de questionário. Os resultados sugerem que há reconhecimento do machismo, mas não necessariamente identificação com o feminismo. A permanência dos desafios de gênero apesar dos avanços organizacionais, e a compreensão conceitual do feminismo associado à perspectiva liberal, sugerem uma fragilidade do movimento em atuar nas estruturas sociais de dominação.

Palavras-chave: Feminismo, Mulheres, Liderança, Organizações

## ABSTRACT

### **Women and feminism on the agenda: breaking the ceilings or ignoring the shards?**

Feminism has different approaches that understand the existence of male domination in society. However, liberal feminism, associated with women's participation in the job market and their advance in companies appears to have become more widespread, and feminist ideas appear to have been appropriated by the neoliberal system. While more privileged women are able to break glass ceilings and occupy leadership positions, criticism points to the emergence of a care crisis and the occupation of leadership positions by women doesn't always have repercussions on organizational actions based on female emancipation. The present work aims to understand how feminism relates to women's leadership from the perspective of women leaders through critical discourse analysis of interviews and questionnaire survey. The results suggest that there is recognition of machismo, but not necessarily identification with feminism. The persistence of gender challenges despite organizational advances, and the conceptual understanding of feminism associated with the liberal perspective, suggest a weakness of the movement in acting within social structures of domination.

Keywords: Feminism, Women, Leadership, Organizations

## 1. INTRODUÇÃO

Dentro do movimento feminista há diferentes vertentes que entendem a existência na sociedade de uma dominação masculina, sendo uma delas o feminismo liberal, com propostas que abarcam equidade de oportunidades e liberação de papéis de gênero limitadores, o que na área organizacional se relaciona com o reconhecimento do potencial das mulheres e das barreiras para alcançar cargos hierarquicamente mais altos (CALÁS; SMIRCICH, 1998). Assim, a vertente liberal do feminismo defende igualdade entre homens e mulheres e realização, sendo mais funcionalista (CERCHIARO, AYROSA E ZOUAIN, 2009).

Na discussão sobre a igualdade das mulheres em suas funções dentro das organizações, a maior qualificação das mulheres não repercute em seus cargos e salários (MILTERSTEINER ET AL, 2020). Corroborando essa ideia, segundo IBGE (2021), as mulheres têm em média maior instrução que os homens, entretanto, recebiam 77,7% do rendimento deles. Apesar de crescer a representatividade de mulheres em altos cargos, obstáculos permanecem e ainda há poucas mulheres na alta hierarquia (HRYNIEWICZ E VIANNA, 2018).

Envolvendo também questões da esfera familiar, as mulheres permanecem associadas aos trabalhos de cuidado dos filhos e da casa, gerando cobranças e duplas jornadas para as mulheres, que podem levar à priorização da família em detrimento de oportunidades profissionais (HRYNIEWICZ; VIANNA, 2018). Retratando essa realidade, as mulheres dedicam tempo maior que o dos homens aos trabalhos domésticos e de cuidado (IBGE, 2021).

Dentro das organizações na ocupação de seus cargos, as mulheres ainda enfrentam desafios. Com relação à remuneração, por exemplo, de acordo com IBGE (2021) entre os grupos com maiores rendimentos, como diretores e gerentes, a diferença de rendimentos do trabalho entre homens e mulheres era maior. E os comportamentos considerados femininos têm incompatibilidades com os comportamentos associados a um líder (HRYNIEWICZ; VIANNA, 2018).

Além disso, nem sempre a ocupação de cargos mais elevados por mulheres repercute em ações de apoio a outras mulheres. A síndrome da abelha rainha, por exemplo, caracteriza mulheres que entendem sua ascensão profissional como resultado de seus esforços e acabam se afastando do apoio à outras mulheres (MILTERSTEINER ET AL, 2020). Outros achados demonstram que as mulheres podem se posicionar contra ações afirmativas direcionadas para mulheres, entendendo que os cargos executivos não deveriam ser alcançados por meio de

benefícios que poderiam gerar discriminações, mas através do mérito individual (HRYNIEWICZ; VIANNA, 2018). Considerando iniciativas organizacionais como grupos de apoio para as mulheres, as pautas discutidas tendem a focar na trajetória profissional das mulheres de um ponto de vista mais liberal, sem abordar questões feministas mais amplas (COELHO JÚNIOR ET AL., 2022; JAIME, BANDEIRA E BRUNSTEIN, 2023).

Neste sentido, é possível entender que a luta do feminismo pela igualdade das mulheres no mercado de trabalho ainda continua válida. Mas adotando uma visão crítica, é possível levantar o questionamento sobre a apropriação do feminismo pelo mercado. Segundo Arruzza, Bhattacharya e Fraser (2019), o feminismo é equipado ao feminismo liberal pela mídia, com uma ideia de igualdade baseada no mercado, permitindo a poucas mulheres privilegiadas crescer nas hierarquias organizacionais sem considerar as limitações socioeconômicas de outras mulheres. Para Miguel, Marx e Arndt (2020) as pautas feministas acabam sendo mercantilizadas, e seus ideais se aproximam de ideais neoliberais. Outro ponto trazido pela literatura, é o receio por parte de algumas mulheres em se identificarem como feministas apesar de apoiarem questões do feminismo devido a estereótipos negativos associados ao movimento (MOORE E STATHI, 2020).

De acordo com Fraser (2009) a segunda onda do feminismo teve suas ideias ressignificadas enquanto suas críticas aparentemente foram usadas para legitimar o neoliberalismo. Assim, de acordo com Arruzza, Bhattacharya e Fraser (2019) a força de trabalho feminina é recrutada, mas o regime de trabalho neoliberal não é libertador para as mulheres, tornando vulneráveis a abusos, assédios, má remuneração e precarização. A maior exigência de tempo de trabalho e menor assistência social, pressiona os indivíduos e reduz o tempo para atividades de cuidado.

Nesse cenário, existe uma crise do cuidado referente às pressões que sufocam capacidades sociais de cuidado, que tem origem estrutural e contraditória (FRASER, 2020). Pois o capitalismo ao mesmo tempo em que depende da reprodução social também atribui a ela pouco valor econômico (ARRUZZA, BHATTACHARYA E FRASER, 2019).

Diante do exposto e conforme trazido pela literatura, a delegação dos trabalhos reprodutivos para outras mulheres se torna uma das características da crise do cuidado. A crise do cuidado gera a delegação do trabalho reprodutivo a outras pessoas menos privilegiadas, criando cadeia em que aqueles com melhores condições delegam para mulheres mais pobres cuidar das casas e pessoas. Além disso, existe uma divisão racial histórica desse trabalho, realizado por

mulheres racializadas a baixos custos (ARRUZZA, BHATTACHARYA E FRASER, 2019). Neste sentido da racialização e da precarização, dados indicam que, no Brasil, cuidadoras e trabalhadoras domésticas eram majoritariamente pretas ou pardas, com baixo número de formalização (ARAUJO, MONTICELLI E ACCIARI, 2021). De acordo com Vergès (2020), o trabalho de cuidado e de limpeza, apesar de indispensável, permanece invisível, racializado e mal remunerado. Esse cenário de invisibilidade de trabalhos reprodutivos e promoção da ascensão organizacional de uma minoria de mulheres permite questionar sobre os custos gerados pelas quebras dos tetos de vidro defendido pelo feminismo liberal.

Diante dos avanços já articulados pela literatura sobre feminismo e trajetórias organizacionais de mulheres, o presente trabalho objetiva compreender como o feminismo se relaciona com a liderança feminina a partir da perspectiva de mulheres em posições de liderança e assim, verificar como os aspectos relacionados a liderança de mulheres se configuram diante do feminismo e compreender como o construto do feminismo é praticado por mulheres em posição de liderança.

O trabalho está dividido em seções: na seção seguinte são discutidos os aspectos teóricos sobre o feminismo, sobre a trajetória das mulheres dentro da liderança, e busca-se articular as esferas do feminismo e da liderança de mulheres. Depois é apresentada a metodologia do trabalho, com a descrição da forma de coleta através de entrevistas e levantamento com mulheres em posições de liderança e também de análise dos dados utilizando análise de discurso na perspectiva crítica de Fairclough. Por fim, são apresentados os resultados do trabalho e as considerações finais da autora de acordo com os achados, destacando o reconhecimento do machismo por parte das mulheres, mas não necessariamente a identificação com o feminismo como um movimento que representa suas demandas. A permanência dos desafios de gênero apesar dos avanços organizacionais, e a compreensão conceitual do feminismo associado à uma perspectiva liberal, sugerem uma fragilidade do movimento em atuar nas estruturas sociais de dominação.



## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1. Feminismo e organizações**

Nesta parte do trabalho será discutido como o conceito de feminismo se apresenta múltiplo em diferentes abordagens e fases do movimento. Coloca-se o desenvolvimento do movimento feminista utilizando a perspectiva das ondas feministas e também as vertentes feministas e sua relação com o papel da mulher nas organizações. Esta visão geral do movimento tem importância para compreensão do papel do movimento na participação das mulheres nas organizações.

Segundo McCann et al. (2019), feminismo é uma gama de movimentos sociais e ideologias com base na afirmação dos direitos das mulheres; um ativismo coletivo para pautas econômicas, jurídicas e de igualdade social entre homens e mulheres; e uma crença de que as mulheres devem ter direitos e oportunidades iguais aos dos homens. De acordo com as autoras a palavra “feminismo” se propagou na década de 1890. Para elas, o Iluminismo e as revoluções francesa e norte-americana influenciaram a expansão do feminismo na Europa e nos Estados Unidos. Para Zirbel (2021), o que é chamado de feminismo hoje, é marcado por perspectivas variadas, em razão de suas protagonistas enfrentarem formas de opressão e marginalização diversas.

Inicialmente, para entender o feminismo, é importante compreender sua evolução histórica através das suas ondas. Segundo Zirbel (2021), a metáfora das ondas se consolidou nomeando momentos de mobilização feminista e essas ondas podem ser pensadas como sendo geradas pelas ações de mulheres diversas, pois segundo a autora, nenhuma onda se formou a partir de uma perspectiva ou grupo únicos. De acordo com McCann et al. (2019) há três ondas principais do feminismo identificadas e para algumas feministas existe uma quarta onda no século XXI. Também Zirbel (2021) aponta que com relação ao período da terceira onda há controvérsias em razão da existência ou não da quarta onda, porém, para a autora é perceptível a existência de uma nova onda no século XXI. Segundo Heger e Hoffmann (2021), geralmente são tratadas três ondas feministas, sendo a primeira relacionada ao feminismo liberal com a ideia de buscar a igualdade das mulheres em relação aos homens; a segunda onda relacionada à ideia de uma transformação social em oposição à dominação masculina; e a terceira onda criticando a dicotomização de gênero e a homogeneização das mulheres.

De acordo com Zirbel (2021) a utilização da metáfora das ondas pode gerar alguns problemas, como enfoque apenas em algumas décadas e uma ideia de que os pensamentos feministas mais antigos tenham sido superados, porém, também permite criar conexões, inscrever diferentes gerações feministas no histórico de lutas, e pensar que o feminismo permanece ativo mesmo nos momentos de menor movimentação. Por esse motivo também, a divisão por meio das ondas torna-se relevante para o presente trabalho facilitando o entendimento da evolução do movimento no decorrer do tempo.

De acordo com McCann et al. (2019) a primeira onda do feminismo inicia em meados do século XIX e vai até meados de 1920, e as feministas dessa onda eram, de maneira geral, mulheres brancas de classe média que buscavam direito ao voto, e igualdade no acesso à educação e nos direitos no casamento. Em suma, para as autoras, a primeira onda objetivava principalmente a igualdade de gênero nas esferas política, intelectual, social e legal. De acordo com Zirbel (2021), a primeira onda do feminismo teria começado na segunda metade do século XIX e é identificada, de maneira geral, pela reivindicação por isonomia e pelo sufrágio, mas também havia outros temas discutidos, como autodeterminação sexual, acesso à educação e a profissões, e reforma do direito matrimonial. Segundo a autora, apesar das diferenças, grande número de mulheres se uniu na reivindicação pelo sufrágio, buscando direitos civis. Para Zirbel (2021) apesar de mulheres de classe média serem colocadas como protagonistas da primeira onda, nas grandes manifestações a maioria das participantes era da classe trabalhadora.

A segunda onda teria começado por volta dos anos 1960 e se estendeu até início da década de 1980, identificando que os direitos conquistados na primeira onda não haviam melhorado o cotidiano das mulheres, focando na diminuição das desigualdades do trabalho à família, e buscando libertação. Uma das principais ideias da segunda onda feminista era de que as mulheres eram frutos de um condicionamento social, diferenciando sexo biológico de gênero socialmente construído. De maneira geral, a segunda onda do feminismo investigava as raízes da opressão feminina (MCCANN ET AL., 2019). Também de acordo com Zirbel (2021), a segunda onda do feminismo teria começado em torno da década de 1960.

Segundo Zirbel (2021), em meio à diversidade das pautas da segunda onda, a crítica à sociedade, reivindicando que homens e mulheres deveriam ter os mesmos direitos, e a ideia de libertação da opressão eram pontos comuns. Segundo a autora, o feminismo radical, socialista e liberal são geralmente tidos como três linhas de elaboração teórica da segunda

onda feminista. Para o feminismo radical da década de 1970, a causa da opressão feminina estava no patriarcado, enquanto feministas socialistas e marxistas viam o capitalismo e a propriedade privada como fonte da opressão das mulheres. Já o feminismo liberal reivindicava mudanças políticas, jurídicas e culturais buscando a liberdade (ZIRBEL, 2021). Também segundo Zirbel (2021) feministas negras e latinas dessa onda sinalizaram que diferentes formas de opressão se entrelaçavam.

De acordo com McCann et al. (2019), o livro “O segundo sexo” de Simone de Beauvoir de 1949 provavelmente foi a maior contribuição para as bases da segunda onda, trazendo que a condição da mulher é uma construção social, e que as mulheres são tidas como o sexo secundário, definido em relação aos homens. Na conclusão do segundo volume de “O segundo sexo”, Beauvoir (2019) traz, por exemplo, que a mulher é um produto da civilização, sendo moldada desde a infância, e que apenas a modificação da situação econômica não deve gerar uma transformação da mulher sem que atinja outras esferas como moral, social e cultural.

De acordo com McCann et al. (2019), nos anos 1980 surgiu ainda o feminismo negro, trazendo o reconhecimento da interseccionalidade e barreiras enfrentadas por mulheres negras. De acordo com as autoras, para as feministas negras, questões de raça e racismo dentro do feminismo se tornaram pautas. Segundo as autoras, mesmo participando do movimento feminista, as mulheres negras, pobres, da classe trabalhadora tiveram suas pautas específicas muitas vezes ignoradas na corrente principal do feminismo. Neste contexto, McCann et al. (2019) citam Angela Davis e Bell Hooks como autoras relevantes.

De acordo com Hooks (2015), o feminismo moderno tem uma ideia central de que existe uma opressão comum entre as mulheres, mas essa ênfase nos Estados Unidos teria sido uma forma das mulheres conservadoras e liberais mascararem a definição do movimento em prol de seus interesses de classe. Para a autora, as mulheres que demandam estratégias diferentes no feminismo por vezes acabam se vendo marginalizadas e silenciadas, e aspectos não reconhecidos da condição social de mulheres brancas, impedem que muitas transcendam o racismo e limitam a compreensão da condição geral das mulheres norte-americanas. Para Hooks (2015), as feministas privilegiadas não entendem ou não consideram a interrelação entre as opressões de sexo, raça e classe e, assim, não conseguem falar pelos grupos diversos de mulheres. De acordo com a autora, as análises feministas tendem a ter apenas o gênero como foco.

De acordo com Hooks (2015), as mulheres negras formam um grupo na sociedade que sofre opressão machista, racista e classista, sem a possibilidade de explorar e oprimir outros grupos, diferentemente do que acontece com os homens negros, que são vítimas do racismo, mas podem oprimir mulheres, e com as mulheres brancas, que são vítimas do sexismo, mas podem explorar pessoas negras. Para a autora, é essencial para a luta feminista e construção de sua teoria o reconhecimento da visão das mulheres negras e seu uso para criticar a hegemonia sexista, racista e classista.

Fazendo relação com o feminismo negro, de acordo com Sanchez (2021), Sueli Carneiro é um exemplo de autora brasileira que resgata lutas importantes de feminismos antirracistas e anticoloniais em vez de adotar uma postura pacificadora. Para essa autora, apesar de o movimento feminista ter se identificado com lutas populares e democráticas, o feminismo também esteve vinculado à uma “visão eurocêntrica e universalizante das mulheres”, o que incapacitou o reconhecimento de diferenças e desigualdades, invisibilizando mulheres que sofriam outras formas de opressão (CARNEIRO, 2003). Segundo Carneiro (2003), as especificidades demandam práticas diversas e ampliação da concepção feminista, considerando que a questão racial é produtora de gêneros subalternizados, e que as mulheres negras são vítimas duplamente de racismo e sexismo. Assim, o movimento das mulheres negras contribuiu para reposicionar o movimento feminista brasileiro, reconhecendo, por exemplo, diferenças entre as mulheres e existência da discriminação racial.

Segundo McCann et al. (2019), na década de 1980 ainda surgiram outras ideias, como a teoria *queer*, questionamento a sexualidade como construção social; a interseccionalidade, trazendo como classe, raça e gênero interagem produzindo opressões múltiplas; e anti-colonialismo. Zirbel (2021) traz que na década de 1980 a mídia dos Estados Unidos passou a rotular uma geração “pós-feminista” dando a ideia de que as demandas do feminismo estavam conquistadas. Para McCann et al. (2019), a terceira onda teria surgido na década de 1990 e ido até meados de 2012, abrangendo correntes diversas e trazendo questões como, por exemplo, a inclusão de mulheres trans e se contrapondo à ideia de que a igualdade havia sido alcançada (era pós-feminista). Com relação à terceira onda, Zirbel (2021) traz a perspectiva de que na década de 1990 a terceira onda ainda não estava efetivamente formada, e que a segunda onda pode ser vista como se estendendo de 1940 até início do século XXI.

De acordo com Zirbel (2021), no contexto da terceira onda, feministas latinas, negras, proletárias, lésbicas, dentre outras, evidenciaram a diversidade do feminismo, e ferramentas

teóricas permitiram aprofundar a análise das formas de opressão diversas que são experimentadas por uma mulher, e da diversidade interna do movimento. De acordo com McCann et al. (2019), fez parte da terceira onda do feminismo também o aprofundamento da interseccionalidade, a defesa do direito das mulheres de expressarem sua sexualidade. Neste sentido, as autoras trazem que a liberdade sexual recebeu algumas críticas associadas ao fato de possivelmente tornar as mulheres vulneráveis à exploração dos homens. As autoras citam Judith Butler como um nome relevante. Butler (2019) traz a ideia de que o gênero é constituído a partir de repetidos atos corporais consolidados e reproduzidos de acordo com as expectativas, tendo uma realidade performática, e não sendo uma condição natural. A autora também alerta para o fato de o feminismo correr o risco de dar visibilidade a uma categoria mulher que pode não representar todas as mulheres, e também expõe a preocupação de que a diferença sexual seja reificada reforçando a restrição binária das identidades de gênero.

Segundo McCann et al. (2019), a quarta onda do feminismo teria começado em meados de 2010 e teria sido impulsionada pelo surgimento e utilização das mídias sociais como canal de conscientização e ativismo. As autoras trazem nessa onda a disseminação de ideias através de *sites* e *blogs*, ativismo com movimentos e campanhas utilizando *hashtags*, exposição de experiências e abusos nas redes sociais.

De acordo com McCann et al. (2019), um dos exemplos do ativismo digital da quarta onda foi o movimento #MeToo de 2017, que dava visibilidade a agressão e abuso sexual sofridos por mulheres e a denúncias de má conduta sexual praticada por homens. Porém, as autoras trazem que nesse contexto digital também há desvantagens para as mulheres, como se tornarem vítimas de *trollagens*, ameaças, *doxxing*, e pornografia de vingança.

Segundo McCann et al. (2019) na quarta onda do feminismo também há a ideia de que todos deveriam ser feministas, pois o feminismo seria uma questão de bom senso baseada na igualdade entre os sexos. Entretanto, essa vertente do feminismo do bom senso recebe críticas associadas ao fato de não ser revolucionário e radical. Além disso, para McCann et al. (2019) também houve nessa quarta onda movimentos como a Marcha das Vadias, em protesto à culpabilização das vítimas de estupro, o conceito de feminicídio, qualificando o assassinato de mulheres, e debates sobre disparidade salarial de gênero e inclusão de mulheres trans e com deficiência.

	1ª Onda	2ª Onda	3ª Onda	4ª Onda
Temática	Igualdade de direitos	Construção e opressão feminina	Persistência e diversidade da luta feminista	Mobilização em rede

Fonte: elaborado pela autora com base na literatura

Considerando as diferentes ondas do feminismo apresentadas, é possível verificar a evolução histórica do movimento e a multiplicidade de suas correntes. Existem diferentes abordagens feministas que têm em comum o entendimento de que existe uma dominação masculina na sociedade (CALÁS; SMIRCICH, 1998). As autoras Calás e Smircich (1998) adotam o ponto de vista de que as teorias feministas trabalham problemas organizacionais e temáticas que afetam não apenas as mulheres. A seguir serão tratadas algumas abordagens feministas e a formas como elas compreendem as diferentes problemáticas.

De acordo com Calás e Smircich (1998), as ideias do feminismo liberal giram em torno das propostas de equidade de oportunidades e reconhecimento entre os sexos, da justiça de gênero, e de liberação de papéis de gênero limitadores. No campo das organizações, são trabalhadas questões relacionadas ao reconhecimento da capacidade das mulheres em assumir papéis de gerência, reconhecendo barreiras para a ascensão de mulheres a cargos de maior hierarquia e remuneração, sendo discutidas temáticas como do “teto de vidro” (CALÁS; SMIRCICH, 1998). Utilizando como base o trabalho de Cerchiaro, Ayrosa e Zouain (2009) que trata de diferentes abordagens feministas aplicadas à administração, podemos entender que a abordagem liberal seria mais funcionalista, defendendo igualdade entre homens e mulheres, autonomia e realização. Ainda de acordo com Miltersteiner et al. (2020), para o feminismo liberal a mulher é colocada na posição submissa e de cuidado dos filhos enquanto os homens são responsáveis por sustentar a família, sendo recomendada, então, a inserção das mulheres no mercado de trabalho e o reconhecimento da igualdade de direitos entre homens e mulheres.

O feminismo radical, segundo Calás e Smircich (1998), considera a sobrevalorização cultural do masculino e vê o gênero como uma forma de dominação sistêmica que atinge diferentes aspectos da vida, assim, o movimento busca valorizar características femininas em contraposição aos valores masculinos predominantes e, no contexto organizacional, há o questionamento das estruturas que refletem o patriarcado e a busca de modelos alternativos de

gestão, mais participativos. De acordo com Cerchiaro, Ayrosa e Zouain (2009), na abordagem radical, o centro está nas mulheres e na superação da subordinação delas aos homens.

Outra abordagem tratada por Calás e Smircich (1998) é o feminismo psicanalítico que critica o determinismo biológico presente nas teorias psicanalíticas de desenvolvimento de homens e mulheres, e considera fatores sociais e familiares. A abordagem psicanalítica, para Cerchiaro, Ayrosa e Zouain (2009) trabalha a ideia de que as mulheres possuem desenvolvimento psicosssexual diferente dos homens. Na área organizacional, o feminismo psicanalítico reconhece o desenvolvimento psicosssexual diferenciado das mulheres e os reflexos disso na forma de desempenharem seus papéis organizacionais, ressaltando também vantagens associadas à características femininas (CALÁS; SMIRCICH, 1998).

Já o feminismo marxista, segundo Calás e Smircich (1998), critica o feminismo liberal, considera o materialismo histórico determinante dos sujeitos, o capitalismo e a luta de classes, assim, vê o gênero como determinação estrutural permeada de relações de dominação, e trata da opressão feminina enquanto vinculada ao gênero e à classe. Segundo Cerchiaro, Ayrosa e Zouain (2009), na abordagem marxista há o entendimento de que a opressão advém do sistema capitalista e o feminismo precisaria ter a perspectiva de classe oprimida pelo sistema. Para Miltersteiner et al. (2020), a abordagem marxista acusa o capitalismo da perpetuação da dominação masculina. De acordo com McCann et al. (2019) o feminismo marxista busca emancipar as mulheres por meio da destruição do sistema capitalista, que juntamente com o patriarcado, eram sistemas que mantinham a opressão.

O feminismo socialista, por sua vez, propõe uma reunião dos pontos fortes dos feminismos marxista, radical e psicanalítico, considerando intersecções e integração analítica de estrutura social e ação (CALÁS; SMIRCICH, 1998). Para Cerchiaro, Ayrosa e Zouain (2009), a abordagem socialista questiona a ideia marxista de que a mulher é oprimida primeiramente pelo capital e traz a importância de superação do patriarcado. No contexto organizacional, a organização não pode ser apartada da esfera privada, pois as relações de gênero constituem a sociedade e a divisão dos trabalhos, e as estruturas de gênero se refletem nas práticas organizacionais permeadas de discriminações e desigualdades entre homens e mulheres (CALÁS; SMIRCICH, 1998).

Na visão de Calás e Smircich (1998) há ainda o feminismo pós-estruturalista, que reconhece a complexidade das relações sociais, a heterogeneidade, e a relatividade, possibilitando interações mais complexas de gênero e outros fatores sociais; e também o feminismo pós-

colonialista, que questiona a predominância do conhecimento e das representações ocidentais, em detrimento das realidades do terceiro mundo. Já para Cerchiaro, Ayrosa e Zouain (2009), na abordagem pós-moderna há intersecções entre gênero e outras categorias sociais e a rejeição da elaboração de um conceito universal da natureza do homem e da mulher, também sendo trabalhada a linguagem e o conhecimento. E segundo Cerchiaro, Ayrosa e Zouain (2009), a abordagem multicultural questiona a construção do conhecimento ocidental imposto em relações de poder e considera subjetividades além dos conceitos ocidentais de gênero, questionando sobre a realidade e especificidades de outras mulheres em diferentes condições culturais, raciais e étnicas.

## **2.2. Mulheres entre tetos e cacos**

Entendendo que a participação das mulheres no mercado de trabalho e sua ascensão para cargos de liderança fazer parte das pautas do feminismo liberal, esta seção discute as barreiras ainda enfrentadas pelas mulheres na sua trajetória para o topo das organizações, permeadas de preconceitos e normas de gênero culturalmente consolidadas. Do ponto de vista crítico, discute os cacos decorrentes dessa quebra dos tetos de vidro, por meio da discussão da crise do cuidado.

Diante da discussão do feminismo como um construto construcionista, se posiciona a liderança como um construto funcionalista, e nesse contexto fica o questionamento da forma como o feminismo se apresenta e se desdobra de forma libertadora ou cooptada. De acordo com Fonseca, Porto e Borges-Andrade (2015) a liderança pertence ao campo de conhecimento do comportamento organizacional. De acordo com Bendassolli, Magalhães e Malvezzi (2014) a definição de liderança encontra desafios, como por exemplo, se tratar de um fenômeno que tem influência de variáveis diversas, existirem diferentes abordagens teóricas e haver proximidade com outros conceitos como a gestão.

De acordo com Fonseca, Porto e Borges-Andrade (2015), pesquisas em liderança podem ser divididas em grandes movimentos, sendo o primeiro centralizado nas características pessoais do líder, o segundo no comportamento do líder e nos aspectos situacionais, havendo ainda movimento seguintes abordando, por exemplo, as percepções de liderança, incluindo diferenças entre homens e mulheres, e as diversidades culturais.

Considerando diferentes definições de liderança, Bendassolli, Magalhães e Malvezzi (2014) apresentam aquilo que consideram pontos centrais do conceito, sendo possível entender a liderança como um processo que ocorre em grupos, relacionada à influência de pessoas e à busca de mudanças e obtenção de objetivos comuns. Assim, por ser um processo, os autores entendem que a liderança pode ser desenvolvida, não limitada a cargos e características inatas dos indivíduos, como influência é entendida a forma como pessoas são afetadas, o aspecto grupal diz respeito à existência de líderes e liderados.

Em seu trabalho, Ouimet (2002) classificou quatro paradigmas de liderança utilizando os quadrantes resultantes do cruzamento da apreensão do real em inteligência e sentido e do julgamento da informação de modo objetivo e subjetivo, gerando os paradigmas racionalista, empírico, sensacionista e dogmático. No racionalismo, a apreensão do real seria intelectual e a informação avaliada de forma objetiva, assim, a liderança seria configurada por ações racionais e a armadilha desse paradigma é cair no intelectualismo, com excesso de teorias racionais com desconsideração de outros fatores. No empirismo, a apreensão do real seria sensorial e avaliação da informação objetiva, assim, a liderança é vista como uma habilidade de mobilização e há experimentação das teorias em estudos de relações quantitativas entre variáveis. Nesse paradigma, a armadilha é cair no reducionismo das variáveis, com pouca visão sistêmica da liderança. No sensacionismo, o cruzamento se dá entre a apreensão sensorial do real e do subjetivo na avaliação da informação, assim, a liderança é vista como uma filosofia de vida configurada pelas crenças pessoais do líder, e é comum a utilização de estudos de caso e histórias de sucessos. Nesse paradigma, a armadilha é cair no simplismo, com possíveis distorções da realidade. Por fim, no dogmatismo, há o cruzamento da apreensão intelectual do real e avaliação subjetiva da informação, gerando uma liderança como expressão do modelo psíquico dos líderes, apreendido e interpretado pelo pesquisador em estudos psicanalíticos e interpretativos, sendo o misticismo a armadilha desse paradigma.

Considerando a questão das mulheres, de acordo com Milstersteiner et al. (2020), a maior qualificação, em geral, que as mulheres possuem, não se reflete em seus cargos e salários, havendo a busca por ocupação de posições mais estratégicas. De acordo com IBGE (2021), as mulheres são em média mais instruídas que os homens, entretanto, recebem 77,7% do rendimento dos homens. Também de acordo com Hryniewicz e Vianna (2018) apesar de as mulheres avançarem no mercado de trabalho e a representatividade delas em altos cargos crescer, ainda existem obstáculos e o número de mulheres em posições de maior hierarquia ainda é pequeno.

Neste sentido há o chamado “teto de vidro”. De acordo com Steil (1997), o conceito de teto de vidro descreve uma barreira forte mas também sutil que impede a chegada de mulheres a cargos de mais alta hierarquia nas organizações em função do gênero, tendo introdução da década de 1980. De acordo com McCann et al. (2019), a expressão “teto de vidro” foi criada se referindo a uma barreira invisível na busca do sucesso das mulheres. Como apresentado no trabalho de Souza, Grangeiro e Silva (2021), o teto de vidro pode ser entendido como uma metáfora para as barreiras invisíveis que dificultam a ascensão de mulheres para postos mais altos na hierarquia organizacional. O trabalho dos autores sobre como as mulheres de negócios são retratadas em filmes demonstra que obras cinematográficas que representam a quebra do “teto de vidro” obtiveram crescimento, em especial na década de 2010. O análise também demonstra evolução na forma como as mulheres líderes são representadas ao longo das décadas, sendo que nas décadas de 1980 e 1990 as obras demonstram maior hostilização das mulheres trabalhadoras, enquanto as obras da década de 2000 retratam a ascensão profissional feminina com menor taxação negativa.

Na pesquisa de Hryniewicz e Vianna (2018), dentre os vestígios de preconceito enfrentados pelas mulheres nas organizações estava a questão da maternidade que implicava período de licença, da exigência de boa aparência feminina, e até associação de promoção da mulher a fatores externos à sua capacidade. A questão da aparência também aparece na análise de Souza, Grangeiro e Silva (2021) demonstrando, por exemplo, o uso do salto alto como uma representação da feminilidade. Relacionados à maternidade e ao aspecto racial, dados do IBGE (2021) apontam que as mulheres têm maior dificuldade de ingressar no mercado de trabalho, e que o nível de ocupação é maior para mulheres que não possuem crianças e são brancas. De acordo com IBGE (2021), mulheres com crianças de até 3 anos de idade no domicílio e que eram pretas ou pardas, tiveram os menores níveis de ocupação.

Além dos aspectos de âmbito profissional, a questão das mulheres envolve questões da esfera familiar. Achados de Hryniewicz e Vianna (2018) demonstraram que as mulheres continuam sendo mais associadas às demandas de cuidado dos filhos e da casa do que os homens, o que gera jornada dupla e maior cobrança para as mulheres, que acabam optando por escolhas que priorizem a família em detrimento de outras oportunidades profissionais. Nesse sentido, as autoras também sinalizam que, para se equiparar aos homens casados e com filhos, a mulher precisa por vezes optar por não casar e não ter filhos. Além disso, como os homens têm menos demandas fora do trabalho e mais vantagens, as mulheres precisam compensar suas

desvantagens sendo melhores do que os homens para obter as mesmas oportunidades. Retratando essa realidade, de acordo com IBGE (2021), as mulheres dedicaram mais tempo dos que os homens aos trabalhos domésticos e de cuidado.

Mesmo depois de as barreiras serem superadas e as mulheres alcançarem cargos de mais alta hierarquia, os desafios permanecem. Com relação à remuneração, por exemplo, de acordo com IBGE (2021) entre os grupos com maiores rendimentos, como diretores e gerentes, a diferença de rendimentos do trabalho entre homens e mulheres era maior. Além disso, segundo Hryniewicz e Vianna (2018) há incompatibilidade entre os comportamentos ditos femininos e aqueles associados a um líder, o que pode impactar o que é esperado de uma líder mulher. As autoras também colocam que como existem mais homens nos cargos elevados, eles acabam se tornando o padrão. Na pesquisa das autoras, foi identificado que características como determinação, dedicação e comunicação foram mais associadas às mulheres, enquanto os homens líderes foram mais caracterizados com ambição, força e autoconfiança. No mesmo estudo, as características consideradas importantes para um líder demonstraram uma visão mais integradora de fatores tidos como femininos, masculinos e neutros, o que pode indicar uma evolução do conceito masculino tradicional de liderança.

Para Miltersteiner et al. (2020), a adoção de estilo feminino de liderança está permeada de dificuldades e preconceitos, o que ocasiona dilemas retratados, por exemplo, na síndrome da abelha rainha. Segundo os autores, a síndrome da abelha rainha se caracteriza por mulheres que acabam se adaptando à cultura masculina e se afastando do apoio de outras mulheres, assim, entendendo que sua ascensão profissional é decorrente de seus esforços e lutas, essas lideranças femininas também entendem que não precisam colaborar com outras mulheres. No sentido meritocrático, o trabalho de Hryniewicz e Vianna (2018) encontrou que a maioria das entrevistadas se mostraram contra ações afirmativas para mulheres, acreditando que os cargos executivos deveriam ser alcançados pelo mérito individual e não através de benefícios que poderiam gerar maiores discriminações.

Considerando os desdobramentos da ocupação dos espaços pelas mulheres, na política, de acordo com Souza e Santos (2021), existem diferentes obstáculos para a ocupação de cargos públicos por mulheres e para atuação política feminina, relacionados a papéis de gênero, conflito trabalho-família, regras eleitorais e partidárias, violência política, antifeminismo e também segregação por classe e raça, havendo pouca representatividade de mulheres negras. Neste sentido de apoio a outras mulheres, tratando sobre o trabalho na política, Souza e

Santos (2021) trazem que a atuação das mulheres em cargos públicos vai além da inserção, entendendo que estar na política não necessariamente repercute em participação política em termos de elaboração de políticas públicas para mulheres, o que torna importante o comprometimento das mulheres que ocupam esses cargos com os interesses das mulheres e a maior participação feminina.

Porém, também é possível encontrar nas organizações movimentos de apoio à trajetória feminina. O trabalho de Coelho Júnior et al. (2022) traz o conceito de redes pós-feministas e investiga redes lideradas por mulheres executivas que visam trabalhar com equidade de gênero organizacional. De acordo com os autores, ações coletivas por meio de grupos de afinidade têm surgido no ambiente organizacional visando enfrentar desigualdades de gênero. Para os autores, essas redes refletem a agenda pós-feminista, promovendo um feminismo corporativo moderado. Para os autores, redes pós-feministas seriam ações coletivas que buscam promover equidade de gênero nos altos cargos organizacionais, sem se basear na luta sociopolítica ideológica feminista, mas focando apenas a ascensão hierárquica feminina por meio de desenvolvimento profissional.

Apesar de haver esse distanciamento do feminismo, os autores argumentam que essas redes mantêm, de maneira paradoxal, uma relação contínua com o movimento por meio de latência e idiosincrasia. Além disso, os autores trazem que as ações desses grupos são orientadas por ideias do feminismo liberal. Como limitações dessas redes, os autores, colocam que elas possuem um distanciamento do movimento feminista e não consideram interseccionalidades de outros marcadores sociais. Além disso, Coelho Júnior et al. (2022) acreditam que essas redes têm maior potencial de desgenerização das organizações do que o feminismo, por ter foco no contexto corporativo, enquanto o feminismo possui uma agenda ampla.

Nesse sentido, o trabalho de Jaime, Bandeira e Brunstein (2023) questiona como a igualdade de gênero trabalhada por grupos de suporte repercute em mudanças que colaboram para emancipação das mulheres no contexto organizacional. Os autores trazem a percepção de que no grupo de apoio estudado no ambiente organizacional, a defesa de pautas femininas relacionadas à igualdade de gênero por vezes ocorria de maneira mais racionalizada e velada, e as ações do grupo eram mais direcionadas para suportar a trajetória de carreira organizacional, sem abranger outras discussões mais amplas. Desta forma, os autores concluem que essas iniciativas podem levar a transformações nas organizações se mediadas

por múltiplos agentes e instituições, além de considerar interseccionalidades de outros marcadores sociais.

Permeando os desafios femininos está o trabalho reprodutivo, e para entendê-lo é importante tratar de sua divisão na sociedade. De acordo com Arruzza, Bhattacharya e Fraser (2019) o sexismo está presente na estrutura do capitalismo, separando a produção de pessoas associada às mulheres do ganho de lucro. Houve a separação da produção econômica e da reprodução social. Também para Fraser (2020), as sociedades capitalistas dissociaram o trabalho econômico do trabalho de reprodução social do trabalho econômico, que foi atribuído às mulheres e colocado numa esfera doméstica, de importância reduzida, e sem remuneração. Relacionado a este obscurecimento, segundo Dorna (2021), nas sociedades capitalistas o conceito de trabalho é associado à remuneração, podendo excluir outras formas de trabalho como as atividades de cuidado e atividades domésticas, que geralmente não são consideradas como um trabalho, com exceção de quando são remuneradas, mas mesmo assim, com salários baixos.

Relacionando essa discussão de obscurecimento do trabalho reprodutivo, no contexto da agricultura familiar, por exemplo, o trabalho das mulheres é permeado de invisibilidades. Para Martins, Toledo e Pereira (2019), a socialização da mulher rural tem base no patriarcado, resultando em invisibilidade de seu trabalho, associado às atividades domésticas. De acordo com Aro e Ferrante (2013), essas invisibilidades se expressam na falta de remuneração desse trabalho e no entendimento de que atividades agropecuárias são secundárias.

Os trabalhos de reprodução social, para Fraser (2020), são geralmente atribuídos às mulheres e realizados sem remuneração, sendo necessários para manter a produção econômica capitalista uma vez que estão relacionados com a formação de sujeitos, gerando novos trabalhadores e mantendo vínculos sociais. Para Arruzza, Bhattacharya e Fraser (2019) a reprodução social é vista englobando as atividades de produção de pessoas e substituição da força de trabalho, que mantendo condições materiais, sociais e culturais fundamentais para sociedade e para a produção capitalista, uma vez que o trabalho remunerado é dependente da produção de pessoas que, no entanto, tem sua importância encoberta, não sendo remunerada em grande parte das vezes.

Também para Dorna (2021), o trabalho doméstico envolve atividades de renovação das forças de trabalho, tais como relacionadas a limpeza, organização da casa e alimentação, e formação de novos trabalhadores, como aquelas relacionadas a gravidez, cuidado e socialização, que

são importantes para a produção de vida e valores sociais. De acordo a autora, apesar de essencial para a manutenção da sociedade, esse trabalho é pouco valorizado e invisibilizado.

No contexto social, há a chamada crise do cuidado relacionada aos trabalhos reprodutivos. De acordo com Fraser (2020), existe uma crise do cuidado que diz respeito a pressões que sufocam capacidades sociais como de criar filhos, cuidar da família, realizar trabalho doméstico e manter comunidades. A autora aponta que a crise do cuidado seria de origem estrutural do capitalismo financeirizado e uma contradição, uma vez que o capitalismo prejudica os processos de reprodução social dos quais depende. Também segundo Arruzza, Bhattacharya e Fraser (2019) a reprodução social tem uma crise relacionada ao tratamento contraditório do capitalismo, que dela depende e, no entanto, renega seus custos e lhe atribui pouco valor econômico. Para as autoras, as capacidades de reprodução social podem se esgotar, com redução da sustentação pública com serviços e alocação das principais provedoras em jornadas de trabalho longas, exaustivas e mal remuneradas.

Essa crise do cuidado está relacionada com as formas de trabalho neoliberais e a inserção das mulheres nas organizações. Segundo Dorna (2021), nas últimas décadas as mulheres passaram a participar mais do mercado formal remunerado, alterando o padrão familiar, com as mulheres tendendo a se dividir entre os trabalhos remunerado e de cuidado. Para ilustração, o trabalho de Fraga e Rocha-de-oliveira (2020) abordando barreiras existentes na mobilidade na carreira de mulheres, e aponta que uma dessas barreiras diz respeito às atividades de cuidado de crianças, idosos e doentes, atribuídas socialmente às mulheres.

Segundo Berlato, Fernandes e Mantovani (2019), resultados encontrados sugerem predominância de casais sem filhos e uma tendência à postergação de filhos, mostrando também as mulheres como principais responsáveis pelas atividades domésticas, o que indica que mesmo havendo mudanças sociais, como o fenômeno da *dual career*, ainda persistem características de um modelo tradicional. Neste sentido, de acordo com Emidio e Castro (2021), as mulheres se posicionam de forma diversa em relação à maternidade, havendo tanto a postura de não ter filhos quanto o abandono da carreira. Em seu trabalho com mulheres que abandonaram a carreira para cuidar dos filhos, um dos achados traz que ao mesmo tempo em que novas funções são colocadas às mulheres no papel de mães e trabalhadoras, os ideais sociais estabelecidos colocam uma incompatibilidade entre o exercício concomitante dessas funções. O abandono das carreiras para dedicação temporariamente exclusiva à maternidade é vista como uma evidência da dificuldade de conciliação dessas esferas. Para os autores, há

inúmeros desafios para a conciliação das esferas do trabalho e da maternidade, sendo possível perceber aspectos da responsabilização do indivíduo pelo seu ajuste às exigências. Os autores identificaram que apesar da maternidade ser vista como uma experiência rica, o trabalho produtivo é visto como fonte de autonomia, socialização e reconhecimento social das mulheres, ao mesmo em que os achados também demonstram não acolhimento dessas mulheres no ambiente laboral.

No cenário pandêmico, aspectos do trabalho de cuidado puderam ser realçados. Conforme Dorna (2021), no contexto de isolamento social a pandemia afetou homens e mulheres de forma diferente, havendo atribuição do trabalho de cuidado às mulheres. Segundo a autora, as mães tiveram seu tempo dedicado às atividades domésticas e de cuidado aumentado durante o isolamento, sendo que durante a quarentena o percentual de mães que dedicavam mais de 8 horas por dia ao trabalho de cuidado dos filhos triplicou. Para a autora, a pandemia colocou luz sobre os trabalhos de cuidado geralmente pouco reconhecidos.

Conforme trazido pela literatura, a delegação dos trabalhos reprodutivos para outras mulheres se torna uma das características da crise do cuidado. Segundo Arruzza, Bhattacharya e Fraser (2019) a crise da reprodução social leva à delegação do trabalho de cuidado a outras pessoas menos privilegiadas, criando “cadeias globais de cuidado” em que aqueles com melhores condições e trabalhos mais lucrativos, contratam mulheres mais pobres para cuidar das casas, crianças e idosos, e estas, por sua vez, também podem delegar a outras mulheres menos favorecidas suas responsabilidades domésticas e familiares, havendo, portanto, um deslocamento da reprodução social das famílias mais ricas para as mais pobres. Ilustrando essa situação, o trabalho de Dorna (2021) com mães brasileiras, traz que 43% das participantes apontaram que antes da quarentena as tarefas domésticas eram feitas principalmente por empregadas domésticas.

Neste sentido de delegação do trabalho reprodutivo, Ribeiro e Baeninger (2020) tratam que há uma divisão internacional do trabalho reprodutivo e em que mulheres de diferentes regiões, especialmente do sul global, migram para atuar em trabalhos domésticos em outras regiões. Sobre mulheres filipinas, as autoras também trazem as trabalhadoras domésticas que prestam serviço para mulheres de classes mais elevadas em países mais ricos delegam o cuidado de seus entes a outras mulheres filipinas mais pobres que permanecem no país. E apesar das evoluções legislativas, as trabalhadoras filipinas no Brasil relataram desrespeitos sofridos a

seus direitos trabalhistas, como acúmulo de função, falta de registro e de compensação de horas extras.

Além disso, Arruzza, Bhattacharya e Fraser (2019) destacam a divisão racial do trabalho reprodutivo nas sociedades capitalistas, em que mulheres racializadas historicamente realizaram esses trabalhos de graça ou a baixos custos. E ainda hoje, segundo as autoras, muitas mulheres negras e imigrantes atuam como cuidadoras e trabalhadoras domésticas em trabalhos mal remunerados, precários, com privação de direitos, possibilitando melhores condições para mulheres privilegiadas. Também para Ribeiro e Baeninger (2020) as mulheres brancas privilegiadas se distanciam do trabalho reprodutivo adquirindo serviços de mulheres racializadas. Podendo ilustrar essa situação, de acordo com IBGE (2021), considerando a raça, o tempo semanal dedicado aos trabalhos domésticos e de cuidado foi maior para mulheres pretas e pardas do que para mulheres brancas. Ainda de acordo com IBGE (2021), o tempo dedicado a esses trabalhos é maior para mulheres que fazem parte da população com menores rendimentos, o que pode demonstrar a delegação das atividades domésticas e de cuidado possibilitada pela renda.

Neste sentido da racialização e da precarização, segundo Araujo, Monticelli e Acciari (2021) dados indicam que as trabalhadoras domésticas e cuidadoras do Brasil eram na maioria mulheres pretas ou pardas, com baixo número de formalização. Para as autoras, a associação das tarefas de reprodução à esfera feminina e sua desproporcional atribuição às mulheres negras, contribuíram para a desvalorização social desse trabalho, que continua sendo desvalorizado e possuindo níveis de precarização e desproteção. Além disso, considerando o que indicam dados do IBGE (2019), a diferença por cor ou raça é maior que a diferença por sexo em relação ao rendimento, com as mulheres ganhando 78,7% do rendimento dos homens e as pessoas pretas ou pardas ganhando 57,5% dos rendimentos dos brancos. De acordo com o IBGE (2019) mulheres pretas ou pardas recebiam menos metade do que homens brancos, e comparando com mulheres brancas, a razão era de 58,6%.

De acordo com Vergès (2020), o trabalho de cuidado e de limpeza, apesar de indispensável, permanece invisível, racializado e mal remunerado. Para a autora, mulheres racializadas trabalham na limpeza dos espaços necessários para o funcionamento do patriarcado e do capitalismo neoliberal, e trabalham cozinhando, limpando e cuidando de crianças e idosos nas casas da classe média. Nesse sentido, Vergès (2020) pergunta “quem limpa o mundo?” e também trata do que ela chama de “economia do desgaste dos corpos racializados” que

representa a fadiga de pessoas designadas pelo sistema para serem utilizadas nos trabalhos mais precários, como o de limpeza do lixo produzido pelo capitalismo, que é perigoso para a saúde e permeado de explorações e abusos, a fim de permitir que pessoas designadas a terem uma vida melhor possam usufruir. Para a autora a análise dos trabalhos de limpeza e cuidado é uma tarefa de primeira ordem para as feministas decoloniais.

### **2.3. Questionando o feminismo**

Nesta parte do trabalho discute-se vertentes críticas que destacam a diversidade das mulheres e questionam a apropriação do feminismo pelo neoliberalismo com deturpação de suas ideias para legitimação de práticas que favorecem as organizações e não a emancipação das mulheres. Neste sentido, considerando o movimento feminista e a trajetória de mulheres na liderança, busca-se discutir como conceitos feministas permeiam essa trajetória organizacional e a relação com outras mulheres. Além disso, discute-se o não reconhecimento do próprio movimento feminista no ambiente organizacional.

Há literaturas feministas que trabalham uma perspectiva mais crítica do feminismo. De acordo com Nobre (2004), a crítica trabalha com a realidade das coisas são e suas possibilidades, vendo as potencialidades de melhoria das coisas existentes e existindo elementos que impedem a realização plena de todas as potencialidades. Para o autor, crítica é um ponto de vista capaz de apontar os obstáculos a serem superados para que as potencialidades possam se realizar, fazendo análise do presente e possibilidades de desenvolvimento. De acordo com Misoczky e Amantino-de-andrade (2005) a crítica na administração passa pelo reconhecimento de que práticas e teorias organizacionais possuem inadequações e devem ser comprometidas com outras formas de mundo. As autoras criticam vertentes que questionam os modos de gestão com racionalidade instrumental, buscando respostas que remediam, mas não modificam estruturas e relações de dominação. Assim, segundo as autoras, a produção crítica pode denunciar teorias e práticas que reproduzem dominação, e desenvolver teorias comprometidas com alternativas ao sistema de dominação.

Considerando o feminismo, segundo Nunes e Veillette (2022), os interesses e posturas acadêmicas são influenciados pelo movimento feminista hegemônico. Segundo as autoras, existem formas diversas de feminismo que coexistem e as autoras trazem também o conceito de feminismo popular, que abarca classes menos privilegiadas. Estudando lideranças de favelas, Nunes e Veillette (2022) apontam para um feminismo que compartilha valores

feministas, mas que não tem como centro a igualdade de gênero, sendo transpassado também por questões espaciais, raciais e de classe, e propõem uma ampliação do feminismo popular.

A literatura também tem obras que tratam do feminismo decolonial com uma perspectiva crítica do feminismo homogêneo que não considera as diversidades de condições das mulheres. De acordo com Lugones (2014), a reivindicação pela intersecção entre raça, classe, sexualidade e gênero está presente na crítica ao universalismo feminista, havendo uma lógica de categorias dicotômicas e hierárquicas no pensamento capitalista e colonial moderno, presente, por exemplo, na divisão entre humano civilizado e não humano e entre homem e mulher. Para Lugones (2014), o conceito de colonialidade engloba o processo de redução humana para categorização dos colonizados como inferiores e a colonialidade de gênero ainda está presente na intersecção de classe, gênero e raça. A autora entende o feminismo descolonial associado à superação da colonialidade do gênero.

Para Vergès (2020), o feminismo de política decolonial é antirracista, anticapitalista e anti-imperialista, fazendo uma análise multidimensional das opressões e combatendo a colonialidade do poder, dessa forma, esse feminismo não busca melhorar o sistema, mas combater as opressões. Segundo a autora, o movimento dos feminismos de política decolonial se desenvolveu no Sul global resgatando lutas feministas anteriores, e não se trata de uma nova onda, mas de uma fase no processo de decolonização. Nesse sentido, como trazido pela autora, enquanto a colonização está relacionada com um acontecimento, o colonialismo está relacionado com um processo, assim, os feminismos decoloniais estudam a presença de questões de raça, sexo e etnia nas relações de dominação mesmo que regimes a elas associadas tenham desaparecido. De acordo com Medeiros (2021) a discussão do feminismo decolonial de Françoise Vergès trata de desigualdades advindas do processo de colonização e os impactos para mulheres negras e racializadas, apontando também para limitações do feminismo hegemônico branco e liberal.

De acordo com Vergès (2020), o feminismo chamado civilizatório acaba impondo um pensamento universal, que contribui para manutenção de dominações de classe, gênero e raça. Para a autora, o feminismo civilizatório reduz pretensões femininas revolucionárias à busca por igualdade nos privilégios dos homens brancos, pela divisão de cargos entre homens e mulheres, sem questionar a estrutura social, econômica e cultural. Para a autora, nesse feminismo também existe uma ideia de que mulheres racializadas e colonizadas precisariam ser ajudadas, mas sem um combate radical da exploração. Nesse sentido, Vergès (2020)

também questiona a maneira como a divisão do mundo, escravidão e colonialismo atravessaram os feminismos ocidentais. Segundo Sanchez (2021) é possível encontrar semelhanças entre o feminismo civilizatório trazido por Françoise Vergès e correntes do feminismo liberal.

Segundo Marcondes e Marques (2022), Françoise Vergès demonstra através de suas ideias a cooptação da luta feminina pelo sistema neoliberal, evidenciando a genderização e racialização dos trabalhos de limpeza que exemplificam relações de dominação do sistema neoliberal. Para Vergès (2020) o capitalismo utiliza o feminismo corporativo e o discurso baseado na ideia de que as desigualdades entre homens e mulheres estão relacionadas com mentalidade e não com estruturas de opressão. Segundo Marcondes e Marques (2022) existem vínculos entre o trabalho de Françoise Vergès e os feminismos negros.

Convergindo nos pontos de crítica, o trabalho de Nancy Fraser também questiona a apropriação do feminismo pelo neoliberalismo e a abrangência do feminismo para mulheres menos privilegiadas. Segundo Arruzza, Bhattacharya e Fraser (2019) embora todas as mulheres sofram opressão misógina, essa opressão assume formas diferentes. Para as autoras, o feminismo para a maioria precisa ser anticapitalista, contra o racismo e imperialismo que são integrantes do capitalismo, e se posicionam dizendo que “não temos interesse em quebrar o telhado de vidro enquanto deixamos que a ampla maioria limpe os cacos” (ARRUZZA; BHATTACHARYA; FRASER, 2019).

Utilizando a visão de Fraser (2007) é possível entender 3 fases do feminismo, sendo a primeira relacionada com novos movimentos sociais e a busca pela igualdade social de gênero. Na segunda fase, há importância do reconhecimento da diferença e política de identidade, com priorização das lutas culturais relacionadas ao reconhecimento em detrimento das lutas sociais relacionadas à redistribuição. Já a terceira fase é entendida pela autora como transnacional, reconhecendo fontes de injustiças transnacionais e entendendo que limitações relacionadas a fronteiras territoriais podem impossibilitar a reivindicação e a crítica de atores transnacionais, como outros Estados e agentes como investidores e corporações.

Torna-se importante contextualizar que Fraser (2020) adota um entendimento de 3 fases históricas de reprodução social e produção econômica. A primeira, diz respeito ao capitalismo liberal concorrencial do século XIX, em que houve defesa da dominação masculina e produção de donas de casa para sustentar a reprodução social, com o movimento feminista rejeitando a autoridade dos maridos e lutando por direitos, autonomia e participação das

mulheres no trabalho remunerado. A segunda fase é o capitalismo administrado pelo Estado do século XX, com o ideal do salário de sustento da família e com os Estados assumindo assistências sociais relacionadas à saúde, educação e aposentadoria, além do modelo de produção em massa e consumo das famílias, e os papéis de gênero reforçados com a mulher como dona de casa, heteronormatividade e hierarquia de gêneros.

Sobre a terceira fase do capital, Fraser (2020) trata do capitalismo financeirizado, em que o sistema se torna globalizador e neoliberal, com deslocamento das indústrias para regiões mais baratas, recrutamento da força de trabalho feminina e diminuição dos investimentos do Estado e das empresas em bem-estar social. Há então, nesse contexto, o formato das famílias de dois ganhadores de dinheiro, a centralidade da dívida como instrumento do capital, a redução de provimento público, redução de salários, aumento de horas de trabalho, e delegação do trabalho de cuidado para terceiros, sendo este trabalho geralmente passado de mulheres mais privilegiadas para mulheres mais pobres, havendo demandas atuais por arranjos sociais que conciliem atividades socio reprodutivas com trabalho.

Relacionando feminismo e capitalismo, Fraser (2009) trabalhou a segunda onda do feminismo em momentos do capitalismo. Segundo a autora, no capitalismo organizado pelo Estado, época de surgimento da segunda onda do feminismo, a cultura política era marcada pelas características do economicismo, relacionado a questões sociais em termos de distribuição; do androcentrismo, associado ao ideal do homem chefe de família responsável pelo sustento familiar e havendo naturalização de injustiças de gênero, reforço da autoridade doméstica do homem e desvalorização do trabalho reprodutivo; do estatismo, relacionado a organizações burocráticas, tecnocracia e a ideia de cidadãos passivos; e do westfalianismo, relacionado a reivindicações de justiça restritas internamente.

Conforme Fraser (2009), a segunda onda do feminismo se posicionou contrária às características do capitalismo organizado pelo Estado de maneiras diversas. Com relação ao economicismo, o feminismo levantou injustiças no âmbito econômico e nos âmbitos familiar, cultural e social. Sobre o androcentrismo, houve posicionamento contrário à subordinação feminina e desvalorização do trabalho não-remunerado, buscando não apenas inserção das mulheres no trabalho assalariado, mas acabar com a desvalorização do trabalho reprodutivo e com a divisão sexista do trabalho. Acerca do estatismo, o movimento feminista buscou maior justiça de gênero nas instituições e um Estado mais democrático e participativo, com empoderamento dos cidadãos. Com relação westfalianismo, houve uma relação mais

ambígua, com o feminismo ainda reconhecendo os estados delimitados como focos das demandas.

Há uma crítica associada ao fato de que o neoliberalismo teria instrumentalizado o feminismo. Assim, as transformações culturais relacionadas à segunda onda do feminismo, que surgiu juntamente à mudança do capitalismo para neoliberalismo, com aumento da desregulamentação e competitividade e redução gastos sociais, teriam sido usadas para legitimação dessa organização social através da ressignificação das ideias feministas e de suas críticas no capitalismo organizado pelo Estado. Com relação à ressignificação das críticas, no que tange o antieconomicismo houve a subordinação das lutas socioeconômicas às lutas por reconhecimento e política de identidade, assim, o feminismo acabou recaindo em outra unilateralidade. No âmbito do antiandrocentrismo, houve organizações mais flexíveis e horizontais, com inserção das mulheres no mercado assalariado e substituição do conceito de salário familiar pelo conceito de família de dois assalariados, porém, houve também precarização do trabalho, com redução dos níveis salariais e de segurança e aumento de horas de trabalho, com valorização do trabalho assalariado capitalista. Sobre o antiestatismo, a crítica ao paternalismo burocrático que visava um Estado instrumento de empoderamento dos indivíduos e de justiça social, foi transformada em justificativa para a mercantilização e diminuição das despesas do Estado. Já o westfalianismo busca atingir injustiças além das fronteiras do Estado, criando redes transnacionais e mobilizando a opinião pública global, porém, o reconhecimento foi priorizado em detrimento da redistribuição e houve participação desigual de elites (FRASER, 2009).

Considerando a discussão sobre justiça social, Fraser (2009b) adota uma abordagem de justiça tridimensional. Para ela, as discussões sobre justiça devem ter três dimensões: econômica, cultural e política, associadas respectivamente à distribuição, reconhecimento e representação. Segundo a autora, a justiça requer que todos tenham participação paritária na vida social e quando há obstáculo para essa paridade em função da negação de recursos, haveria uma injustiça distributiva de dimensão econômica. Quando há negação do status, haveria falso reconhecimento, relacionado à dimensão cultural. Já a dimensão política determinaria o pertencimento, definindo as formas de reivindicação de redistribuição e reconhecimento e a injustiça de âmbito político seria a falsa representação.

Nessa discussão, o gênero seria uma coletividade bivalente que sofre injustiças tanto econômicas quanto culturais, demandando redistribuição e reconhecimento. Para a autora, o

gênero possui dimensões econômicas e políticas, que estruturam a divisão do trabalho com as mulheres sendo responsáveis pelo trabalho doméstico não remunerado, e atribui aos homens atividades de maior remuneração, gerando injustiça distributiva com explorações, marginalizações e privações associadas ao gênero. Entretanto, o gênero também poderia ser visto como problema de reconhecimento, com uma face cultural-valorativa, pois a masculinidade é privilegiada e há uma desqualificação das mulheres, que se expressa em injustiças de reconhecimento como exploração sexual, violência doméstica, representações midiáticas objetificadoras, humilhantes e banalizantes, assédio, marginalização dos centros decisórios e esferas públicas, e negação de direitos, dessa forma, demandando também o reconhecimento. Esse caráter bivalente acaba gerando um dilema entre redistribuição e reconhecimento, em que uma lógica busca anular a diferenciação de gênero e a outra procura valorizar sua especificidade (FRASER, 2006).

Corroborando com essas ideias, segundo Arruzza, Bhattacharya e Fraser (2019), o neoliberalismo com o ideal da família com dois salários recruta mulheres como mão de obra, mas o regime de trabalho que legitima não é libertador para elas, oferecendo vulnerabilidade a abusos e assédios, e sendo mal remunerado e precário. Para as autoras no neoliberalismo há maior tempo de trabalho e menor assistência social, gerando pressões em mulheres, famílias e comunidades, reduzindo o tempo para atividades de cuidado.

Segundo Cornwall (2018), as narrativas utilizadas por instituições e corporações de desenvolvimento internacionais oferecem o que a autora chama de “empoderamento light”, ou seja, um empoderamento que não confronta as relações sociais e de poder que geram iniquidades, mas tem foco em dimensões econômicas e autorrealização individual, e é vinculado a projetos de recrutamento feminino em pequenas atividades comerciais. Para a autora, o empoderamento liberal busca apenas alocar as mulheres no mercado sem interferir nas desigualdades sociais e de poder, e mudanças no mercado de trabalho podem gerar novas oportunidades para as mulheres, mas muitas vezes também acabam gerando condições de trabalho mais precárias e frágeis.

Sobre a apropriação do feminismo pelo neoliberalismo, de acordo com Arruzza, Bhattacharya e Fraser (2019), a grande mídia equipara o feminismo ao feminismo liberal, que tem uma visão de igualdade com base no mercado e que permite a uma minoria de mulheres privilegiadas ascender na hierarquia das corporações, ignorando as limitações socioeconômicas de uma maioria de mulheres. Reforçando essa visão, considerando o

contexto organizacional, segundo Fraga e Rocha-de-oliveira (2020), nos estudos relativos a mulheres nas organizações tem relevância a temática do teto de vidro, acerca de mulheres em cargos de liderança e as barreiras enfrentadas. Também de acordo com Hooks (2015) a luta feminista foi atraída para atender a interesses feministas liberais e conservadores e o individualismo liberal permeia o pensamento feminista prejudicando seu radicalismo potencial. Refletindo isso, no trabalho de Ganeo e Berlato (2022) com estudantes de graduação e pós-graduação da área organizacional foi identificada a predominância de características do feminismo liberal no entendimento do feminismo, apesar das autoras também trazerem a percepção da reivindicação por um feminismo de transformação da estrutura social patriarcal.

Neste sentido de apropriação do feminismo, Miguel, Marx e Arndt (2020) trazem que os meios digitais têm sido usados pelos movimentos feministas, proporcionando divulgação de vertentes feministas, mobilizações, visibilidade e formação de comunidades virtuais, por outro lado, o feminismo acaba tendo suas pautas mercantilizadas, e os ideais feministas vão convergindo com ideais neoliberais. As autoras discutem a prática publicitária do *femvertising*, que busca se distanciar dos estereótipos de gênero tradicionais, como uma expressão da apropriação mercadológica de pautas feministas, e da convergência entre ideais feministas e neoliberais. Para elas, o feminismo mais comercializável acaba sendo mais propagado em detrimento de outras vertentes. Como trazido por McCann et al. (2019), o *femvertising* utiliza conceitos feministas para cativar mulheres consumidoras enquanto manipula inseguranças femininas relacionadas à autoimagem.

Considerando um outro aspecto sobre as ideias do feminismo propagadas, também pode-se considerar os estereótipos associados ao movimento. Moore e Stathi (2020) trazem que há mulheres que relutam em se rotularem como feministas apesar de apoiarem questões do feminismo, pois os estereótipos negativos associados a feministas e a crença de que as outras pessoas avaliam feministas de forma negativa, podem ser motivadores da relutância de identificação das mulheres como feministas. Além disso, as autoras trazem que a associação feita entre feminismo e lesbianismo também se torna uma barreira para a identificação feminista de mulheres heterossexuais. Também de acordo com Scharf (2019), os estereótipos associados ao feminismo como ódio aos homens, lesbianismo e falta de feminilidade são pontos importantes para a não identificação como feminista.

Também no trabalho de Moore e Stathi (2020) um dos achados traz que a exposição a estereótipos feministas positivos levou a maior autoidentificação feminista. As autoras, também trazem que a autoidentificação como feminista parece estar relacionada com o engajamento em ações coletivas femininas, e assim, obstáculos na autoidentificação das mulheres como feministas podem diminuir a disposição de engajamento em ações coletivas.

Considerando esses efeitos do feminismo, o trabalho de Heger e Hoffmann (2021) investiga o papel do feminismo na participação política online e na eficácia, a qual está relacionada à percepção de que a ação política do indivíduo tem capacidade de gerar impactos. Os resultados sugerem que as mulheres têm menor engajamento político na internet do que os homens, mas as mulheres feministas têm maior participação política online do que as não feministas. Os autores argumentam que o feminismo deveria conscientizar as mulheres sobre seu papel na sociedade e na política e que seu empoderamento se relaciona a questões cognitivas, como consciência, interesse e atitudes.

Relacionando feminismo e carreira, o trabalho de Gilgile e Shukla (2023), adotando feminismo como uma atitude relacionada com a igualdade entre os sexos, afirma que o feminismo tem um papel positivo e uma relação significativa com o sucesso da carreira feminina e também com o bem-estar financeiro de mulheres. Além disso, os achados do estudo sugerem que o bem-estar financeiro está relacionado com o sucesso profissional das mulheres e que, assim, ele media o efeito positivo do feminismo. Desta forma, o comportamento feminista teria papel positivo direto e indireto no sucesso profissional das mulheres e o estudo sugere que mulheres feministas teriam maior chance de atingir sucesso na carreira.

### **3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

#### **3.1. Abordagem de pesquisa**

Para posicionamento da perspectiva deste trabalho será utilizada a visão de Burrell e Morgan (1979). Os autores enquadram a ciência social a partir de quatro pressupostos ligados à ontologia, epistemologia, natureza humana e metodologia. Do ponto de vista da ontologia, ou seja, da concepção de realidade, esta pode ser concebida como produto da consciência dos indivíduos ou externa a esses. Do ponto de vista epistemológico, ou seja, relacionado ao conhecimento, este pode ser percebido como apreensível de maneira tangível ou experienciado de forma subjetiva. Sobre a natureza humana e sua relação com o ambiente, pode-se considerar que os indivíduos são produtos do ambiente respondendo de forma determinística, ou de uma perspectiva voluntarista que o indivíduo tem potencial criativo sobre o ambiente. Estas perspectivas interferem na metodologia utilizada, que pode ser mais direcionada para identificar elementos e suas relações de maneira mais objetiva, ou por outro lado, se concentrar em compreender como o indivíduo interpreta e altera o mundo de forma mais relativa.

Sobre a natureza da sociedade, Burrell e Morgan (1979) consideram as noções de regulação e mudança radical, sendo que na sociologia da regulação o interesse está na forma como a sociedade se mantém coesa, já na sociologia da mudança radical o foco está nas contradições estruturais e nas possibilidades de emancipação dos indivíduos. Ao considerar a dimensão da natureza da ciência como objetiva ou subjetiva e a natureza da sociedade como regulação ou mudança radial, os autores delimitam quatro paradigmas de perspectivas distintas para análise dos fenômenos sociais adotando pressupostos diferentes na forma de ver a ciência e a sociedade. O presente trabalho se posiciona no paradigma interpretativo, que na descrição de Burrell e Morgan (1979) considera a sociologia da regulação e a abordagem subjetiva, e assim, busca compreender a natureza do mundo social a partir da experiência subjetiva, buscando na subjetividade dos indivíduos os significados que são bases na vida social.

No paradigma utilizado neste trabalho, utiliza-se uma abordagem subjetiva, o que na visão de Burrell e Morgan (1979) significa na ontologia uma perspectiva nominalista, na epistemologia uma abordagem anti-positivista, com relação à natureza humana uma visão voluntarista e uma metodologia de caráter ideográfico. Segundo os autores, isto supõe o entendimento de que não existe uma estrutura concreta de mundo externa ao indivíduo; de que o mundo social é relativo e pode ser compreendido ao considerar a visão dos indivíduos envolvidos; de que o

ser humano possui autonomia na sua relação com o ambiente; e de que a investigação do mundo social se dá a partir de relatos subjetivos dos sujeitos. O que se relaciona com o objetivo do trabalho de compreender como o feminismo se relaciona com a liderança feminina a partir da perspectiva de mulheres em posições de liderança, considerando que a visão dessas mulheres é importante para apreender como o feminismo é entendido e praticado, e como a realidade da liderança é vivenciada. O paradigma interpretativo adota a sociologia da regulação de acordo com Burrell e Morgan (1979), buscando entender o mundo social tal como é, considerando a ordem e coesão social, o que se relaciona com a perspectiva do presente trabalho considerando estruturas dadas que influenciam a vida social.

O presente trabalho enquadra-se como qualitativo. Segundo Richardson (2012), a pesquisa qualitativa busca compreender a natureza de um fenômeno social entendendo características situacionais e detalhando seus significados. O que se relaciona com o objetivo do presente trabalho de compreender como o feminismo se relaciona com a liderança feminina a partir da perspectiva de mulheres em posições de liderança. A pesquisa qualitativa envolve a geração de representações a partir de práticas interpretativas utilizadas por um observador buscando a observação do mundo de um ponto de vista específico, interpretação de seus fenômenos e compreensão de seus significados (DENZIN E LINCOLN, 2018). No presente trabalho, busca-se verificar como os aspectos relacionados a liderança de mulheres se configuram diante do feminismo e compreender como o construto do feminismo é praticado por mulheres em posição de liderança.

O projeto de pesquisa foi submetido para apreciação do comitê de ética da Escola Superior de Agricultura “Luiz de Queiroz” por meio da Plataforma Brasil identificado pelo CAAE nº 64575722.0.0000.5395. O projeto foi aprovado de acordo com parecer consubstanciado nº 5.767.585.

## **3.2. Coleta de dados**

### **3.2.1. Entrevistas**

A coleta de dados envolve a delimitação das fronteiras do estudo e a coleta de informações por meio de documentos, entrevistas, observações, e materiais visuais (CRESWELL, 2007). Neste trabalho, os dados foram coletados por meio de entrevistas. Segundo Angrosino (2009), entrevistar consiste em dirigir uma conversa para coletar informações relevantes. De acordo com Gaskell (2008) a entrevista qualitativa fornece material para compreender relações entre

indivíduos e sua situação, objetivando entender crenças, atitudes, valores sobre o comportamento de indivíduos em contextos determinados. Segundo o autor, as entrevistas são um processo de interação, cujo meio de troca de ideias e significados entre entrevistador e entrevistado são as palavras. Para Creswell (2007) a entrevista possibilita um contato maior com o entrevistado para obter suas visões e opiniões.

Para o presente trabalho, foram realizadas entrevistas individuais com as mulheres líderes. De acordo com Gaskell (2008), as pesquisas acadêmicas tendem a utilizar mais a entrevista individual em profundidade, configuradas numa relação de interação diáde entre entrevistador e entrevistado, com as representações se baseando na perspectiva individual. Segundo o autor, apesar de experiências serem individuais, as representações têm relação com processos sociais, o que leva à existência de representações parcialmente compartilhadas acerca um determinado tema comum ou entre pessoas de um meio específico, assim, nas entrevistas temas comuns podem surgir na compreensão de um fenômeno.

O roteiro de entrevista foi desenvolvido considerando os objetivos do trabalho e as informações da literatura. Foi utilizado roteiro de entrevista semiestruturado, pois a entrevista semiestruturada permite ao pesquisador seguir questões definidas de forma prévia, mas também direcionar a discussão para esclarecer questões através de perguntas adicionais (BONI E QUARESMA, 2005). Segundo Gaskell (2008), nas entrevistas as perguntas levam o entrevistado a falar, dando ao pesquisador a possibilidade de obter mais informações de pontos relevantes através de sondagens e questionamentos. Foi realizada uma entrevista de pré-teste com uma mulher líder que atendia aos critérios dos participantes da pesquisa a fim de avaliar o roteiro. Após o pré-teste foram realizados alguns ajustes nas perguntas a fim de melhorar o entendimento das questões e também as informações obtidas. O roteiro de perguntas utilizado para a realização das entrevistas encontra-se disposto na Tabela 1 abaixo.

**Tabela 1.** Roteiro de entrevista

	<b>PERGUNTAS</b>	<b>OBJETIVO RELACIONADO</b>	<b>AUTORES RELACIONADOS</b>
1	Qual a sua idade?	Perfil	

2	Qual a sua cor ou raça?	Perfil	
3	Qual seu nível de escolaridade? Em caso de ensino superior/técnico, qual curso?	Perfil	
4	Qual seu estado civil?	Perfil	
5	Você tem filhos? Quantos?	Perfil	
6	Você trabalha atualmente em uma empresa?	Perfil	
7	Em qual setor da empresa você atua? Qual a área da sua empresa?	Perfil	
8	Qual cargo você ocupa atualmente? Este é um cargo de liderança dentro da sua organização?	Perfil	
9	O que você acha que é necessário para alcançar um cargo de liderança?	Verificar como os aspectos relacionados a liderança de mulheres se configuram diante do feminismo	(FONSECA, PORTO E BORGES-ANDRADE, 2015; HRYNIEWICZ; VIANNA, 2018; MILTERSTEINER ET AL., 2020; SOUZA, GRANGEIRO E

			SILVA, 2021)
10	Você acredita que todas as mulheres têm as mesmas chances de chegar em posições de liderança?	Verificar como os aspectos relacionados a liderança de mulheres se configuram diante do feminismo	(ARRUZZA, BHATTACHARYA E FRASER, 2019)
11	Como você percebe a trajetória profissional de mulheres dentro das organizações?	Verificar como os aspectos relacionados a liderança de mulheres se configuram diante do feminismo	(HRYNIEWICZ; VIANNA, 2018; MILTERSTEINER ET AL., 2020; SOUZA, GRANGEIRO E SILVA, 2021)
12	Quais são os pontos positivos e negativos que você observa na sua trajetória de carreira dentro da liderança?	Verificar como os aspectos relacionados a liderança de mulheres se configuram diante do feminismo	(HRYNIEWICZ; VIANNA, 2018; MILTERSTEINER ET AL., 2020; SOUZA, GRANGEIRO E SILVA, 2021)

13	Considerando os pontos que você comentou, você percebe alguma diferença entre homens e mulheres? Por quê?	Verificar como os aspectos relacionados a liderança de mulheres se configuram diante do feminismo	(HRYNIEWICZ; VIANNA, 2018; MILTERSTEINER ET AL., 2020; FRAGA E ROCHA-DE-OLIVEIRA, 2020)
14	O que você acha do modelo de trabalho atual que as empresas seguem? (carga horária, flexibilidade, dias de trabalho)	Verificar como os aspectos relacionados a liderança de mulheres se configuram diante do feminismo	(CORNWALL, 2018; ARRUZZA, BHATTACHARYA E FRASER, 2019; FRASER, 2020;
15	No seu dia-a-dia, como as suas demandas domésticas e familiares são realizadas? Você conta com a ajuda de alguém?	Verificar como os aspectos relacionados a liderança de mulheres se configuram diante do feminismo	(HRYNIEWICZ; VIANNA, 2018; ARRUZZA, BHATTACHARYA E FRASER, 2019; VERGÈS, 2020; RIBEIRO E BAENINGER, 2020)
16	O que é feminismo para você?	Compreender como o construto do feminismo é praticado por mulheres em posição de liderança.	(CALÁS; SMIRCICH, 1998; CERCHIARO, AYROSA E ZOUAIN, 2009; FRASER, 2009; MCCANN ET AL., 2019)

17	Você se considera feminista? Por quê?	Compreender como o construto do feminismo é praticado por mulheres em posição de liderança.	(SZYMANSKI, 2004; MOORE E STATHI, 2020)
18	Você acha que os conceitos pautados no feminismo estão presentes nas organizações? De que forma?	Compreender como o construto do feminismo é praticado por mulheres em posição de liderança.	(CORNWALL, 2018; COELHO JÚNIOR ET AL., 2022; JAIME, BANDEIRA E BRUNSTEINS, 2023)
19	Você acha que os conceitos pautados no feminismo contribuem com a trajetória profissional de mulheres? Como? E com a sua trajetória?	Compreender como o construto do feminismo é praticado por mulheres em posição de liderança.	(HEGER E HOFFMANN, 2021; GILGILE E SHUKLA, 2023)
20	Na sua opinião, a sua liderança contribui para o desenvolvimento do feminismo? Por quê?	Compreender como o construto do feminismo é praticado por mulheres em posição de liderança.	(HRYNIEWICZ E VIANNA, 2018; MILTERSTEINER ET AL., 2020; SOUZA E SANTOS, 2021)

21	Na sua opinião, a sua liderança hoje, desperta o que em outras mulheres?	Compreender como o construto do feminismo é praticado por mulheres em posição de liderança.	(HRYNIEWICZ E VIANNA, 2018; MILTERSTEINER ET AL., 2020; SOUZA E SANTOS, 2021)
22	E em você? O que a sua liderança desperta?	Compreender como o construto do feminismo é praticado por mulheres em posição de liderança.	(HRYNIEWICZ E VIANNA, 2018; MILTERSTEINER ET AL., 2020; SOUZA E SANTOS, 2021)

Fonte: elaborado pela autora

Sobre os sujeitos da pesquisa, na pesquisa qualitativa não é necessário amostras aleatórias ou extensas, os participantes podem ser selecionados de modo proposital, escolhendo aqueles que melhor contribuem para o entendimento do fenômeno investigado (CRESWELL, 2007). Segundo Gaskell (2008) a pesquisa qualitativa não busca contabilizar pessoas, mas explorar opiniões e diversidade de representações sobre o tema, buscando apresentar uma amostra da diversidade de pontos de vista. Para o autor, de modo diverso do levantamento, não há um método específico para seleção de entrevistados na pesquisa qualitativa.

Desta forma, os participantes da pesquisa foram escolhidos por conveniência, se configurando como mulheres, maiores de 18 anos, que no momento da pesquisa estavam ocupando posições de liderança em uma organização ou, no caso das entrevistadas, mulheres que também já tinham ocupado tal posição também poderiam compor esse perfil. Assim, os critérios para os participantes da pesquisa foram: ser mulher, ter mais de 18 anos, estar trabalhando ou já ter trabalhado em uma organização, e ocupar ou já ter ocupado um cargo relacionado a gerência, supervisão, coordenação, gestão, diretoria, presidência ou conselho no momento da pesquisa.

Conforme literatura, as mulheres enfrentam obstáculos para alcançar cargos de maior hierarquia organizacional e ainda são poucas nessas posições (MILTERSTEINER ET AL.,

2020; HRYNIEWICZ E VIANNA, 2018). A população pesquisada tem como características gerais ser composta de mulheres, maiores de 18 anos, trabalhando em uma organização em posições de liderança, exercendo cargos relacionados a gerência, coordenação, supervisão, gestão, diretoria, presidência ou conselho. As participantes da pesquisa foram voluntárias, sem nenhum tipo de compensação financeira vinculada à sua participação na pesquisa. Como o trabalho visa mulheres em diversificadas posições de liderança, o presente estudo tem a característica de abarcar também posições intermediárias da hierarquia organizacional, que possam contribuir com perspectivas pouco exploradas. Informações sobre o perfil das entrevistadas (Tabela 2).

A pesquisa foi divulgada através de e-mail institucional da universidade, rede social e aplicativo de mensagens, através de grupos, mensagens privadas e publicações, de acordo com a rede de contatos da pesquisadora e também da busca ativa por sujeitos dentro do perfil delineado, considerando a conveniência para contribuição na pesquisa. Para o agendamento das entrevistas, as participantes foram contatadas também através de e-mail, rede social e aplicativo de mensagem.

As entrevistas individuais com as mulheres participantes foram realizadas de maneira remota por meio de videochamadas, a fim de obter suas opiniões acerca das questões da pesquisa. A fim de possibilitar a transcrição e posterior análise das falas, as entrevistas foram gravadas utilizando recurso da plataforma, com consentimento prévio das participantes, que também leram e consentiram com o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) da pesquisa antes da realização da entrevista.

Durante o processo de elaboração do trabalho, as identidades das participantes foram mantidas em sigilo. Desta forma, a pesquisa não acarretou riscos físicos às participantes, mas pode afetar a participante do ponto de vista psicológico, no que tange a questões que poderiam gerar desconforto ao requerer a exposição de informações, opiniões ou fatos pessoais, ficando assegurado à entrevistada o direito de se recusar a responder as questões e desistir de participar da pesquisa a qualquer tempo, sem penalidades.

**Tabela 2.** Perfil das entrevistadas.

	<b>Idade</b>	<b>Cor/Raça</b>	<b>Escolaridade</b>	<b>Estado civil</b>	<b>Filhos</b>	<b>Cargo</b>
<b>E01</b>	40	Branca	Pós-graduação incompleta	Solteira	Não	Coordenadora de Pesquisa

<b>E02</b>	27	Branca	Pós-graduação completa	Solteira	Não	Business Agile
<b>E03</b>	37	Branca	Pós-graduação completa	União estável	Não	CEO
<b>E04</b>	34	Branca	Pós-graduação incompleta	Solteira	Não	Líder de RH
<b>E05</b>	26	Branca	Superior completo	Solteira	Não	Coordenadora de programas comerciais
<b>E06</b>	40	Branca	Pós-graduação incompleta	Divorciada	Sim	Gerente corporativo de serviços
<b>E07</b>	46	Branca	Pós-graduação completa	Casada	Sim	Gerente corporativa de vendas
<b>E08</b>	42	Branca	Pós-graduação completa	Casada	Sim	Gerente de RH
<b>E09</b>	55	Parda	Pós-graduação incompleta	Casada	Sim	Gerente da qualidade
<b>E10</b>	28	Branca	Pós-graduação completa	Casada	Não	Supervisora regional de operações
<b>E11</b>	41	Preta	Pós-graduação completa	Casada	Sim	Gerente de recursos humanos

Fonte: Elaborado pela autora

Foram realizadas 11 entrevistas entre setembro e dezembro de 2023. As entrevistas somaram um total de aproximadamente 7 horas e 29 minutos de gravação. Em geral, as participantes da pesquisa eram em sua maioria branca, com uma participante que se considerava como parda e uma como preta. A maioria com pós-graduação em andamento ou concluída, idades variando entre 26 e 55 anos com média de 37,8 anos. Sobre o estado civil uma parcela era casada ou tinha união estável, e outra parcela solteira ou divorciada. Uma parte delas era mãe, e boa parte ocupava o nível de gerência. Com relação ao setor das empresas em que atuavam teve grande representatividade o setor do agronegócio, contando também com outras áreas como tecnologia, indústria farmacêutica e alimentação coletiva, por exemplo.

### 3.2.2. Questionário

Foi realizada uma outra coleta de dados por meio de formulário online, em que os participantes também concordaram previamente com o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido antes de serem direcionadas para as questões. No questionário online foi utilizada

a escala *Self-Identification as a Feminist Scale* (SIF) desenvolvida no trabalho de Szymanski (2004). A autora desenvolve a SIF como uma maneira de aperfeiçoar as medidas para avaliar autoidentificação como feminista, pois na visão da autora, as outras medidas não permitem, por exemplo, diferenciações entre identificação pública e privada e não contemplam variações entre autodenominação como feminista e apoio aos objetivos feministas.

Os itens propostos por Szymanski (2004) são: (1) “eu me considero feminista”, (2) “eu me identifico como feminista para outras pessoas”, (3) “valores e princípios feministas são importantes para mim” e (4) “eu apoio os objetivos do movimento feminista”. A escala proposta pela autora possui 5 pontos de concordância: (i) “discordo plenamente”; (ii) “discordo”; (iii) “não concordo nem discordo”; (iv) “concordo” e (v) “concordo plenamente”. Conforme trazido na análise de Siegel e Calogero (2021), essa escala é constituída de 4 itens de autoidentificação feminista relacionados a crenças, apoio ao movimento, e identificação pública e privada, sendo que esses itens são classificados em escala Likert de 5 pontos, onde pontuações mais elevadas indicam maior alinhamento com a rotulação como feminista.

O trabalho de Siegel e Calogero (2021) analisa criticamente 10 medidas de identidade e atitudes feministas do período entre 1969 a 2019 conduzidas com amostras dos Estados Unidos. Dentre as escalas de identidade avaliadas, as autoras trazem a *Self-Identification as a Feminist Scale* (SIF), que foi a escala utilizada no presente estudo. Para classificação das autoras, foram consideradas como escalas de “identidade feminista” aquelas que pretendiam avaliar aspectos individuais de alinhamento com ideias feministas.

Na avaliação de Siegel e Calogero (2021), a escala SIF se mostra confiável e sua simplicidade permite que seja aplicada a amostras diversas, sendo útil para avaliar o alinhamento pessoal com a classificação feminista, porém, sem explorar informações subjacentes. Assim, as autoras recomendam a SIF como uma escala curta e confiável para pesquisas que buscam estudar diferenças na autoidentificação feminista, sendo possível também analisar os itens da escala separadamente, categorizando os participantes. Como pontuado pelas autoras, dentre as limitações da SIF está o fato de não explorar informações subjacentes à identificação feminista. Por isto, a escala é utilizada neste trabalho como um mecanismo de complementação, fundamentando dados acerca da identificação feminista entre as mulheres líderes. Posteriormente, a noção do feminismo é investigada de maneira aprofundada por meio das entrevistas.

Os critérios para o perfil das respondentes do questionário foram: ser mulher, maior de 18

anos de idade, estar trabalhando em uma organização, e ocupar um cargo de liderança relacionado a gerência, supervisão, coordenação, gestão, diretoria, presidência ou conselho no momento da pesquisa. A pesquisa foi divulgada através de e-mail institucional da universidade, rede social e aplicativo de mensagens, através de grupos, mensagens privadas e publicações, de acordo com a rede de contatos da pesquisadora e também da busca ativa por sujeitos dentro do perfil delineado, considerando a conveniência para contribuição na pesquisa.

### **3.3. Análise de dados**

#### **3.3.1. Entrevistas**

Para fins de análise, buscou-se compreender falas e relatos por meio da análise de discurso. De acordo com Gill (2008) existem diferentes tipos de análises de discurso, mas tendo em comum o entendimento de que a linguagem não é um mecanismo neutro de descrição do mundo e que o discurso é importante para a vida social. De acordo com Gill (2008), é útil considerar que os temas centrais da análise de discurso são: o discurso em si, entendido como formas de fala e texto tais como materiais de entrevistas, e seu conteúdo; a linguagem como algo construído, a partir de recursos linguísticos que já existem, e construtivo, considerando as escolhas do locutor e a contribuição de diferentes textos na construção do real; aspecto circunstancial e de ação do discurso, visto como uma prática social capaz de realizar ações de forma adaptada ao contexto interpretativo em que se encontra; e organização retórica do discurso, que o torna persuasivo considerando existência de visões competitivas de mundo. De acordo com Salles e Dellagnelo (2019), a análise crítica do discurso possui uma teorização acerca da relação entre o discurso e as estruturas sociais, e entende o discurso como um elemento de todas as práticas sociais, o que implica no entendimento de que os indivíduos agem no mundo por meio da linguagem, que existe uma relação entre o discurso e a estrutura social, e de que recursos sociocognitivos são empregados para a produção e para interpretação de textos.

Desta forma, a análise de discurso se relaciona com os objetivos do trabalho pelo entendimento de que a fala das entrevistadas não é neutra, é que através de seus relatos se torna possível investigar seu entendimento sobre o feminismo e sua experiência de liderança, considerando aspectos da estruturação dos discursos capazes de refletir também elementos da

estrutura e da prática social.

Pêcheux (2006) aponta suas ideias de discurso considerando o contato histórico com o linguístico, e os caminhos de sua análise pelo acontecimento, pela estrutura, e tensão entre descrição e interpretação. O autor defende um modelo de análise do discurso que pressupõe considerar significações normatizadas e as transformações de sentido possíveis; considerar que toda descrição está exposta ao equívoco da língua, podendo ter seu significado deslocado, e assim, que todo enunciado se configura como pontos de interpretações possíveis; e que o discurso pode ser visto como efeito das relações sócio-históricas. Já na visão de Fairclough (2001), o discurso é moldado pela estrutura social, mas também é visto como uma prática, que contribui para formação dessa estrutura social, numa relação dialética. Segundo o autor, a prática discursiva pode reproduzir a sociedade e também modificá-la, o sujeito pode ser afetado pela ideologia, mas também ser um agente ativo, capaz de ações autônomas.

Fairclough (2001) ao definir o conceito de discurso, entende a linguagem como maneira de prática social, o que implica no entendimento de que o discurso é uma forma de ação do indivíduo no mundo; e de que existe uma relação dialética entre o discurso e a estrutura da sociedade, com o discurso contribuindo na formação da estrutura social que o molda. Para o autor, a prática social e o texto como linguagem escrita e falada, são dimensões do evento discursivo.

Também de acordo com Onuma (2020), na perspectiva da análise crítica do discurso de Norman Fairclough o discurso pode ser visto tanto como uma prática social quanto como um modo de representação, ou seja, os sujeitos são posicionados ideologicamente, mas também são vistos como sujeitos ativos capazes de agir criativamente. De acordo com Salles e Dellagnelo (2019), na visão de Fairclough o discurso é moldado pela estrutura social, demonstrando regras e convenções sociais, mas também é capaz de moldar essa estrutura, tornando possíveis assim, as mudanças sociais, e a ideologia está presente tanto na consolidação do hegemônico quanto no discurso contra hegemônico. Desta forma, a utilização da perspectiva de Fairclough (2001) neste trabalho se justifica pelo entendimento adotado de que o discurso é uma prática capaz de não apenas reproduzir as estruturas, mas também modificá-las. Esta perspectiva se torna relevante para o presente trabalho por tratar da temática do feminismo que envolve o questionamento das estruturas sociais de dominação masculina, produzindo um movimento de emancipação das mulheres, tornando possível analisar tanto o aspecto das estruturas sociais que permeiam os discursos das entrevistadas,

quanto aspectos da modificação dessas estruturas.

O autor analisa o discurso em três dimensões: como texto, prática discursiva e prática social. A análise textual é relacionada com descrição, e a análise das práticas discursiva e social é relacionada com interpretação. Tratando o discurso como texto, Fairclough (2001) propõe que a análise textual pode ser dividida em gramática; vocabulário; coesão; e estrutura textual, assim, a gramática trata das palavras, a gramática das frases, a coesão da conexão entre as frases, e a estrutura trata da organização geral do texto. Segundo Misoczky (2005) a análise de texto é um método analítica que faz parte da análise crítica de discurso analisando relações internas e externas dos textos, considerando a relação do texto com práticas sociais, com outros textos, e elementos de sua composição. Para Misoczky (2005) quando um texto possui determinadas estruturas e vocabulários, isto significa a não escolha de outros.

Considerando a parte gramatical, segundo Fairclough (2001), também é possível analisar a modalidade, que diz respeito ao grau de comprometimento e afinidade com uma proposição, sendo possível, por exemplo, concordar ou discordar enfaticamente com ela, ou de maneira parcial. Assim, a modalidade pode ser vista, por exemplo, através de verbos auxiliares que indicam obrigação (deve) ou possibilidade (pode), por exemplo. Ou ainda, através do tempo verbal ou advérbios, como “provavelmente”, “definitivamente”, ou outras formas indicativas de hesitação ou indeterminações. Considerando o vocabulário, também é possível analisar metáforas. De acordo com o autor, quando as coisas são significadas por meio de uma metáfora, isso implica a escolha de uma forma de construção da realidade, assim, as metáforas estruturam formas de pensar, agir, e sistemas de crenças, e também podem refletir conceitos naturalizados na construção da realidade.

Para Fairclough (2001), na dimensão do discurso como prática discursiva são englobados processos de produção, distribuição e consumo de textos que variam de acordo com diferentes tipos de discurso e fatores de contexto social, e também o processo sociocognitivo de interpretação do texto. Neste sentido, o autor também considera para análise a força dos enunciados (relacionada à ação social proposta); a coerência dos textos (relacionada a ligação de suas partes com um sentido); e a intertextualidade (relacionada ao fato de a produção, distribuição e interpretação de um texto serem compostas de fragmentos de outros textos de maneira explícita ou interdiscursiva. Desta forma, o autor forma uma análise textual que engloba aspectos de produção, interpretação e propriedades formais do texto.

Discorrendo mais sobre intertextualidade, Fairclough (2001) traz que uma importante relação entre intertextualidade e hegemonia, pois através da intertextualidade textos anteriores podem ser modificados na geração de novos textos mudando convenções existentes, porém, essa produção é limitada por fatores sociais e relações de poder, assim, os processos intertextuais podem estar envolvidos por hegemonias ou serem fontes de lutas hegemônicas. O autor também considera o termo interdiscursividade para demarcar a diferença da intertextualidade constitutiva, ou seja, quando outro texto não se expressa de forma explícita como, por exemplo, através de aspas (intertextualidade manifesta), mas através da forma como convenções discursivas se configuram na produção do texto.

Já no discurso como prática social, Fairclough (2001) considera o discurso em relação à ideologia e hegemonia. O autor entende que as ideologias surgem em contextos de relações de dominação e colaboram para reproduzir ou transformar essas relações. Assim, o autor sugere que a prática discursiva incorpora ideologia quando contempla significações que contribuem para modificação ou reprodução de relações de poder. Embora todo discurso possa ser investido ideologicamente, isso não acontece da mesma forma para todos os discursos. Além disso, para o autor, a ideologia pode estar presente tanto nas estruturas formadas quanto nas construções em andamento, tanto no sentido do texto como em elementos de sua forma. Considerando a hegemonia, Fairclough (2001), a considera como relacionada à construção de alianças entre uma classe e outras forças sociais para estabelecimento de relações de poder, sendo uma fonte de luta.

Para Fairclough (2001), a mudança discursiva surge a partir de problematizações e dilemas das convenções existentes por parte dos produtores ou dos intérpretes. Tratando especificamente do exemplo da questão de gênero, o autor coloca que a posição contraditória dos sujeitos e os dilemas no evento discursivo têm origem em contradições estruturais da sociedade, sendo importante ver a relação disso com as lutas existentes em torno dessas contradições, assim, o evento discursivo pode colaborar para reproduzir as relações tradicionais de gênero problematizadas, ou pode contribuir para modificar essas relações por meio da luta hegemônica e da combinação inovadora de elementos. Isso também gera mudanças nas ordens do discurso, sendo importante considerar na análise tanto mudanças discursivas quanto mudanças estruturais. O autor coloca que a mudança pode ser verificada nos textos através da ocorrência de elementos contraditórios.

Conforme trazido, a visão tridimensional de análise do discurso de Fairclough (2001)

contribui com o objetivo do trabalho permitindo analisar a fala das entrevistadas considerando a forma de estruturação de seus discursos do ponto de vista textual bem como do contexto de produção dessas falas, o que permite compreender a forma como o feminismo é entendido e a liderança é praticada considerando o contexto organizacional e social dessas mulheres líderes, além de considerar aspectos ideológicos, possibilitando verificar a reprodução ou questionamento de relações de poder, que podem trazer luz para os conceitos do feminismo.

Segundo Onuma (2020), estudos apontam o potencial contributivo de estudos linguísticos para estudos organizacionais, possibilitando denúncia de práticas ideológicas e questionamento ontológico das organizações. Para a autora, a teoria social faircloughiana poderia superar limitações de teorias correntemente utilizadas e ser utilizada em estudos acerca da participação de elementos da linguagem nas organizações, pois essa teoria do discurso apresenta relações dialéticas entre discurso e outros fatores da prática social, sugerindo a composição das organizações por elementos da vida social que interagem de forma dialética. Isto sinaliza um potencial do uso da teoria de Fairclough em estudos organizacionais e reforça sua escolha para compor a análise das entrevistas de mulheres líderes buscando avançar na compreensão de questões de gênero nas organizações.

Para realização das análises, as entrevistas foram transcritas, pois, de acordo com Gill (2008) a transcrição é necessária, e deve ter um registro detalhado do discurso analisado, a partir da fala literal. Assim, os áudios das gravações das entrevistas foram transcritos em texto de forma integral.

### **3.3.2. Levantamento da percepção das mulheres sobre autoidentificação feminista**

Buscou-se também, por meio da aplicação de uma escala simples validada por Szymanski (2004), fazer um levantamento sobre a compreensão de autoidentificação feminista de mulheres líderes. A ideia foi explorar o quanto o conceito do feminismo é compreendido e incorporado por essas mulheres. Para fins do trabalho, foram consideradas válidas as respostas que se enquadraram no perfil delineado para os respondentes da pesquisa. Houve dificuldade na coleta de dados o que limitou a realização de análises mais robustas.

#### 4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Após a realização das entrevistas, as gravações foram transcritas e a partir da análise das falas foi possível identificar temáticas comuns nos relatos, pois conforme trazido por Gaskell (2008), apesar de experiências serem individuais, as representações têm relação com processos sociais, assim, temas comuns podem surgir na compreensão de um fenômeno. Considerando os objetivos do presente trabalho e os temas identificados nas diferentes entrevistas, a análise foi dividida em 3 categorias. No decorrer desses temas gerais, a análise dos aspectos do discurso do ponto de vista tridimensional de Fairclough (2001) são trazidos, a partir, por exemplo, da análise de termos utilizados, metáforas, intertextualidade, e conteúdo. As entrevistadas foram identificadas apenas como “E” e diferenciadas pelos números de 1 a 11, a fim de preservar o sigilo de suas identidades.

Na primeira categoria nomeada de “(Re)conhecimento da dominação masculina” são trazidos os pontos observados em que as mulheres líderes demonstraram o entendimento da existência de uma cultura machista que gera obstáculos para as mulheres, como preconceitos e discriminações, ou seja, o reconhecimento de que existe uma dominação masculina na sociedade (CALÁS; SMIRCICH, 1998), o que reforça o que já é dado pela literatura (HRYNIEWICZ E VIANNA, 2018; MILTERSTEINER ET AL., 2020), e do ponto de vista do feminismo indica que, apesar dos avanços das mulheres nos organogramas organizacionais, suas trajetórias profissionais ainda são permeadas de questões culturais subjacentes limitadoras. Assim existe um (re)conhecimento da dominação masculina, ou seja, as mulheres demonstram consciência sobre sua existência, e isto retoma pontos já conhecidos da literatura, indicando também que mudanças sociais ainda são demandadas a fim de gerar melhorias mais profundas na condição da mulher.

Na segunda categoria “Transpondo barreiras, mas reforçando muros” são trazidas discussões sobre a atuação das mulheres em cargos de liderança. Observa-se o movimento em que se rompe as limitações para alcançar cargos mais altos nas hierarquias organizacionais (STEIL, 1997) e os desdobramentos gerados nesse movimento, como reflexos da crise do cuidado (FRASER, 2020) e persistência de um contexto cultural que circunda a trajetória das mulheres gerando obstáculos. Isto vem ao encontro dos questionamentos acerca da real emancipação feminina diante dos avanços organizacionais difundidos. Do ponto de vista do feminismo liberal, apesar do discurso da ocupação da alta hierarquia pelas mulheres estar validado, os desdobramentos desse movimento na condição do “ser” mulher dentro das organizações ainda

não parecem palpáveis. As práticas organizacionais são vistas como frágeis e enviesadas, o caminho para a liderança reflete esforços individuais, e o contexto social mais amplo não é atingido. Assim, as mulheres líderes parecem ter alcançado os cargos de liderança, abrindo caminhos para outras mulheres dispostas a caminhar, entretanto, esse caminho não se dá sem a geração de cacôs, e os desafios de gênero presentes nas estruturas sociais permanecem limitando a atuação feminina e circundando suas trajetórias.

Em “Feminismo superficialmente percebido” são identificadas características do feminismo liberal no discurso reproduzido pelas mulheres líderes, entretanto, o movimento também é visto de maneira negativa por parte das mulheres e associado a pautas pouco relevantes ou radicais, o que resulta em uma não identificação feminista, apesar do manifesto apoio aos direitos das mulheres. Isto aponta para uma falta de clareza conceitual do feminismo, por um lado reduzido às perspectivas liberais, e por outro, desvinculado da luta legítima pelos direitos das mulheres, o que pode sinalizar um desconhecimento do movimento. Estes resultados são corroborados pelos dados levantados e apresentados em “Análise sobre a perspectiva de autoidentificação feminista”, indicando uma rejeição ao rótulo do feminismo apesar do apoio da causa feminista.

#### **4.1. (Re)conhecimento da dominação masculina**

A organização do texto por meio do que aqui será tratado como dimensões tem o objetivo de organizar os principais elementos que uma análise crítica de discurso requer. A partir das entrevistas, foi possível perceber que em sua maioria as mulheres reconhecem que ainda existe na sociedade desafios relacionados ao fato do “ser” mulher, ao identificar elementos como preconceito, associação exclusiva da mulher ao trabalho doméstico e do cuidado, e desigualdades entre homens e mulheres nas organizações.

A análise textual revelou a presença de dois termos: “machista” e “machismo”. Tais palavras foram percebidas nas diferentes falas, o que permite relacionar a interdiscursividade, que segundo Fairclough (2001) é uma intertextualidade constitutiva em que outro texto se expressa através da forma como convenções discursivas se configuram na produção do texto. Misoczky (2005) destaca que quando um texto possui determinadas estruturas e vocabulários, isto significa a não escolha de outros. Ou seja, a utilização pelas entrevistadas do termo “machismo” ou “machista” indica um reconhecimento de que este termo representa sua visão

da realidade, e demonstra que esses termos estão enraizados no repertório dessas mulheres, o que pode sinalizar a existência de uma consciência da dominação masculina.

*“(...) mas depende da organização, tem organização que é muito **machista** (...)” (E1)*

*“(...) Porque eu acho que tem muitas empresas que têm uma cultura mais **machista**, e isso influencia, né? (...)” (E5)*

*“(...) e é um algo que eu vejo crescer muito nas organizações quando tem mulheres no cargo de gestão (...) (elas) estão naquela posição, mas elas ainda têm uma visão **machista** em relação a... às próprias mulheres (...)” (E6)*

*“(...) Então eu acho é... que por mais que a gente queira acontecer, o **machismo**, culturalmente falando, (o) brasileiro (ele) tem uma resistência muito grande (...)” (E7)*

*“Então, eu acho que o fato de... eu acho que aqui o **machismo** né? dele e a época da onde ele vem, a formação dele pessoal é... não via a mulher como alguém que deveria, né? é... seguir carreira e etc.” (E8)*

A análise das falas reforça algo comum nos estudos relacionados à gênero (HRYNIEWICZ E VIANNA, 2018; MILTERSTEINER ET AL., 2020) que perpassa por um processo de reconhecimento das conquistas, mas que ainda mantém o conhecimento do *status quo* impetrado pelo machismo. Há de forma clara a percepção de uma relação de poder naturalmente atribuída aos homens dentro dos espaços organizacionais que poderiam tornar ambíguas as compreensões de “ganhos” ou “conquistas”, mas que deixa marcadamente a presença de algo estrutural sentido e vivido em relação às experiências diárias no ambiente de trabalho: o machismo.

Como reflexo dessa condição desfavorável da mulher, do ponto de vista das análises, foi possível identificar ainda o uso de metáforas que retratam a condição de desafios e desvantagem relacionados ao fato de serem mulheres. A significação construída através das metáforas revela uma forma de pensar e uma escolha na forma de construção da realidade (FAIRCLOUGH, 2001). No desenho feito pelos relatos, as mulheres são vistas nessa realidade em posições desfavoráveis e de alvo de críticas, o que novamente retrata a forma como os aspectos da cultura machista permeiam a realidade do “ser” mulher na sociedade e no contexto organizacional.

*“(...) Porque muitas vezes a gente já sai ali na largada com alguns passos pra trás (...)” (E2)*

*“(...) essa é a sensação que eu tenho: que a gente tá sempre na mira... é... e no final nunca é mérito, né? É sorte, como dizem as pessoas (...)” (E3)*

Dizer que as mulheres começam na “largada” estando “alguns passos pra trás” implica entender a trajetória de carreira como se fosse uma corrida, que começa na formação profissional até chegar a uma posição de liderança, e que existe um outro grupo que começa essa competição em vantagem, o que no caso pode ser entendido como o grupo dos homens. Isto implica que para alcançar o mesmo ponto de chegada, as mulheres precisariam empregar maior esforço, ou talvez que não conseguiriam ganhar a corrida. Na outra situação, entender que as mulheres estão “sempre na mira” implica o entendimento de que existe outro sujeito buscando realizar disparos contra o alvo. No contexto organizacional, esses disparos podem ser entendidos como os julgamentos dos quais as mulheres são vítimas por parte dos outros atores organizacionais, que questionam sua competência e sua legitimidade para ocupar um cargo de liderança. Essa metáfora também leva a entender o contexto organizacional como um ambiente competitivo, aqui na figura metafórica de uma espécie de tiro ao alvo. Assim, a dominação masculina também se expressa na forma como as mulheres estão em desvantagem no processo competitivo que envolve as trajetórias de carreira.

Essa realidade do privilégio masculino na sociedade também repercute na sua predominância nos altos cargos das organizações e na forma como os comportamentos masculinos são enraizados na construção da imagem do líder. Isto se relaciona com a literatura que traz que há incompatibilidade entre os comportamentos ditos femininos e aqueles associados a um líder (HRYNIEWICZ E VIANNA, 2018) e se torna mais um desafio para as mulheres serem aceitas no meio organizacional. Assim, algumas entrevistadas trouxeram em suas falas que no processo de suas trajetórias profissionais, algumas mulheres acabam se “masculinizando”, ou seja, o termo reflete a adoção por parte das mulheres de atitudes consideradas masculinas para sua adequação ao ambiente organizacional masculino. Assim, verifica-se inconsistências nos avanços feministas organizacionais que, ao mesmo tempo em que permite maior acesso das mulheres às posições de líderes, não modifica os padrões estabelecidos com base no machismo.

*(...) “e não queria continuar fazendo isso, ela estava **masculinizando** algumas das suas características pra ser aceita naquela... naquele lugar, né? (...)” (E2)*

*“(...) mas muitas vezes em contatos com mulheres, enfim, (você) consegue perceber o quanto que ela foi se **masculinizando** pra conseguir chegar aonde está (...)” (E3)*

*“(...) Então acabou que muitas mulheres que... que foram percursoras, elas se **masculinizaram**, elas se individualizaram, elas tiraram a aspectos importantes, né? (...)” (E11)*

Desta forma, apesar de as mulheres ocuparem lugar nas organizações e conseguirem ascender para cargos de maior hierarquia, esses avanços ainda estão revistos por um contexto cultural que perpetua a dominação masculina. O que vem ao encontro com a crítica trazida na literatura de que as pautas do feminismo acabaram sendo instrumentalizadas pelo neoliberalismo (FRASER, 2009), assim, apesar de serem recrutadas para o mercado de trabalho, este não oferece um regime libertador para as mulheres (ARRUZZA, BHATTACHARYA E FRASER, 2019) e as narrativas organizacionais repercutem um “empoderamento” que não confronta as relações de poder desiguais (CORNWALL, 2018). Ou seja, o ambiente organizacional apesar de possibilitar a navegação das mulheres em sua estrutura, oferece regimes de trabalho opressivos e foca suas ações em aspectos superficiais da ocupação dos cargos, sem se preocupar com os aspectos culturais subjacentes que continuam a perpetuar o machismo e dificultar as trajetórias das mulheres. Assim as trajetórias de carreira das mulheres se veem revestidas de desvantagens competitivas, preconceitos sobre suas competências e pressões de conciliação entre trabalho e família. O ideal de liderança ainda é masculino, o ideal de cuidado ainda é feminino, e o papel das mulheres ainda é visto de forma subjugada.

Ilustrando esses aspectos, algumas entrevistadas citaram o fato de as mulheres precisarem se esforçar mais que os homens para atingir o mesmo reconhecimento de suas capacidades, ou ainda serem descredibilizadas em suas falhas mais facilmente do que os homens. Como trazido pela literatura as mulheres enfrentam dificuldades relacionadas ao preconceito enfrentado por mulheres nas organizações (HRYNIEWICZ E VIANNA, 2018; MILTERSTEINER ET AL., 2020). Também a questão da desigualdade salarial trazida na literatura (IBGE, 2021) foi mencionada. Desta forma, mesmo considerando avanços associados à ocupação de cargos de liderança pelas mulheres, o que significa realização de

pautas relacionadas ao feminismo liberal, como reconhecimento das mulheres em assumir papéis de gerência e quebra dos “tetos de vidro” (CALÁS; SMIRCICH, 1998), ainda persiste a desigualdade entre homens e mulheres, seja na esfera da remuneração quanto do reconhecimento e legitimidade.

*“(...) O que que eu não vejo ainda? Igualdade salarial, né? (...)” (E7)*

*“(...) mas eu acho que ainda tem um pouco sim de... dessa distinção, né? De homem ganhar um pouco mais, de homem ocupar cargos, é... de liderança ainda maiores do que as mulheres, né? (...)” (E9)*

*“(...) então eu acho que assim é... as mulheres elas tem que... que se dedicar o dobro pra conseguir ter o mesmo reconhecimento de... de um homem, né? (...)” (E3)*

*“(...) mas eu vejo diferença assim em termos de credibilidade, principalmente. Então essa questão de a mulher tem que se provar mais ou provar a capacidade em diversas formas, eu acho que acaba sendo mais forte, sabe? Sendo que se um homem fizesse exatamente a mesma coisa, talvez não tivesse que passar pelas mesmas validações, entende? (...)” (E5)*

*“(...) eu acredito que é mais fácil pros homens explicar os porquês que não deu certo, sabe? Eu acho que pras mulheres muito dos... muitas vezes partem do pressuposto que não deu certo por uma falha delas (...)” (E2)*

*“(...) Um homem, se ele erra "ah, beleza, mas ele é muito bom. Deu só uma tropeçada" A... a mulher às vezes se ela tem um erro, tudo que ela faz já é (...) descredibilizado (...)” (E10)*

*“(...) Acredito que ainda... mais uma vez a palavra seria um pré conceito de achar que a mulher não tem ca... competência, capacidade, que elas não vão conseguir desempenhar a mesma função (...)” (E6)*

Isto poderia se relacionar com a discussão de Fraser (2006) sobre o caráter bivalente do gênero, que sofre injustiças tanto econômicas quanto culturais, necessitando tanto de redistribuição quanto de reconhecimento. Assim, além de haver injustiça distributiva na forma, por exemplo, como o trabalho é dividido socialmente delegando às mulheres postos de menor remuneração, também haveria injustiça de reconhecimento, devido ao privilégio cultural dado à masculinidade. Assim, não haveria um problema apenas relacionado à

dimensão econômica dos recursos disponíveis para as mulheres, mas também na forma como o gênero feminino é culturalmente valorizado na sociedade.

Do ponto de vista do reconhecimento de estruturas sociais que permeiam a condição da mulher, algumas falas demonstram o entendimento de que existem questões culturais enraizadas na sociedade que possuem influência na forma como as mulheres são reconhecidas, o que pode se relacionar com o entendimento de que a estrutura social se relaciona e molda os discursos (FAIRCLOUGH, 2001). As falas das entrevistas demonstram consciência dos discursos cristalizados sobre o papel da mulher que ainda são reproduzidos pelo contexto social e acabam limitando a condição da mulher. Desta forma, podemos ver o reconhecimento do machismo integrado com uma questão social mais ampla que define os papéis sociais de homens e mulheres e são reproduzidos continuamente na sociedade de maneira histórica.

*“(...) tipo assim, a sociedade (já) implica que você tenha esse pensamento criado, né? (o pai) o homem que faz, é o homem que é... tem esse tipo de conhecimento e a mulher não... as pessoas já têm um pré-conceito sobre isso, né? (E1)*

*“(...) Por questões muito mais antigas do que nós, né? por questões que vêm de preconceitos muito enraizados na nossa sociedade e que não deixam essas pessoas chegarem aonde deveriam (...)” (E2)*

*“(...) a cultura, ela é uma cultura onde coloca que a mulher nasceu pra (...) procriar e cuidar da casa e o homem sai pra trabalhar, né? (...)” (E8)*

*“(...) E o nosso imaginário social e coletivo ele fez com que a gente também colocasse as mulheres, principalmente, em caixinhas específicas (...)” (E11)*

Entretanto, conforme trazido pela literatura, o discurso pode ser visto como uma prática social sendo uma forma de ação do indivíduo, contribuindo para a formação da estrutura social que também o molda (FAIRCLOUGH, 2001). Em algumas falas das entrevistadas é possível perceber o posicionamento de que essas estruturas que são limitantes para as mulheres precisam ser modificadas na sociedade e o reconhecimento de que algumas mudanças já ocorrem. Isto sinaliza o potencial criativo do indivíduo no questionamento da estrutura vigente e disposição na modificação dos discursos. Do ponto de vista do feminismo, isto pode indicar o potencial do movimento em implicações que gerem mudanças discursivas e mudanças de práticas sociais. Em alguns trechos, as mudanças são percebidas, mas não são

consideradas suficientes. Isto também é apontado pela literatura, que apesar do avanço na representatividade feminina, ainda existem obstáculos e um baixo número de mulheres na alta hierarquia (HRYNIEWICZ E VIANNA, 2018). Segundo algumas falas, há melhorias no acesso das mulheres às organizações e também em aspectos culturais, como de competitividade feminina, como citado por uma entrevistada, mas há o entendimento de que o caminho não está concluído, ainda há limitações, e isto vem de encontro com o reconhecimento de que as estruturas machistas ainda fazem parte das práticas organizacionais.

*“(...) Então dá pra ver que com o passar do tempo foi mudando a mentalidade, mas ainda não é o suficiente, nem perto disso (...)” (E2)*

*(...) Hoje isso tá sendo mais quebrado, mas ainda assim, dependendo do setor, é mais difícil pras mulheres. Por quê? Porque você tem que... que se provar, né? (...) (E4)*

*“(...) já houve sim crescimento, mas normalmente elas estão limitadas a funções que não exigem tanto relacionamento com o cliente, a gente percebe ainda que estão escondidas em departamentos operacionais, de escritórios, né? (...)” (E6)*

*“(...) Você ainda tem dificuldade de ver lá num cargo de presidência, (ou) de vice-presidência, mulheres. Ainda não chegamos lá com consistência, sabe? (...)” (E10)*

*“(...) a gente foi criada muito nesse... nesse modelo, né? das mulheres (...) se criticarem e se odiarem, mulheres se vestem para mulheres, sabe? uma coisa assim, é... e que eu acredito muito que o feminismo vem desconstruindo isso, né? (...)” (E3)*

Algumas falas também sinalizam uma ação e um posicionamento contra essas questões sociais limitantes para as mulheres. Assim, o discurso poderia se posicionar ideologicamente, pois segundo a literatura a prática discursiva incorpora ideologia quando contempla significações que colaboram para modificação ou reprodução de relações de poder (FAIRCLOUGH, 2001). Em algumas falas, é possível verificar a disposição das mulheres na modificação desses discursos através do reconhecimento das relações desiguais de poder e posicionamento contrário ao que postulado pelo *status quo*, ou pela postura de luta em prol de mudanças.

*“(...) porque as mulheres tão crescendo, então é (...) o tabu de "ah, você virou mãe, você não pode mais trabalhar, tem que cuidar dos filhos, ficar em casa" isso tá caindo por terra, né? Isso tá... As mulheres estão se permitindo ser mães e profissionais. Eu não me acho menos mãe, porque eu trabalho o dia todo (...)” (E8)*

*(...) Porque eu luto a cada segundo pra isso acontecer, pra gente conseguir chegar no momento de ter essa igualdade (...)* (E2)

*“(...) A gente conversar cada vez mais com mãe, com tia e tal e fazer é... elas verem também (tipo) "cara, essa situação não é legal" É... e tirar essa mulher do... as mulheres, né? Dessa posição histórica de carregar responsabilidades domésticas, carregar sozinha a responsabilidade de criação de... de filhos ou que mulher tem que fazer isso ou aquilo dentro de casa (...)”* (E10)

*“(...) eu acho que... são nessas... nessas ações do dia-a-dia, a forma como a gente escuta, a forma como a gente reage, a (forma) como a gente fala. É... tudo isso hoje em dia é pensado pra que a mensagem seja levada e transmitida e... pra que as pessoas entendam qual que é... qual que é o lugar da mulher né? é... que no caso é onde ela quiser (...)”* (E3)

Por exemplo, ao dizer que não se acha “menos mãe” porque trabalha o dia todo, a entrevistada de certa forma demonstra um pressuposto daquilo que a sociedade rotula como uma mãe ideal, dedicada exclusivamente aos filhos (EMIDIO E CASTRO, 2021), e se posiciona de modo contrário aos padrões sociais, negando que trabalhar faça dela uma mãe imperfeita. Ao afirmar que “luta” para a igualdade de gênero, a entrevistada demonstra uma postura de ação para modificação da realidade, ou seja, uma postura criativa do sujeito que também é capaz de agir sobre a estrutura que o cerca. Os excertos também demonstram o entendimento do potencial dos discursos na modificação dessas estruturas, ou seja, “conversar” com outras mulheres é um mecanismo capaz de modificar a forma de entendimento da realidade, identificando situações que não são “legais” e levando as mulheres a se libertarem de responsabilidades impostas socialmente, ou mesmo a forma de “falar” é capaz de transmitir uma mensagem contra a imposição do lugar da mulher.

Estes achados levam, portanto, a um reconhecimento da dominação masculina, ou seja, as entrevistadas demonstraram consciência sobre o machismo na sociedade, entendendo que existem estruturas culturais históricas que posicionam as mulheres em condições de desvantagem social e que isto repercute nos obstáculos enfrentados dentro das organizações, a despeito dos avanços na participação feminina. Isto retoma pontos já conhecidos da literatura, levando ao (re)conhecimento de pautas já discutidas, indicando também que mudanças sociais ainda são demandadas a fim de gerar melhorias mais profundas na condição da mulher.

## 4.2. Transpondo barreiras, mas reforçando muros

As entrevistadas demonstram o entendimento de que para assumir uma posição de liderança é necessário ter competências e conhecimento, tais como qualificação e habilidades de gestão de pessoas. O termo “*soft skills*” foi encontrado em mais de uma fala, o que pode sinalizar a reprodução de um discurso organizacional, dado pela recorrência da citação das habilidades comportamentais e o uso da expressão em língua estrangeira, que é comum nas áreas de negócios.

*“(...) eu acredito que são desde **soft skills**, principalmente, ou pelo menos deveriam ser **soft skills** as primeiras a serem olhadas pra um cargo de liderança (...)” (E2)*

*“(...) e associado a isso, eu acredito muito que... é... que você precisa ter... ter outras habilidades, né? como **soft skills** que as pessoas chamam hoje muito (...)” (E3)*

*“(...) E aí, em termos de, assim, **soft skills**, eu acho que é o que todo mundo vem falando, né? De ter uma é... inteligência emocional, você saber trabalhar em grupo (...)” (E5)*

Depreende-se das falas a reprodução de um discurso técnico sobre os requisitos para ser líder, o que tem fundamentação diante do que se espera da liderança como processo de influência relacionado a objetivos (BENDASSOLLI, MAGALHÃES E MALVEZZI, 2014). Algumas entrevistadas demonstram entender que as habilidades desenvolvidas e a dedicação são caminhos para a liderança. Entretanto, considerando a questão do gênero, nem sempre as habilidades e competências técnicas e comportamentais de gestão são suficientes para ocupar um cargo de líder. Por exemplo, apesar da perspectiva de que é necessária uma qualificação, a literatura indica que maior qualificação feminina nem sempre repercute em maiores cargos e salários, pois mesmo tendo maior instrução, mulheres ainda ganham menos que os homens (MILTERSTEINER ET AL, 2020; IBGE, 2021). Desta forma, o discurso organizacional parece desconsiderar esses fatores sociais, sendo claros os requisitos individuais, mas não expostos os limitadores estruturais.

A própria fala das entrevistadas também reconhece um contexto machista que impõe desafios para o reconhecimento da capacidade das mulheres. Conforme discutido na seção anterior, algumas entrevistadas demonstraram entender que as mulheres precisam realizar maiores esforços para serem reconhecidas, existindo ainda preconceitos associados às mulheres nas organizações. Uma das falas também traz uma perspectiva interseccional ao reconhecer que

mesmo dentro do grupo de mulheres, ainda existem diferentes recortes com desafios diferentes.

*“(...) É... eu acredito que principalmente alguns recortes têm muito mais dificuldade, tanto recortes de raça, né? Quando a gente fala de mulheres pretas, de mulheres, é... indígenas, por exemplo, tem muito menos oportunidades de tá numa posição, vamos dizer assim, logo abaixo da que iria pra.. pra liderança, por exemplo (...)” (E2)*

Isto se relaciona com a crítica trazida pelo feminismo decolonial acerca do feminismo homogêneo que não considera as diversidades de condições das mulheres, levando em conta, por exemplo, raça, classe, sexualidade e múltiplas dimensões da opressão (LUGONES, 2014; VERGÈS, 2020). Neste sentido, observando o discurso como prática social do ponto de vista da força do enunciado relacionado a uma ação proposta, é possível observar uma provocação sobre o reconhecimento de pautas de mulheres negras dentro do feminismo. O que reforça o que a literatura traz sobre o feminismo falhar em não considerar opressões de raça e a diversidade de mulheres com demandas específicas (CARNEIRO, 2003; HOOKS, 2015).

*“(...) Então, se a maior parte da população é a mulher negra, por que que ela ainda não tá dentro das principais pautas, né? Acho que o... o feminismo ainda tem esse olhar é... de histórico atrasado em relação a todas essas pautas (...)” (E11)*

Assim, o caminho para a liderança é permeado de obstáculos mais complexos do que aqueles apontados pelo discurso da necessidade de capacitação técnica e comportamental. Tratando da questão da mulher, as falas demonstraram a existência de ações organizacionais destinadas a trabalhar com os desafios de gênero. Foi citado em algumas entrevistas, por exemplo, a presença nas organizações de eventos que tratam de temáticas relacionadas ao gênero, canais de compliance, grupos ou projetos relacionados ao desenvolvimento de mulheres nas organizações.

*“(...) então desde ter ouvidoria pra fazer algum tipo de reclamação de assédio e afins, é... até ter programas de... de ensino pras lideranças poderem tratar é... as mulheres que chegam, é... e... e ter um tratamento especializado mesmo (...)” (E2)*

*“(...) É... eu acho que os eventos tem trazido muito mais essas temáticas, essas discussões e as empresas acabam levando isso de alguma forma também, seja em eventos internos ou é... com ações internas (...)” (E5)*

*“(...) inclusive na empresa nós temos até um grupo dedicado ao desenvolvimento de mulheres (...)” (E8)*

Isto se relaciona com a literatura sobre grupos de suporte e afinidade presentes nas organizações, entretanto, a literatura também aponta que essas ações podem focalizar em aspectos organizacionais, sem considerar aspectos sociais mais amplos (COELHO JÚNIOR ET AL., 2022; JAIME, BANDEIRA E BRUNSTEIN, 2023). Desta forma, percebe-se novamente que a visão organizacional pode tratar aspectos mais sutis sem abarcar questões sociais mais complexas. Trata-se das trajetórias de carreira das mulheres, mas pelos próprios relatos das entrevistadas, percebe-se que o contexto machista subjacente persiste. E esta reflexão acerca da fragilidade das práticas organizacionais é reforçada pelo entendimento nas falas das entrevistadas de que as ferramentas de facilitação de acesso das mulheres à cargos de liderança podem ser questionadas.

Algumas entrevistadas trouxeram a vinculação da pauta das mulheres com questões de diversidade e metas relacionadas, por exemplo ao ESG, que favorecem as empresas, Algumas entrevistadas trouxeram inclusive um questionamento sobre algumas práticas adotadas para ascender mulheres hierarquicamente nas organizações, pontuando que às vezes esses mecanismos são usados apenas para garantir a participação feminina vinculada a metas e reputação da empresa, sem olhar de fato suas competências para o cargo ou o suporte necessário.

*“(...) enfim, todos os movimentos de... de raça, enfim, de cor, de qualquer que seja, eles... eles tem ganhado é... espaço dentro das organizações, acho que de uma maneira mais forçada do que natural, né? porque isso faz com que as empresas pontuem, né? (...)” (E3)*

*(...) Porque hoje realmente tem essa necessidade das empresas de ter mulheres em cargos de liderança, de ter é... diversidade dentro da... (...) eu acho que (...) toda essa parte de diversidade também veio do conceito de feminismo. (...)” (E7)*

*“(...) em momentos em que você é... coloca uma mulher numa posição de liderança, mas sem ela tá preparada ou ela não está preparada e você não... não se organiza pra dar o apoio que ela vai precisar. Então é... nesse momento (é) meta pela meta (...)” (E10)*

*“(...) Mas assim, eu acho que elas querem é... mostrar que ‘ah não, porque aqui a gente dá oportunidade pras mulheres’ só que isso é só fachada, porque lá dentro mesmo, na hora do vamo ver, não é a competência que tá sendo é... avaliada, e sim ‘ai, é porque ela é mulher’ (E4)*

*“(...) Por causa do social do ESG lá, né? É moda (...) eu vou demitir, porque eu tenho uma meta, porque eu quero mostrar pra sociedade que ‘Ah, a minha empresa tem 60% de mulheres que ocupa o cargo de gestão, então vou mandar um homem embora, eu vou colocar uma mulher no lugar pra que essa meta seja atendida’ (...)” (E9)*

Os excertos questionam as ações organizacionais relacionadas a maior participação de mulheres no quadro, apontando que as empresas são motivadas muitas vezes pelos ganhos organizacionais relacionados ao atingimento de metas, reputação da empresa e exigências externas, sem haver uma preocupação genuína com o desenvolvimento dessas mulheres. Isto esvazia o potencial das práticas organizacionais, visto que havendo apenas um interesse funcional, esse avanço pode se tornar volátil diante de mudanças nas demandas organizacionais. O fato de haver uma preocupação com os ganhos organizacionais relacionados às pautas de gênero, demonstra que de certa forma o assunto tomou relevância social. Entretanto, isto pode se relacionar com a crítica da literatura sobre instrumentalização do feminismo, ou seja, redução das pautas do feminismo a uma visão liberal utilizada para legitimar interesses neoliberais (FRASER, 2009; ARRIZZA, BHATTACHARYA E FRASER, 2019). Sendo assim, pode-se questionar se as pautas colocadas em discussão refletem as lutas femininas ou se adaptam aos interesses mercadológicos.

Nesse caminho entre estímulos e barreiras, as entrevistadas trazem a relevância da ação individual. De maneira relacionada ao que a literatura traz sobre o entendimento de algumas mulheres de que sua ascensão profissional decorre de seus esforços e que o mérito individual deveria ser o critério para a ocupação de cargos de liderança e não ações afirmativas (HRYNIEWICZ E VIANNA, 2018), algumas entrevistadas em suas falas demonstraram ter a visão de que o esforço individual deveria ser o principal norteador da trajetória profissional de mulheres. Assim o discurso das mulheres parece refletir e reproduzir uma ideia de meritocracia.

*“(...) Mas assim, pra você ser levado a sério, você tem que fazer o que? você tem que levar dados, não adianta você a... é... ter um rostinho bonito ou ai ficar me vitimizando falando que ‘ai, eu não sou ouvida porque eu sou mulher, então eu não vou conseguir’ não, eu tenho que mostrar o meu valor (...)” (E4)*

*“(...) Então essa... essa... esse pensamento, (...) vitimista que eu particularmente detesto, né? ‘ah, não consegui porque eu sou mulher, não consegui porque eu sou isso, sou aquilo’ É... então acho que esse perfil não vai chegar em liderança nunca. (E7)*

*“(...) E eu não fiquei olhando se tinha alguém ali que era homem, que tinha uma... que ele podia pegar o meu lugar, que... (...) não fiquei olhando pra essas coisas, sabe? Eu... eu foquei naquilo que eu podia ser, naquilo que eu queria ser, onde eu queria chegar e eu fui buscando, né? Capacitação, fui... fui me esforçando, fui trabalhando e.... a recompensa veio, né?” (E9)*

*“(..) É.... um homem tem a mesma chance que eu, uma mulher tem a mesma chance que eu, desde que, de novo, você tenha um autoconhecimento muito grande, você entenda onde você quer chegar, você (tenha) um propósito, você (tenha) um motivo pra tá lá (...)” (E8)*

Neste ponto, parece que se depreende dos discursos características das narrativas organizacionais e liberais baseadas na meritocracia, nos requisitos do esforço e da capacitação para conquistar cargos de liderança. Na visão dessas entrevistadas, a ação individual parece ser capaz de driblar as barreiras estruturais, assim, o indivíduo assume a responsabilidade pelo seu sucesso, recusando a “vitimização” como justificativa, a fim de superar os obstáculos e alcançar a posição almejada. Neste sentido, assim como as ações organizacionais, as ações individuais também parecem focalizar na realização dos interesses na ocupação dos cargos, sem se ocupar de questões mais complexas.

Isto parece se aproximar da síndrome da abelha rainha em que mulheres reconhecem que sua ascensão profissional é decorrente de seus esforços e que outras mulheres devem se esforçar também (MILTERSTEINER ET AL, 2020), entretanto, as líderes parecem manter uma relação de apoio com outras mulheres, havendo uma colaboração na trajetória profissional feminina. Sobre as suas lideranças, diferentes entrevistas falaram acerca da contribuição para a inspiração de outras mulheres. Essa visão da liderança de mulheres vinculada com a representatividade feminina nos altos cargos gerenciais parece se aproximar de uma perspectiva de feminismo liberal, buscando equidade de oportunidades e reconhecimento entre homens e mulheres (CALÁS E SMIRCICH, 1998).

*“(...) Então assim, a gente percebe uma.... É... uma inspiração nas mulheres, né? Da... da liderança feminina, da gente olhar pra uma líder maior e dizer assim "nossa, mulheres estão alcançando os melhores postos, né? (...)” (E6)*

*“(...) eu já recebi vários feedbacks de que elas se inspiram em mim (...)” (E8)*

*“(...) e eu espero que... é... eu faça parte desse núcleo de mulheres que também podem se tornar... se tornar referência, possam trazer de alguma forma é... alguma dica, algum caminho, alguma facilitação nesse sentido, né? Pra outras mulheres que também pretendem seguir uma trajetória parecida (...)” (E5)*

*“(...) é aquele... (...) é sentimento de... (..) pertencimento e... e de que elas também são capazes, de que elas também podem chegar lá, né? (...)” (E10)*

*“(...) é que nós podemos de fato e passar e (...) ser sólido... ter uma carreira sólida, acho que mostra isso pras pessoas também, que elas podem (...)” (E11)*

*“(...) acho que isso (desperta) nelas algo que talvez não fosse natural e que faz com que elas consigam fazer e seguir os caminhos que elas desejam seguir, né (...)” (E3)*

Assim, percebe-se que a representatividade é uma pauta presente nos diferentes discursos, ou seja, a ocupação de mulheres em cargos de liderança concretiza a possibilidade e potencializa a inspiração de outras mulheres. Há então um entendimento de que o caminho traçado contribui para abrir espaço para que outras mulheres também possam caminhar, e isto parece se aproximar do discurso feminista liberal como uma realização da quebra de tetos para possibilitar a ocupação de cargos pelas mulheres.

Entretanto, pode-se questionar o limite potencial dessa contribuição se for reduzida apenas na representatividade. Focar a inspiração pressupõe que o outro indivíduo seja influenciado a agir, e os caminhos abertos podem direcionar os passos e facilitar a rota, mas esbarra nas limitações da ação individual. Ou seja, apesar de contribuir para que outras mulheres cheguem a cargos de liderança, esse caminho parece frágil se não considerar os diferentes obstáculos culturais e sociais que circundam os esforços individuais das mulheres de diferentes situações socioeconômicas. Conforme apontado pela literatura, o feminismo liberal leva uma minoria de mulheres privilegiadas ascender na hierarquia organizacional sem considerar limitações socioeconômicas de uma maioria (ARRUZZA, BHATTACHARYA E FRASER, 2019). Assim, pode-se cair na armadilha de contribuir para a trajetória feminina perpetuando obstáculos de gênero, quebra-se o teto que limitava o cargo, sem tocar nos muros culturais e sociais que circundam a cadeira.

Ilustrando como essas questões culturais continuam a permear as trajetórias femininas, a questão da maternidade foi identificada na fala das entrevistadas, demonstrando o entendimento de que ela acaba se tornando um limitante para a carreira das mulheres

conforme apontado pela literatura, diante do afastamento do trabalho e da dificuldade de conciliação do trabalho e da maternidade (HRYNIEWICZ E VIANNA, 2018; FRAGA E ROCHA-DE-OLIVEIRA, 2020; EMIDIO E CASTRO, 2021).

*“(...) e mulheres que são mães também, eu acredito que isso... esse é um grande preconceito que a gente ainda tem dentro das empresas (...)” (E2)*

*“(...) E eu percebo que as mulheres que estão pra sair de uma... pra uma licença maternidade, elas se culpam muito, porque elas... é como se elas tivessem menos produtivas, né? Vamos dizer assim (...)” (E11)*

*“(...) mas tem mulheres (...) que elas querem ter filhos, né? Que elas querem ser mães, né? E... e nessa questão não tem jeito, né? É... a mulher ela vai precisar se ausentar e o que que acontece? Nesse momento que ela se ausenta, querendo ou não, ela perde um pouco, é... do desenvolvimento dela ali, né? (...)” (E4)*

*“(...) e meu trabalho é muito importante na minha vida. Mas se você não colocar ele em primeiro lugar, você não consegue desenvolver um bom trabalho. Então hoje o meu filho, ele infelizmente tá é... coadjuvante (...)” (E7)*

A maternidade então parece ser avaliada em contraposição à produtividade, sendo realçadas as incompatibilidades impostas entre trabalho produtivo e reprodutivo: a maternidade parece implicar em perda de espaço nas organizações, e espaço nas organizações implicaria perda de espaço para os filhos. Assim, desdobra-se o entendimento de que mulheres mães sofrem pressões adicionais das trajetórias profissionais.

Reforçando os papéis de gênero que colocam as mulheres associadas ao trabalho reprodutivo não remunerado e desvalorizado, relacionados, por exemplo, ao trabalho doméstico, de cuidado da família, geração e criação de filhos (FRASER, 2020; DORNA, 2021), algumas falas também refletem a dificuldade de conciliação das esferas doméstica e familiar, levando a duplas jornadas, e sendo às vezes necessário às mulheres fazerem escolhas entre carreira ou família, conforme apontado pela literatura (HRYNIEWICZ E VIANNA, 2018). Assim, por mais que as mulheres ocupem espaços nas organizações, os aspectos culturais continuam a perpetuar sua delegação aos trabalhos domésticos e de cuidado, gerando pressões e incompatibilidades no exercício concomitante dessas funções, tensões essas que são vistas como pertencentes às mulheres, indicando uma questão de gênero.

*“(...) então pra mulher é sempre uma escolha, é... você sempre precisa optar por ter uma carreira bem sucedida ou chegar aonde quer que você quer chegar é... ou construir uma família, né? (...)”* (E3)

*“(...) Assim os homens não precisavam fazer essa escolha, eles poderiam ser pai e poderiam ser bem sucedidos (...)”* (E11)

*“(...) que homem, ele tem quem cuide das coisas e a mulher, além do trabalho, ela ainda continua cuidando de tudo em casa (...)”* (E7)

Isto reflete aspectos da crise do cuidado trazida pela literatura, levando a um sufocamento das capacidades de realizar trabalhos reprodutivos dos quais o próprio sistema depende para renovação da força de trabalho (FRASER, 2020). Assim, pode-se questionar o que é trazido pela crítica de que o neoliberalismo recruta a força de trabalho das mulheres mas não oferece um regime de trabalho libertador para elas, sendo permeado de abusos e precarização (ARRUZZA, BHATTACHARYA E FRASER, 2019). Neste sentido também foi percebida na fala de algumas entrevistadas outro reflexo dessa crise, que seria a delegação do trabalho doméstico para outras pessoas menos privilegiadas (ARRUZZA, BHATTACHARYA E FRASER, 2019; FRASER, 2020). Isto pode ser considerado um dos cacos da quebra dos tetos de vidro.

*“(...) E como o trabalho (...) te toma 90% do seu tempo, se eu tivesse uma casa grande e empregada faltasse, eu não tenho tempo para limpá-la, não tenho tempo pra cuidar dela (...)”* (E7)

*“(...) aí eu conto com alguém pra me ajudar. Eu não cuido da casa sozinha é... por conta da... da carga horária e da... do formato que eu trabalho muito viajando também, quase não paro muito em casa (...)”* (E6)

*“(...) É, tem uma pessoa que me ajuda com a limpeza da casa essas questões, né? Que ela vem uma vez por semana aqui em casa (...)”* (E11)

Essa delegação tende a ser para outras mulheres mais pobres e racializadas (ARRUZZA, BHATTACHARYA E FRASER, 2019; FRASER, 2020; VERGÈS, 2020). Analisando o texto, é possível depreender pelos termos utilizados pelas entrevistadas que esses trabalhos domésticos, quando delegados, são transmitidos para outras mulheres, conforme apontado pela literatura, pois elas são referidas com substantivos femininos pelas entrevistadas como,

por exemplo, “faxineira”, “secretária”, “funcionária”. Assim, percebe-se uma reprodução dos papéis de gênero, em que as mulheres são associadas aos trabalhos domésticos e de cuidado.

*“(...) eu tenho uma pessoa que me ajuda com a casa duas vezes por semana, então ela vem, é **uma faxineira** que.. que vem (...)” (E3)*

*“(...) Sim, eu tenho **uma faxineira** que vem uma vez por semana, que a minha casa é um pouquinho grande (...)” (E9)*

*“(...) mas na ausência dela, eu sempre providencio alguém, uma... **uma secretária**, alguém pra me ajudar (...)” (E6)*

*“(...) Ah, a vida toda... eu tenho **funcionária doméstica** (...)” (E7)*

*“(...) mas a maior parte fica com **uma diarista** que vem uma vez na semana aqui” (E2)*

Outro aspecto identificado no discurso das entrevistadas foi que parece haver uma reprodução em relação àquilo que são consideradas como características femininas, pois algumas entrevistadas, por exemplo, reconhecem positivamente que as mulheres possuem características como maior atenção e cuidado do que os homens. Apesar de se aproximar de perspectivas feministas psicanalíticas (CALÁS; SMIRCICH, 1998) e valorizar o potencial das mulheres para exercícios de suas funções organizacionais, pode-se refletir se no pano de fundo de seus discursos está a reprodução de alguns padrões de gênero, com os discursos demonstrando regras e convenções sociais da estrutura que o molda (SALLES E DELLAGNELO, 2019).

*“(...) No... No geral eu vejo as mulheres ganhando muito espaço é... principalmente nas áreas comerciais. Então gerente de loja, gerente é... de... de empresas de prestação de serviço, porque prestação de serviço mulher é muito mais atenciosa (...)” (E7)*

*“(...) Existem casos e casos, mas de certa forma, as mulheres elas... elas tem uma tendência, né? a serem mais é... mais cuidadosas e, assim por diante (...)” (E3)*

*“(...) Eu acredito que tenha um pouquinho daquela intuição feminina ali, né? Já que a gente tá falando de mulher, aquela intuição feminina ali que ajuda também (...)” (E4)*

*“(...) o ponto positivo, porque a gente tem é... características, né? Isso pensando como mulher características de afeto, de trabalho em equipe, de condução de equipe, né? Falar com pessoas é... aquele jeitinho da mulher (...) que a gente fala, né? (...)” (E6)*

*“(...) (eu acho que) mulher tem o papel dela e o homem tem o papel dele na sociedade, é... no trabalho, é... na criação dos filhos, cada um tem o seu papel, cada um tem o seu espaço, né? (...)” (E9)*

De modo geral, a análise das falas parece trazer luz para o questionamento dos avanços feministas alcançados através da participação das mulheres nos cargos de liderança. Certamente a quebra dos tetos de vidro é uma conquista relacionada ao feminismo liberal, e a representatividade feminina promove a abertura de caminhos para outras mulheres dispostas a caminhar. Entretanto, o caminho ainda é transpassado por desafios, e nem todas as mulheres são capazes de dar os mesmos passos, assim como nem todas as portas abertas nas organizações promovem a emancipação feminina para além de seus próprios interesses. O que mais se alcança depois que os cargos são ocupados? A reflexão aqui se volta para o potencial de atingir questões mais amplas e complexas das paredes estruturais sociais e culturais que ainda envolvem as trajetórias de carreira das mulheres.

### **4.3. Feminismo superficialmente percebido**

Apesar de existir um consenso de que existe um machismo estrutural na sociedade, e o apoio ao direito das mulheres, o feminismo não é reconhecido igualmente pelas líderes entrevistadas. Inclusive o conceito de feminismo não pareceu ser nítido, pois algumas entrevistadas demonstraram certa hesitação e dúvida para definir o movimento. Algumas falas, por exemplo, consideraram essa explicação do feminismo uma coisa “difícil” ou “complexa”, outras indicaram uma percepção de pouco conhecimento para falar sobre conceitos relacionados ao feminismo.

*“Nossa, acredita que eu não vou saber te responder... acho que eu não tenho um conceito formado sobre isso, o que é feminismo (...)” (E1)*

*“eu acho que feminismo... nossa que difícil, né? (...) É tão fácil viver o feminismo, mas é difícil definir o feminismo. Eu acho que o feminismo é uma forma... é uma forma de resistência...(...)” (E3)*

*“Pois é... É complexo essa pergunta.... Porque na verdade, assim, eu não me considero feminista, né? E nem machista, é óbvio, né? Mas eu não entendo muito a briga do feminismo (...)” (E7)*

*“(...) acho que eu preciso entender... ler mais, saber mais sobre os conceitos do feminismo, né? (...) o que eu falei, o que eu conheço, do que eu vejo é... da mídia, né? (...)” (E9)*

O feminismo foi visto de maneira geral como relacionado à busca pelos direitos das mulheres e sua igualdade de oportunidades no mercado de trabalho. Isto se aproxima da compreensão geral do feminismo como movimentos baseados nos direitos das mulheres e igualdade de oportunidades (MCCANN ET AL, 2019) e da perspectiva do feminismo liberal, buscando equidade de oportunidades e reconhecimento dos direitos entre homens e mulheres, como por exemplo, ocupação de cargos de maior hierarquia pelas mulheres nas organizações (CALÁS E SMIRCICH, 1998; MILTERSTEINER ET AL., 2020). Isto pode estar relacionado ao que é trazido pela literatura de que os ideais feministas foram cooptados pelo neoliberalismo e de que o conceito do feminismo acaba sendo mais difundido pela mídia em sua vertente liberal (ARRUZZA, BHATTACHARYA E FRASER, 2019).

*“(...) todos os recortes de mulheres consigam ter o mesmo... mesma quantidade de direitos que... o recorte com mais direito dos homens (...)” (E2)*

*“(...) defender é... os direitos de igualdade entre os gêneros, né? Então assim, é... se, por exemplo, eu vejo essa questão, né? de diferença entre salários, ou entre tratamento, é defender e lutar pela igualdade de tratamento entre... entre esses gêneros, né? (...)” (E5)*

*“Olha, eu vejo o feminismo com... distorcido do que realmente seria a... modelo feminismo, né? Que é brigar pelos direitos das mulheres, direitos esses que... É... acredito que já conquistamos muitas coisas (...) relacionado a você ter os direitos de igualdade em mesmas posições, né? Pessoas ocupando os mesmos cargos, executando as mesmas tarefas (...)” (E6)*

*“(...) na minha percepção feminismo, o que que seria Feminismo, né? É a mulher.... Não seria brigar, mas ela.. estar... estar inserida em qualquer mercado, ela ter as mesmas oportunidades que os homens, ela ganhar o mesmo que o homem ganha pra fazer a mesma função (...)” (E7)*

*“(...) talvez feminismo pra mim seja uma força concentrada de muitas mulheres que lutam em prol de outras mulheres pelos direitos delas, pelo espaço delas, pela força delas, né? (...)” (E8)*

*“É... eu vejo, é... muito na linha de... de igualdade de oportunidades (...)” (E10)*

*“(...) Então, o feminismo é uma forma de você é... é provocar o sistema, provocar a sociedade pras necessidades que aquele ser humano... (...) precisa, aquele ser humano está é.... (...) ativamente né? é... pedindo para que seja de fato atendido (...)” (E11)*

Assim, o discurso das líderes parece estar revestido do discurso do feminismo liberal, o que do ponto de vista da crítica, fortalece as práticas organizacionais a partir do momento que reforça um feminismo alinhado com seus interesses, mas enfraquece o potencial do movimento. Entretanto, algumas entrevistadas disseram não concordar com o feminismo da forma como ele é difundido na atualidade, entendendo que o conceito estava sendo distorcido ou que não se sentiam representadas pelo movimento. O feminismo foi associado por essas mulheres com pautas pouco relevantes, como padrões de beleza, e atitudes radicais como rejeição aos homens e às atividades domésticas.

*“(...) mas eu vejo o feminismo hoje como algo que está totalmente distorcido da realidade, do propósito inicial dos... do... do movimento feminista. Então assim é... Voltado mais pruma popularidade, prum chamar uma atenção é... distorcendo a visão, fazendo inclusive com que as próprias mulheres tenham vergonha desse movimento (...)” (E6)*

*“(...) E não é porque eu sou mulher que eu tenho que concordar com... com esse movimento. Então por isso que eu não concordo, porque os ideais... muitos dos ideais dela, muito das coisas que elas pregam, vai contra aquilo que eu acredito (...) os meus princípios, então por isso que eu não me sinto representada (...)” (E4)*

*“(...) pelo menos quando eu converso com pessoas que são extremamente feministas é... é muito carregado, sabe assim? é... é um desprezo pelo homem, é uma ridicularização do homem, É como se o homem não valesse nada (...)” (E9)*

Em decorrência dessa discordância, algumas líderes não se consideravam feministas, esta rejeição ao rótulo de feminista pode estar relacionada aos estereótipos negativos associados ao movimento conforme apontado pela literatura (MOORE E STATHI, 2020). Neste caso, pelo discurso das entrevistadas foi possível identificar estereótipos relacionados, por exemplo, a feministas serem mulheres que não se depilam. Do ponto de vista do discurso como prática discursiva, é possível verificar intertextualidade na fala das entrevistadas, com suas falas sendo composta por fragmentos de outros textos (FAIRCLOUGH, 2001). No caso, ao falar sobre o feminismo, algumas entrevistadas incorporaram em suas falas reproduções de falas de outras pessoas, indicando aquilo que elas entendem como sendo as ideias de feministas.

*“(...) Então hoje elas trazem muito feminismo pra esse negócio assim, de ser o homem da casa, "ai eu chego, não faço nada", "ai eu não sou obrigada a nada", "ah, eu não preciso disso", "ah, porque os homens, é... (isso, homem aquilo)" (...) (E7)*

*“(...) É a exposição do corpo da mulher como algo é... um exemplo bem simples, a depilação do corpo como "ai eu sou mulher, eu tenho direito a ser como homem, andar com os pelos..." É... isso é totalmente desnecessário, a andar pelas ruas é... seminuas, como se isso fosse um direito, porque os homens podem andar sem camisa (...)* (E6)

*“(...) Ai, por exemplo "ah, vamos lutar contra o padrão de beleza", Ai é... (...) um exemplo clássico assim até... até pífio diante de tanta coisa, mas assim "ah, não vou me depilar" Legal, OK, é uma escolha sua (...)* (E4)

Do ponto de vista do discurso como texto, é possível associar o não reconhecimento de algumas entrevistadas com o feminismo ao verificar o uso de termos na terceira pessoa “elas” para se referir às feministas, ou seja, considerando um grupo de pessoas do qual a entrevistada não faz parte, e por isso não utiliza pronomes coletivos.

*“(...) o que **elas** defendem é... às vezes são muito (...) desconexas da realidade da maioria das mulheres, das mulheres realmente que lutam (...)* (E4)

*“(...) No geral (...) o que transpassa, **as feministas** transpassam violência, é... discussão, é... ter orgulho de não ser capaz disso ou daquilo, tem orgulho de tratar mal (...)* (E7)

Esse não reconhecimento no movimento, remete à literatura que aponta que obstáculos na identificação como feminista podem afetar o engajamento em ações coletivas (MOORE E STATHI, 2020). Assim, a não identificação das mulheres líderes como feministas pode ser um fator que prejudica a atuação mais ampla dessas mulheres em atividades relacionadas à luta feminina, e pode também ser um fator para o enfraquecimento dos desdobramentos do feminismo nas organizações. Ter contato com estereótipos feministas positivos pode levar a uma maior autoidentificação feminista (MOORE E STATHI, 2020), o que leva a refletir sobre as ideias de feminismo que estão sendo difundidas nos ambientes organizacionais e sociais que cercam essas mulheres, o que pode se relacionar com a forma de produção e distribuição dos discursos.

O fato de o reconhecimento da dominação masculina ser presente nos discursos das mulheres, torna mais relevante a reflexão acerca dos motivos que levam à rejeição do movimento feminista. Inclusive em algumas das falas das mulheres entrevistadas, foi possível perceber

que apesar de não se considerarem feministas, apoiavam a defesa dos direitos das mulheres. Ou seja, parece que a distorção conceitual do feminismo impede a associação do movimento com sua principal pauta, que é justamente a defesa dos direitos e oportunidades das mulheres.

*“(...) Ai... a descrição do feminismo me agrada muito, mas a maneira que tem sido usada pra mim é muito errado. Então eu não gosto de falar que eu sou feminista e eu não gosto de falar também que eu apoio o feminismo. Porém, eu brigo muito pela... pela mulher. É... em qualquer cargo, em qualquer lugar (...)” (E7)*

*“(...) Então pra mim hoje o feminismo, ele é isso é... denegrindo a própria imagem da mulher com direitos que não é isso que a gente tá buscando, (né?) não é... não é o real movimento feminista, né? Então, assim, (...) eu defendo as mulheres, mas o que é certo (...)” (E6)*

*“(...) Isso não significa que eu não defendo as mulheres, tá? Eu defendo as mulheres, mas eu defendo os homens também. Eu sou justa, defendo quem quer que seja que naquele momento ou praquela situação é o mais correto e o mais justo, né? (...)” (E8)*

Esse ponto permite refletir acerca da falta de clareza conceitual do movimento, conforme ilustrado em algumas falas, e da consolidação do ideal liberal no ideário das mulheres. Pois a falta de clareza pode ser um empecilho para afastar estereótipos negativos associados ao movimento, e a cristalização da ideia liberal pode resultar na rejeição de vertentes que pregam pautas distantes do discurso midiático e organizacional.

Desta forma o conceito do feminismo parece circundar o superficial. O conhecimento acerca do movimento parece raso para algumas mulheres, e este parece ser envolvido por estereótipos negativos que associam sua luta a pautas pouco relevantes que não atacam problemas profundos. Associado à uma perspectiva liberal, a crítica aponta para seu possível esvaziamento, se tornando superficial em seus desdobramentos, uma vez que o capitalismo utiliza o feminismo corporativo e o discurso baseado na ideia de que as desigualdades entre homens e mulheres estão relacionadas com mentalidade e não com estruturas de opressão (VERGÈS, 2020). E as narrativas organizacionais oferecem um empoderamento que foca na alocação das mulheres no mercado considerando dimensões econômicas e individuais, mas não confronta as relações de poder e não interfere nas desigualdades sociais (CORNWALL, 2018). Assim, o individualismo liberal permeia o pensamento feminista prejudicando seu radicalismo potencial (HOOKS, 2015).

#### **4.4. Análise sobre a perspectiva de autoidentificação feminista**

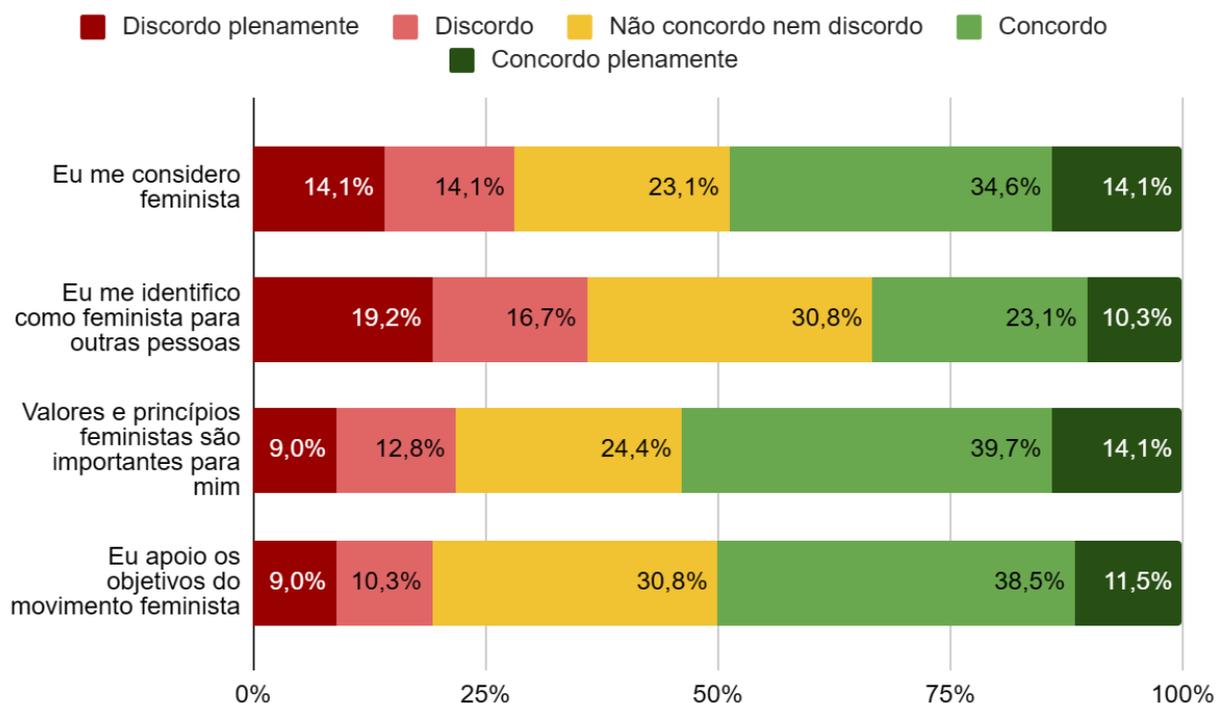
Por meio da aplicação de uma escala simples validada por Szymanski (2004), foi realizado um levantamento sobre a compreensão de autoidentificação feminista de mulheres líderes, a fim de explorar o quanto o conceito do feminismo é compreendido e incorporado por essas mulheres. Ao todo foram obtidas 139 respostas ao questionário, mas de acordo com o perfil delineado para a pesquisa, foram consideradas válidas 78 respostas.

As respostas do questionário foram coletadas entre setembro e dezembro de 2023. Sobre as respondentes do questionário, as idades variaram entre 25 e 71 anos, com média de 39,1 anos. A maioria considerava sua cor ou raça como branca (80,8%), pardas representaram 11,5%, pretas 6,4%, e raça amarela 1,3%. Com relação à escolaridade, o perfil indica uma predominância de mulheres com alta escolaridade, 41% tinha pós-graduação completa e 29,5% ensino superior completo, 12,8% mestrado ou doutorado completo, 10,3% mestrado ou doutorado incompleto, 5,1% pós-graduação incompleta e apenas 1,3% ensino superior incompleto. A maioria das participantes era casada (56,4%), seguido por 37,2% solteiras, 3,8% divorciadas, a classificação de viúvas e desquitadas ou separadas judicialmente representaram 1,3% cada uma. Sobre serem mães, 52,6% das participantes disseram não ter filhos, e 47,4% responderam que tinham filhos.

Acerca de sua atuação no mercado de trabalho, 24,4% das respondentes eram coordenadoras, 16,7% gestoras, 16,7% supervisoras, 14,1% gerentes, 11,5% líderes, 7,7% diretoras, 1,3% presidente e 7,7% foram classificados como “outros”, englobando proprietária, chefe técnica, chefe de setor e agilidade. Sobre o setor de atuação da empresa em que trabalhavam 69,2% eram da área de serviços, 26,9% da área de indústria e 3,8% comércio. Para fins de consolidação desses números, foram considerados como "Serviços" respostas relacionadas a universidade, educação, tecnologia, financeira, hospital, terceiro setor, marketing, logística, qualidade, agronegócio e audiovisual.

Considerando os dados coletados através do questionário, os resultados corroboram com os resultados de que as mulheres líderes tendem a concordar com pautas do feminismo, mas não se identificam como feministas. Os resultados gerais das respostas à escala do questionário estão dispostos no gráfico 1.

Gráfico 1. Resultados do questionário



Fonte: elaborado pela autora

É possível verificar que o maior percentual de discordância foi com relação à afirmação “Eu me identifico como feministas para outras pessoas”, somando as respostas “discordo plenamente” e “discordo” a discordância é de 35,9% para essa afirmação. Isto pode estar relacionado ao trazido pela literatura sobre os estereótipos negativos associados ao movimento feminista e a crença de que as outras pessoas avaliam feministas de forma negativa (MOORE E STATHI, 2020). O fato de que essa afirmação teve maior discordância do que a afirmação “eu me considero feminista” demonstra que o aspecto social do julgamento das outras pessoas em relação ao feminismo, pode ser um fator para algumas pessoas que se consideram feminista não externarem essa identificação com o movimento de maneira pública. Considerando que as respondentes eram mulheres líderes, pode-se refletir sobre o julgamento organizacional em relação ao tema e a prevalência dos discursos liberais conforme discutido nas seções anteriores.

Em contrapartida, os maiores percentuais de concordância foram em relação à afirmação “valores e princípios feministas são importantes para mim”. Somando as respostas “concordo” e “concordo plenamente”, o percentual de concordância é de 53,8% para essa

afirmação. Isto pode reforçar os resultados verificados de que as mulheres tendem a reconhecer a importância da luta das mulheres pelos seus direitos, ou seja, os valores do feminismo são considerados importantes, mas não necessariamente as mulheres se consideram feministas ou gostam de ser associadas ao feminismo, havendo um apoio da causa, mas não do movimento.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho procurou a compreensão de como o feminismo se relaciona com a liderança da mulher a partir da perspectiva de mulheres em posições de liderança a vistas de situar como hoje as mulheres percebem nos seus espaços de trabalho a prática da liderança e seus reflexos; a trajetória profissional de mulheres; diferenças entre homens e mulheres; realização de atividades domésticas e familiares; modelo de trabalho; o conceito do feminismo e suas contribuições, a fim de contribuir para um novo olhar sobre o feminismo e as organizações, capaz de promover reflexões relacionadas à participação organizacional das mulheres, estruturas de dominação, e práticas organizacionais, verificando como os aspectos relacionados a liderança de mulheres se configuram diante do feminismo e compreender como o construto do feminismo é praticado por mulheres em posição de liderança.

De maneira geral, os resultados apontam para o reconhecimento da dominação masculina por parte das mulheres líderes, refletida nos preconceitos e obstáculos enfrentados nas suas trajetórias profissionais, reforçando achados já conhecidos da literatura. Utilizando a perspectiva do discurso como prática social, ainda há avanços a serem realizados nessas estruturas e do ponto de vista do feminismo, apesar do que comumente é chamado como avanço das mulheres nas hierarquias organizacionais, os resultados apontam para a demanda de mudanças mais profundas na condição do “ser” mulher.

A liderança se configura cercada de questões sociais subjacentes que ainda limitam a condição da mulher e geram reflexos da crise do cuidado. O discurso meritocrático permeia as trajetórias individuais e as práticas organizacionais são vistas como frágeis e enviesadas, sem tocar as estruturas sociais mais amplas. Isto vem de encontro com questionamentos acerca da real emancipação feminina diante dos avanços organizacionais difundidos. Do ponto de vista do feminismo, apesar do discurso da ocupação da alta hierarquia pelas mulheres ser dado, os desdobramentos do movimento feminista na condição do “ser” mulher dentro das organizações ainda não parecem palpáveis.

Apesar do reconhecimento de que existe uma estrutura de dominação e da defesa dos direitos das mulheres, as entrevistadas não necessariamente reconhecem o feminismo como um movimento que representa suas demandas e valores. Foram identificadas características do feminismo liberal no discurso reproduzido pelas mulheres líderes, e um obscurecimento

conceitual do movimento feminista, que pode se associar à fragilidade ou pouca compreensão do feminismo em atuar nas estruturas de dominação que circundam as trajetórias profissionais de mulheres e de avançar em seus desdobramentos dentro das organizações. Os dados quantitativos suportam essa percepção por apontarem maior discordância em relação ao rótulo de feminista do que à importância dos valores e princípios do feminismo.

Ao retomar a pergunta inicial do trabalho, “quebrando os tetos ou ignorando os cacos?”, os achados apontam para o fato de que as mulheres até estão conseguindo ocupar espaços em posições mais elevadas, ampliando sua participação na hierarquia organizacional, porém, os desdobramentos da dominação masculina ainda permanecem limitando a condição da mulher, e gerando cacos na quebra desses tetos de vidro. O movimento organizacional de subida não é proporcional ao movimento de mudança social e as práticas organizacionais ainda são frágeis. Com base na crítica de cooptação do feminismo e esvaziamento de suas pautas, questiona-se até que ponto as práticas organizacionais voltadas à participação das mulheres realmente produzem efeitos na emancipação feminina na sociedade, ou apenas atinge um número limitado de mulheres reproduzindo um discurso que interessa aos fins mercadológicos sem confrontar as estruturas de dominação; promovendo a ocupação de espaços sem abarcar estruturas culturais e questões subjetivas do “ser” mulher. Deste modo, ainda pairam questionamentos sobre a prática e compreensão do feminismo. Isto porque diante da perpetuação dos obstáculos nas trajetórias das mulheres e da compreensão conceitual, depreende-se que sua atuação ainda não é palpável.

Assim, o trabalho avança ao trazer luz para a questão de gênero na liderança organizacional da perspectiva do feminismo, e verificando como o constructo do feminismo é entendido e praticado pelas mulheres em posição de liderança. As análises das entrevistas sugerem a permanência dos desafios de gênero nas organizações apesar dos avanços das mulheres nas hierarquias, o que indica a fragilidade do feminismo em atuar nas estruturas de dominação que permeiam as trajetórias organizacionais para além da ocupação de cargos, o que se reforça pela falta de clareza conceitual do movimento, apesar da importância reconhecida da luta pelos direitos das mulheres.

Pontos de atenção dessa pesquisa destacam que a justiça social e a interseccionalidade são alvos certos para a fundamentação do feminismo. A forma de levar isso para o debate deve ser pedagógica, tanto para as mulheres em posição de liderança, quanto para as organizações que miram ampliar sua representatividade nas altas posições. Ou seja, sugerir uma consciência

individual, coletiva e social, sobre possíveis mazelas na jornada das mulheres, talvez não se mostre suficiente diante de um imaginário ratificado da mulher que se vitimiza, de um feminismo não reconhecido e sem valor, da meritocracia como justificativa para conquistas e de uma visão reduzida sobre a responsabilidade que as mulheres “deveriam” ter com as outras quando chegam nas posições que ainda hoje são para poucas.

Elementos intangíveis tornam essa discussão ainda mais complexa, e as análises dessa pesquisa indicam a necessidade da profundidade conceitual que políticas organizacionais requerem para sua construção. Os dados mostram que para as mulheres as chamadas conquistas têm tetos, muros, paredes, ou seja, ainda estão distantes de uma equidade real. Validar isso, talvez contribua para um real avanço em que movimentos criados para a defesa, sejam entendidos como tal, e não alvejados pela falta de conhecimento do seu propósito, destacando que a ideia nesse texto não é promover nenhum tipo de militância, mas sim de apropriação daquilo que tem raiz nos valores de uma sociedade equânime.

### **5.1. Contribuições para o campo dos estudos**

Considerando os desdobramentos no campo dos estudos, o obscurecimento do conceito do feminismo parece abrir oportunidades para esclarecimentos teóricos acerca do movimento. A investigação dos estereótipos associados ao feminismo também pode abrir caminhos para compreender as distorções nos discursos e promover que um número maior de mulheres se reconheça no movimento e produzam ações coletivas.

A literatura sobre gênero e feminismo, embora sejam bem marcadas em suas discussões, poderiam estar mais presentes em estudos conjuntos, afim de contribuir não só para discussões que descrevam os impactos de ações funcionalistas, mas promovam olhares mais críticos sobre vieses e discriminações sofridas. Importante marcar que posições epistemológicas precisam estar bem claras, dado o caráter que cada escolha destaca. A ideia seria buscar o caminho do meio, em que a soma dessas vertentes fosse capaz de subsidiar políticas sustentáveis de inclusão.

### **5.2. Implicações para o campo organizacional**

Considerando as implicações para o campo organizacional, pode-se refletir acerca da consciência do feminismo no ambiente organizacional, pois a rasa compreensão conceitual pode ser um fator limitante para a equidade das mulheres no mercado de trabalho. Assim, iniciativas como grupos de discussão, palestras, capacitações, conteúdo didático, que pontuem

o feminismo podem repercutir em práticas organizacionais com maior potencial de alcance, uma vez que extrapolam a abordagem de ocupação dos espaços, para alcançar questões subjetivas e culturais pouco exploradas nas organizações.

Diante do repertório das mulheres em cargos de liderança, trabalhar ações educativas sobre grupos minorizados e o quanto políticas bem fundamentadas e efetivas são necessárias, possam dar um caráter mais efetivo ao cargo ocupado e sua responsabilidade, não só nas entregas organizacionais, mas também na promoção dos espaços para diálogo e aprendizado.

Como limitações do estudo, aponta-se o perfil das entrevistadas devido ao seu número e menor diversidade étnica, tendo maior representação de mulheres brancas, além de não considerar fatores como renda, que podem influenciar na interseccionalidade. Como sugestão de pesquisas futuras, pode-se realizar o desdobramento dos dados obtidos no levantamento para diferentes perfis de mulheres e também o aprofundamento do entendimento de como o feminismo tem sido difundido, a fim de compreender a rejeição do rótulo feminista.

## REFERÊNCIAS

- ANGROSINO, M. Etnografia e observação participante. *Artmed*, 2009.
- ARAÚJO, A. B.; MONTICELLI, T.; ACCIARI, L. Trabalho doméstico e de cuidado: Um campo de debate. **Tempo Social**, revista de sociologia da USP, v. 33, n. 01, pp. 145-167, 2021.
- ARRUZZA, C.; BHATTACHARYA, T.; FRASER, N. **Feminismo para os 99%: um manifesto**. 1. ed. São Paulo, Boitempo, 2019.
- ARO, D. T.; FERRANTE, V. L. S. B. Mulheres assentadas: da invisibilidade ao protagonismo. *Retratos de Assentamentos*, v.16, n.1, p. 199-226, 2013.
- BEAUVOIR, S. **O segundo sexo: a experiência vivida**. Vol. 2, 5ª edição, Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2019.
- BENDASSOLLI, P. F.; MAGALHÃES, M. O. ; MALVEZZI, S. Cap. 11: liderança nas organizações. In: ZANELLI, J. C; BORGES-ANDRADE, J. E; BASTOS, A. V. B. (Eds.). *Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed, 2014.
- BERLATO, H.; FERNANDES, T.; MANTOVANI, D. M. N. Casais dual career e suas inclinações frente a relação trabalho e família: uma visão sobre o cenário brasileiro. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 17, n. 3, pp. 495-508, 2019.
- BONI, V.; QUARESMA, S. J. Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em ciências sociais. **Em Tese**, Florianópolis, v. 2, n. 1, p. 68-80, jan. 2005.
- BURRELL, G.; MORGAN, G. *Sociological paradigms and organisational analysis: elements of the sociology of corporate life*. Ashgate, 1979.
- BUTLER, J. Atos performáticos e a formação dos gêneros: um ensaio sobre fenomenologia e teoria feminista. In: HOLLANDA, H. B. (Org). **Pensamento feminista: conceitos fundamentais**. Rio de Janeiro: Bazar do tempo, 2019.
- CALÁS, M. B.; SMIRCICH, L. Do ponto de vista da mulher: abordagens feministas em estudos organizacionais. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. R. *Handbook de estudos organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais*. São Paulo: Atlas, 1998. v.1, pg 275- 329.
- CARNEIRO, S. Mulheres em movimento. **Estudos Avançados** [online]. v. 17, n. 49, 2003.
- CERCHIARO, I.; AYROSA, E. A. T.; ZOUAIN, D. M. A aplicação de abordagens feministas na pesquisa em administração. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 7, n. 4, pp. 649-664, Rio de Janeiro, 2009.
- COELHO JÚNIOR, P.; HOLZ, E.; SAJONC, R.; HEIN, A. Degendering organizations? The emergence of postfeminist networks. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 23, n. 3, p. 1-27, 2022.
- CORNWALL, A. Além do “empoderamento light”: empoderamento feminino, desenvolvimento neoliberal e justiça global. **Cadernos Pagu** (52): 1-33, 2018.

CRESWELL, J. W. Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto. Porto Alegre: Artmed, 2007.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. Introduction: the discipline and practice of qualitative research. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. *The SAGE Handbook of Qualitative Research*. 5ed. Los Angeles: Sage, 2018. Capítulo 1, p.29-71.

DORNA, L. B. H. O trabalho doméstico não remunerado de mães na pandemia da COVID-19: mudanças e permanências. **Laboreal**, Porto , v. 17, n. 1, jun. 2021.

EMIDIO, T. S.; CASTRO, M. F. Entre Voltas e (Re)voltas: um Estudo sobre Mães que abandonam a Carreira Profissional. **Psicologia: Ciência e Profissão**, v. 41, e221744, 1-16, 2021.

FAIRCLOUGH, N. Discurso e mudança social. Editora Universidade de Brasília, 2001.

FRAGA, A. M.; ROCHA-DE-OLIVEIRA, S. Mobilidades no labirinto: tensionando as fronteiras nas carreiras de mulheres. **Cad. EBAPE.BR**, v. 18, n. Edição Especial, Rio de Janeiro, Nov. 2020.

FRASER, N. Da redistribuição ao reconhecimento? Dilemas da justiça numa era “pós-socialista”. **Cadernos De Campo** (São Paulo - 1991), 15(14-15), 231-239, 2006.

FRASER, N. Mapeando a imaginação feminista: da redistribuição ao reconhecimento e à representação. **Estudos Feministas**, Florianópolis, 15(2): 240, maio-agosto/2007.

FRASER, N. O feminismo, o capitalismo e a astúcia da história. **Mediações**, Londrina, v. 14, n.2, p. 11-33, Jul/Dez. 2009.

FRASER, N. Reenquadrando a justiça em um mundo globalizado. **Lua Nova: Revista de Cultura e Política**, n. 77, 2009b.

FRASER, N. Contradições entre capital e cuidado. Princípios: **Revista de Filosofia**, Natal, v. 27, n. 53, maio - ago. 2020.

GANEIO, L. C. S. B.; BERLATO, H. Um discurso sobre o feminismo: olhares e compreensões. In: *Seminários em Administração*, XXV, 2022, online. Anais. Semead, nov. 2022.

GASKELL, G. Entrevistas individuais e grupais. In: BAUER, M.W.; GASKELL, G. *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático*. Editora Vozes, 7ª edição, Petrópolis, 2008.

GELGILE, H. K.; SHUKLA, A. Is Feminism a Silver Bullet to Shatter African Glass Ceiling? An Examination of the Mediating Role of Financial Wellbeing. **Business Perspectives and Research**, 2023.

GILL, R. Análise de Discurso. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G. *Pesquisa Qualitativa, com Texto, Imagem e Som: um manual prático*. Editora Vozes, 7ª edição, 2008.

HEGER, K.; HOFFMANN, C. P. Feminism! What Is It Good For? The Role of Feminism and Political Self-Efficacy in Women’s Online Political Participation. **Social Science Computer Review**, 39(2), 226–244, 2021.

HOOKS, B. Mulheres negras: moldando a teoria feminista. **Revista Brasileira De Ciência Política**, (16), p. 193–210, 2015.

HRYNIEWICZ, L.G.C.; VIANNA, M. A. Mulheres em posição de liderança: obstáculos e expectativas de gênero em cargos gerenciais. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 16, N.3, p. 331-344, 2018.

IBGE - INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Estatísticas de gênero: indicadores sociais das mulheres no Brasil. Rio de Janeiro, 2ª edição, IBGE, 2021.

IBGE - INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Desigualdades sociais por cor ou raça no Brasil. Rio de Janeiro, IBGE, 2019.

JAIME, P.; BANDEIRA, M. L. ; BRUNSTEIN, J. In between light empowerment and corporate moderate feminism: gender equality and women's emancipation in organizations. **Civitas - Revista De Ciências Sociais**, 23, 1-11, jan.-dez. 2023.

LUGONES, M. Rumo a um feminismo descolonial. **Revista Estudos Feministas** [online]. Florianópolis, v. 22, n. 3, 2014.

MARCONDES, G.; MARQUES, R. Economia do desgaste dos corpos racializados sob o ponto de vista do feminismo decolonial. **Sociedade e Estado** [online]., v. 37, n. 2, pp. 715-721, 2022.

MARTINS, M.J.; TOLEDO, D.A.C.; PEREIRA, R.D. As Mulheres e o Trabalho na Agricultura Familiar: A Produção de Modos de (Re)existência. EnEO 2019, Fortaleza/CE, maio. 2019.

MCCANN, H.; CARROLL, G.; DUGUID, B.; GEHRED; K.; KIRILLOVA, L.; KRAMER, A.; HOLMES, M. S.; WEBER, S.; MANGAN, L. **O livro do feminismo**. 1. ed. Rio de Janeiro: Globo Livros, 2019.

MEDEIROS, G. J. M. Por um feminismo decolonial: a leitura antipatriarcal, anticapitalista, antirracista de Françoise Vergès. **Revista Estudos Feministas** [online], v. 29, n. 2, 2021.

MIGUEL, R. B. P.; MARX, D. S.; ARNDT, G. J.. Surfando na onda digital: feminismos em rede no Brasil. **Ex aequo**, Lisboa , n. 42, p. 119-134, dez. 2020.

MILTERSTEINER, R. K.; OLIVEIRA, F. B.; HRYNIEWICZ, L. G. C.; SANT'ANNA, A. S.; MOURA, L. C. Liderança Feminina: Percepções, Reflexões e Desafios na Administração Pública. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 18, n. 2, p. 406-423, 2020.

MISOCZKY, M. C.; AMANTINO-DE-ANDRADE, J. Uma crítica à crítica domesticada nos estudos organizacionais. **RAC- Revista de Administração Contemporânea**, v. 9, n. 1, pp. 193-210, 2005.

MISOCZKY, M. C. Análise crítica do Discurso: uma apresentação. **GESTÃO.Org - Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 3, n. 2, p. 125-140, 2005.

MOORE, A.; STATHI, S. The impact of feminist stereotypes and sexual identity on feminist self-identification and collective action. **The Journal of Social Psychology**, Vol. 160, No. 3, 267–281, 2020.

NOBRE, M. A **Teoria Crítica**. São Paulo: Zahar, 2004.

NUNES, N. R. A.; VEILLETTE, A. Mulheres de favelas e o (outro) feminismo popular. **Revista Estudos Feministas**. Florianópolis, v. 30, n. 1, e75556, 2022.

ONUMA, F. M. S. Contribuição da análise crítica do discurso em Norman Fairclough para além de seu uso como método: novo olhar sobre as organizações. **Revista Organizações & Sociedade**; 27(94): 585–607, 2020.

OUIOMET, G. As armadilhas dos paradigmas da liderança. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, [S. l.], v. 42, n. 2, p. 8–16, 2002.

PÊCHEUX, M. O discurso: estrutura ou acontecimento. 4ª edição, Campinas, SP, Pontes Editores, 2006.

RIBEIRO, E. M.; BAENINGER, R. Migração internacional de mulheres e o mercado global de cuidados: Um estudo sobre filipinas em São Paulo, Brasil. **CIDADES**, comunidades e territórios, Lisboa , n. 40, p. 103-116, jun. 2020.

RICHARDSON, R. J. Pesquisa Social: métodos e técnicas. 3ª Edição, São Paulo, Editora Atlas, 2012.

SALLES, H. K. de; DELLAGNELO, E. H. L. A Análise Crítica do Discurso como alternativa teórico-metodológica para os estudos organizacionais: um exemplo da análise do significado representacional. **Revista Organizações & Sociedade**, v. 26, n. 90, p. 414-434, 2019.

SANCHEZ, B. R. Pela retomada do radicalismo: a proposta de um feminismo decolonial. **Revista Brasileira de Ciência Política** [online]. n. 35, 2021.

SCHARFF, C. Por que tantas mulheres jovens não se identificam como ‘feministas’. *BBC News Brasil*, 19 de fevereiro 2019. Disponível em:<<https://www.bbc.com/portuguese/geral-47283014>> Acesso em 18 dez. 2023.

SIEGEL, J. A.; CALOGERO, R. M. Measurement of Feminist Identity and Attitudes Over the Past Half Century: A Critical Review and Call for Further Research. **Sex Roles**, Volume 85, Issue 5-6, Pages 248 - 270, 2021.

SOUZA, R. D. L.; GRANGEIRO, R. R.; SILVA, L. E. N. A Representação das Mulheres de Carreira no Cinema: Uma Análise sob a Ótica das Metáforas de Desigualdade de Gênero. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 12, n. 2, p. 27-51, 2021.

SOUZA, E. C. P. L.; SANTOS, C. M. M. O Desafio é a Inserção? O Trabalho da Mulher na Política e as Trajetórias da Participação Feminina na Implementação de Políticas Públicas para Mulheres. **XXIV SEMEAD Seminários em Administração**, novembro de 2021.

STEIL, A. V. Organizações, gênero e posição hierárquica – compreendendo o fenômeno do teto de vidro. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 32, n. 3, p. 62-69, 1997.

SZYMANSKI, D. M. Relations Among Dimensions of Feminism and Internalized Heterosexism in Lesbians and Bisexual Women. **Sex Roles**, vol. 51, 145–159, 2004.

VERGÈS, F. **Um feminismo decolonial**. São Paulo, Ubu Editora, 2020.

ZIRBEL, I. Ondas do feminismo. **Blogs de Ciência da Universidade Estadual de Campinas: Mulheres na Filosofia**. v. 7, n.2, p. 10-31, 2021. Disponível em:

<<https://www.blogs.unicamp.br/mulheresnafilosofia/ondas-do-feminismo/>> Acesso em 21 mar. 2023.