

LEGITIMAÇÃO DA LIDERANÇA E CAPITAIS MOBILIZADOS: HISTÓRIA DE VIDA DE LIDERANÇAS FEMININAS DE UMA AGROINDÚSTRIA DE GRANDE PORTE

LEGITIMIZATION OF LEADERSHIP AND MOBILIZED CAPITAL: LIFE STORY OF FEMALE LEADERSHIPS IN A LARGE AGROINDUSTRY

Cristiane Batista

Universidade do Oeste de Santa Catarina – UNOESC, Brasil
cristiane-batista@auroracoop.com.br

Fernando Fantoni Bencke

Universidade do Oeste de Santa Catarina – UNOESC, Brasil
fernando.bencke@unoesc.edu.br

Darlan José Roman

Universidade do Oeste de Santa Catarina – UNOESC, Brasil
Darlan.roman@unoesc.edu.br

Luccas Santin Padilha

Universidade do Oeste de Santa Catarina – UNOESC, Brasil
luccas_santin@hotmail.com

Submissão: 30.06.2021. **Aprovação:** 14.03.2022. **Publicação:** 28.03.2022.

Sistema de avaliação: *Double blind review*. **Centro Universitário UNA**, Belo Horizonte - MG, Brasil.

Editora chefe: Profa. Dra. Daniela Viegas da Costa-Nascimento

Este artigo encontra-se disponível no seguinte endereço eletrônico:
<http://revistas.una.br/index.php/reuna/article/view/1315>

Resumo

O objetivo geral deste estudo buscou compreender como ocorre a legitimação da liderança e quais são os capitais mobilizados por lideranças femininas de uma agroindústria de grande porte. A pesquisa foi qualitativa de caráter descritivo e exploratório e utilizou o método de história de vida por meio de entrevistas abertas e em profundidade com três lideranças femininas de uma agroindústria de grande porte do Oeste de Santa Catarina. Para a análise dos dados utilizou-se triangulação de dados e de teoria, com auxílio da técnica de análise de conteúdo. Os resultados, evidenciam a predominância de um tipo de dominação, que reflete a mobilização dos capitais ao longo da história de vida, a legitimação carismática e legal/racional, associada ao capital cultural e social. Evidenciou-se também, que as líderes femininas não sentiram preconceito ou dificuldade na ascensão da carreira profissional, mas que alguns projetos pessoais foram postergados ou não realizados em detrimento da profissão, ou seja, as líderes femininas enfrentaram desafios na sua vida pessoal para buscar a ascensão da carreira profissional.

Palavras-chave: Liderança. Liderança Feminina. Capitais Mobilizados. Legitimação. História de Vida.

Abstract

The general objective of this study sought to understand how the legitimacy of leadership occurs and what are the capitals mobilized by female leaders in a large agribusiness. The research was qualitative, descriptive and exploratory and used the life history method through open and in-depth interviews with three female leaders of a large agro-industry in the west of Santa Catarina. For data analysis, data and theory triangulation was used, with the aid of the content analysis technique. The results show the predominance of a type of domination, which reflects the mobilization of capital throughout life history, the charismatic and legal/rational legitimation, associated with cultural and social capital. It was also evidenced that the female leaders did not feel prejudice or difficulty in the rise of the professional career, but that some personal projects were postponed or not carried out to the detriment of the profession, that is, the female leaders faced challenges in their personal lives to seek the career advancement.

Keywords: Leadership. Female Leadership. Mobilized Capitals. Legitimation. Life's history.

1. Introdução

Tradicionalmente o papel da liderança foi atribuído aos homens e, apesar do surgimento de novos comportamentos sociais, como a igualdade de gênero, a representatividade de homens e mulheres em cargos de liderança apresenta outra realidade. O papel de líder ainda está atrelado ao gênero masculino, o que gera desigualdade quanto à posição de poder e de prestígio (DE SOUZA ALFERINO, 2020).

Estudos sobre o tema liderança feminina (CARVALHO; TANURE; ANDRADE, 2010, 2014) têm recebido destaque, tanto na área da Administração, quanto na área da Psicologia, muitas vezes motivados pelas mudanças do contexto e relação de trabalho, bem como pelo surgimento das novas configurações familiares (CANABARRO; SALVAGNI, 2015; COSTA; SABINO; DE OLIVEIRA FEITOSA, 2020). Nesse contexto, questões relacionadas à inserção da mulher no mercado de trabalho e a busca por ascensão de carreira também vem à tona, na medida em que um olhar para a diversidade e gênero ganha força.

Este estudo aborda o tema liderança feminina no âmbito organizacional, mais especificamente a liderança feminina em uma Agroindústria de grande porte. A motivação para a pesquisa ocorreu pelas inquietações acerca do tema, devido à disparidade existente nos cargos de gestão entre homens e mulheres, uma realidade evidenciada no objeto de estudo, que possui a tradição de um certo conservadorismo de um ambiente que guarda traços predominantes masculinos e, também, pelo desejo dos autores em buscar compreender o fenômeno da liderança como uma perspectiva mais ampla, não apenas do contexto individual e isolado, mas a liderança como algo que se exerce e que se legitima de diferentes formas em contextos e ambientes organizacionais de constante diversidade.

Busca-se analisar um viés diferente em relação aos estudos existentes que objetivam entender os sentimentos ou dificuldades na ascensão de carreira das mulheres nas organizações (SANTOS, 2020). Diferente disso, a proposta deste

estudo visa compreender a partir da história de vida, como essas mulheres se legitimaram e quais capitais são mobilizados para a liderança feminina à luz de teorias de Weber (1991) e Bourdieu (2007).

Justifica-se a realização do estudo por duas perspectivas, a primeira acadêmica, pesquisas brasileiras sobre a liderança feminina no Brasil, que são recentes e envolvem temas relacionados à dificuldade de inserção nos cargos de gestão, preconceito no ambiente organizacional e conflitos entre a dupla jornada, casa, trabalho, filhos (CARVALHO; TANURE; ANDRADE, 2010). Percebe-se que o tema referente às contribuições da liderança feminina em Agroindústrias e/ou indústrias é pouco explorado. Além disso, a aproximação entre os temas liderança, capitais mobilizados e legitimação é uma lacuna a ser explorada. Além disso, o tema liderança feminina também tem surgido com maior força em estudos organizacionais, devido à perspectiva da inserção profissional de mulheres em situações de liderança (SANTOS, 2020).

A segunda, de caráter empírico, a liderança feminina, segundo IBGE (2018) tem sofrido um declínio nos últimos 5 anos e, em contrapartida, tem aumentado o número de homens contratados nas indústrias brasileiras. Com esses dados abre-se uma lacuna a ser estudada e analisada para buscar entender qual o caminho percorrido pelas mulheres para o desenvolvimento de sua carreira e a legitimação de sua liderança. Estivalet et al. (2011), ao realizar pesquisa em Agroindústria gaúcha, constataram um predomínio de empregados do gênero masculino (76, 9%). Outro ponto significativo é que, no setor do agronegócio 23% das famílias brasileiras possuem liderança feminina. Em relação à gestão do agronegócio, no Brasil 27% dos cargos de liderança são ocupados por mulheres. Observa-se que a participação da mulher tem buscado inserção nos mais diversos setores, inclusive no agroindustrial, desde o trabalho na lavoura até a gestão (CIELO; WENNINGKAMP; SCHMIDT, 2014).

Ao tratar do termo liderança, remete-se à forma como ela se legitima e como é exercida. Weber (1991) afirma que a legitimidade está intrínseca à liderança, seja ela, por hierarquias estabelecidas, por instituições constituídas ou ainda devido à competência ou carisma. O autor destaca que para se obter legitimação, o líder pode utilizar de alguns tipos de dominação, caracterizados como: legal; tradicional e; carismática. Considera-se neste estudo outra forma de obter a legitimação, por meio da mobilização de alguns capitais. Para tanto, analisa-se os constructos de Bourdieu (1989, 1990, 2000, 2007, 2010), buscando em seus estudos a relação entre as líderes e os capitais mobilizados para alcançar a liderança. Esses capitais são classificados em econômico, social, cultural e/ou simbólico (BOURDIEU, 2004).

Ao considerar a legitimação e a relação de poder como algo intrínseco à liderança, bem como questionamentos acerca da liderança feminina, a questão central que norteou este trabalho foi: como ocorre a legitimação da liderança e quais são os capitais mobilizados por lideranças femininas de uma Agroindústria de grande porte? Diante dessas questões, o objetivo geral da pesquisa foi compreender como ocorre a legitimação da liderança e quais são os capitais mobilizados por lideranças femininas de uma Agroindústria de grande porte.

Sobre os procedimentos metodológicos, a pesquisa foi qualitativa, de caráter descritivo. Buscou-se analisar como se dá a legitimação na liderança por meio da história de vida das líderes femininas da Agroindústria. A análise da história de vida busca entender, nas organizações, o sentido que as pessoas atribuem a sua vida,

ainda mais porque grande parte dela acontece dentro das próprias organizações (GOMES; SANTANA, 2010).

Cabe ressaltar que o objeto de estudo, são as experiências de vida de mulheres consideradas como significativas enquanto líderes na Agroindústria, observadas e analisadas por meio do método de história de vida, buscando extrair a maior diversidade de opiniões e informações. Para coleta de dados, primeiro foi realizada pesquisa bibliográfica abordando os temas de liderança e liderança feminina, discutindo com maior profundidade os temas: liderança feminina, legitimação e mobilização de capitais.

A Agroindústria escolhida para pesquisa está localizada na região oeste de Santa Catarina. Atualmente é reconhecida como a “a 3º maior Cooperativa do País, com mais de 28 mil empregados e produtos distribuídos em todo o Brasil. Atualmente e é formada por 11 cooperativas, mais de 100 mil famílias rurais, em mais de 500 municípios brasileiros” (AGROINDÚSTRIA, 2017, s/p).

O estudo foi estruturado da seguinte forma: introdução na primeira seção; a segunda seção apresenta a revisão da literatura com temas relacionados à liderança, liderança feminina, tipos de dominação, capitais mobilizados; na terceira seção são abordados os procedimentos metodológicos adotados na pesquisa; na quarta seção apresenta-se as discussões dos dados, e por fim as considerações finais.

2. Fundamentação teórica

2.1 Gênero e liderança feminina

A inserção da mulher no âmbito profissional acarretou grande impacto nas relações sociais, implicando em mudanças familiares e culturais, dentre eles o direito ao divórcio e aumento da escolaridade. As mulheres começaram a enfrentar a dupla ou tripla jornada, com o intuito de garantir o reconhecimento na sociedade, além da necessidade devido ao acúmulo de atividades. Por apresentarem características próprias como a sensibilidade, criatividade e persistência conseguem alavancar a carreira, cuidar dos afazeres domésticos, buscar conhecimento e aumentar a escolaridade. Esse dinamismo contribui para o reconhecimento e conquista de cargos mais elevados nas organizações (SANTOS, 2020).

O equilíbrio entre vida familiar e profissional é um desafio constante para as mulheres líderes, principalmente quando decidem ter filhos, pois sentem que algumas empresas não possibilitam a interlocução entre a maternidade e a carreira. Aparece neste contexto a opção de algumas líderes femininas por abdicar da maternidade. Isso possibilitou a dedicação exclusiva à carreira, agenda mais livre e facilidade na trajetória profissional, possibilitando ficar até mais tarde no trabalho (CANABARRO; SALVAGNI, 2015).

Nesse sentido, as autoras afirmam que as mulheres em cargos de liderança manifestam preocupação em equilibrar o trabalho com a família e vida pessoal. Algumas decisões das líderes acarretam sofrimento e culpa por não dedicar atenção como gostariam, pois, além do trabalho, responsabilizam-se pelas tarefas de casa e dos filhos. Esse sentimento que não aparece na mesma proporção nos homens (CANABARRO; SALVAGNI, 2015).

Ao tratar das diferenças existentes, o IBGE (2018), aponta que 19% das mulheres que trabalham são autônomas, dos profissionais que trabalham até 30 horas as mulheres já são maioria, sendo 28,2% mulheres e 14,1% homens. Em relação ao salário, ainda os homens, em média recebem salário superior, ficando R\$ 2.300,00 para eles e R\$ 1.700,00 para elas. Outro dado importante é que em algumas áreas como nas indústrias, o registro de carteira de trabalho ainda é maior entre os homens.

Outros dados apontados em março de 2018 pelo IBGE (2018), mostram a desigualdade existente em cargos de chefia entre homens e mulheres. Eles representam 62,2% e elas 37,8%, mas a diferença é menor quando se trata das mulheres mais jovens, sendo que na população entre 16 e 29 anos as mulheres em cargos de chefia representam 43%, e entre 30 e 49 anos representam 39,5%. Destaca-se que o número de mulheres em cargos de liderança vem oscilando muito nos últimos anos e caiu nos últimos 5 anos.

No que tange aos cargos públicos, existe uma igualdade entre homens e mulheres, tanto em questões salariais quanto de oportunidades. Isso se deve ao fato de a inserção ser por concurso, diferente das organizações privadas onde a inserção ocorre por meio de indicações e/ou oportunidades internas, sejam elas por processos seletivos ou somente pelo olhar do diretor ou gestor imediato (FIALHO et al., 2018).

Algumas teorias apontam a existência de uma dominação masculina vigente na sociedade, sendo que esta estaria enraizada no inconsciente das pessoas, acontecendo de forma imperceptível, contribuindo para essa desigualdade existente no mercado de trabalho entre homens e mulheres (BOURDIEU, 2010).

Outro aspecto importante, discutido por Carvalho, Tanure e Andrade (2010) é acerca da sobrecarga das líderes femininas, a qual eles denominam de executivas, pois estas acabam tendo um papel de grande importância nas organizações, apesar de ser minoria, e ainda, serem as grandes responsáveis pelos filhos e tarefas domésticas diferentes dos executivos homens que acabam dispensando maior energia no trabalho e sua “carga” doméstica é menor. Esses autores citam um exemplo de uma indústria onde os executivos afirmam que fábrica não foi feita para mulheres, deixando ainda mais claro que a líder feminina ainda enfrenta muito preconceito em alguns ambientes de trabalho. Isso confirma os dados do IBGE (2018) citados anteriormente, cujo número de mulheres em indústrias é menor em relação às contratações masculinas.

Rezende, Carvalho Neto e Tanure (2014) afirmam que os executivos homens percebem que as mulheres precisam fazer um esforço maior para provar que conseguem desempenhar bem seu trabalho, necessitando também reafirmar sua participação constantemente, mostrando que são capazes de fazer o que os homens fazem ou ainda mais que eles. Em contrapartida destacam que a mulher líder, volta sua atenção não apenas para os resultados, mas também para as pessoas, preocupando-se em ter um ambiente harmonioso.

Gotijo e Melo (2017) afirmam que as mulheres mesmo em cargos de poder, com grandes realizações em seus trabalhos, acabam tendo sua autoconfiança abalada pela cultura paternalista existente. Outro fator pontuado pelas autoras é da existência da dominação velada. Mulheres que estão em cargos de liderança não sofrem preconceitos abertamente, mas sentem a existência de um teto de vidro. Em seu estudo com líderes universitárias Gotijo e Melo (2017) destacam que fica clara a expectativa de que, por se tratar de mulher espera-se delas delicadeza na condução

laboral, confirmando que em função de seu gênero espera-se determinado tipo de comportamento.

Percebe-se ainda uma necessidade de confirmação das mulheres no posto de liderança. Algumas assumem comportamentos mais firmes com sua equipe. Comportamentos estes considerados masculinos, enquanto outras buscam ser mais cordiais, reafirmando sua feminilidade, sendo este um comportamento esperado pela sociedade (GOTIJO; MELO, 2017; CARVALHO NETO; SANT' ANNA, 2013).

Pesquisas apontam que as mulheres lideram de uma forma como se estabelecessem uma rede de conexões, de relacionamentos e trocas, utilizando-se de um estilo mais democrático, encorajando e desenvolvendo sua equipe a compartilhar e participar das ideias (SANTOS, 2020).

Evidencia-se que as mulheres nas últimas décadas buscam ampliar seu espaço e atuação no mercado de trabalho, atuando nos mais diversos setores econômicos. No entanto, esse aumento não foi decisivo para reduzir as desigualdades de gêneros existentes, tanto em relação à divisão de trabalho, quanto referente à remuneração e a cargos de liderança. Além disso, há uma divisão desigual da inserção das mulheres em termos de setores de atuação. Mesmo sendo a maioria na população ativa, as mulheres estão em menor número nos ramos da indústria, construção, comércio e serviços voltados à empresa (CIELO; WENNINGKAMP; SCHMIDT, 2014)

2.2 Liderança, gênero, legitimação e capitais mobilizados

Para Bourdieu (1983) as relações entre os homens se constituem através de uma relação de poder, assim a sociedade é compreendida como uma estratificação do poder, pois essas “relações reproduzem um sistema objetivo de dominação interiorizado enquanto subjetividade” (BOURDIEU, 1983, p. 26).

Dessa forma, Bourdieu (2007, p. 50) afirma que vê “a sociedade como um campo de batalha operando com base na força e no sentido”. Essa batalha se dá entre os mais diversos grupos sociais que assumem um conflito de valores (BOURDIEU, 1983). Nesse sentido, o autor afirma que nenhuma estrutura objetiva, se transforma em demanda sem efeito, pois pode não se efetivar.

Para Bourdieu (1983) a adequação entre o *habitus (modus operandi)* e a situação que enfrenta um ator social, fundamenta a teoria da prática, que leva em consideração tanto as necessidades do indivíduo quanto a objetividade da sociedade, sendo que o espaço onde as posições dos agentes se encontram a priori fixadas se denomina campo, sendo que “o campo se define como o *locus* onde se trava uma luta concorrencial entre os atores em torno de interesses específicos” (BOURDIEU, 1983, p. 19).

Bourdieu (1983) define a existência de quatro tipos de capitais, que são capital econômico, capital social, capital simbólico e capital cultural. Os agentes dominantes seriam os que têm o máximo de capital social, já os dominados seriam os que menos têm esse capital social. Afirma ainda que o capital social é um espaço de conflitos, de interesses distintos entre os grupos e concorrências entre eles, pois os interesses são diferentes entre os grupos e indivíduos, com isso as “noções de consenso, ortodoxia,

heterodoxia, estratégias de conservação e subversão, acentuam o aspecto de reprodução do campo social” (BOURDIEU 1983, p. 24).

Alguns autores afirmam que a teoria de Bourdieu possui influência nas relações sociais, devendo ser analisada de forma coletiva, tendo uma relação entre o contexto e as percepções das pessoas (GUERRA; TEODOSIO, 2012). Outros estudos mostram a importância dos capitais para que a liderança seja alcançada, além de identificar que nosso *habitus* de formação pode influenciar fortemente na legitimação da liderança (FITZSIMMONS et al., 2016).

Nesse sentido, com o líder legitimado, aparece o exercício da liderança nas organizações, que requer habilidades e competências do líder. Essas habilidades e competências já existem no indivíduo e apenas em algumas situações pode-se distinguir uma das outras. Desse modo, esse líder pode ser considerado um generalista e visionário, diferenciando-se por ser persuasivo, sedutor, capaz de mobilizar seus seguidores de forma afetiva. Esses seguidores identificam-se cumprindo com o que o líder almeja. Esse tipo de líder é capaz de inovar, inspirando confiança e preocupando-se mais com a interação de sua equipe do que com aspectos administrativos (SANT’ANNA; NELSON, 2015).

Desta forma, não se analisa a construção histórica da organização, que permeiam os caminhos percorridos, a decisões tomadas, não se observa a trajetória, de como se concebeu sua estrutura institucional, os valores nela intrínsecos (BERGER; LUCKMANN, 2004). Não se observa a história do líder e os contrapontos com a organização, e todas suas relações sociais, que norteiam os caminhos futuros (BOURDIEU, 2007), mas sim seus comportamentos frente aos liderando, suas características próprias de personalidade reforçadas pelos seus valores pessoais e seu caráter (SANT’ANNA; NELSON, 2015)

Desta forma, Ao tratar do termo liderança, remete-se à forma como ela se legitimou. Weber (1991) afirma que a legitimidade está intrínseca à liderança, seja ela, por hierarquias estabelecidas, por instituições constituídas ou ainda devido à competência ou carisma. O autor destaca que para se obter legitimação, o líder pode utilizar de alguns tipos de dominação, caracterizados como: legal; tradicional e; carismática.

A liderança deve ser analisada no seu conjunto: institucional (BERGER; LUCKMANN, 2004) e as relações com as estruturas de seu capital seja, econômico, social, cultural ou simbólico, que possibilitem determinar como foi legitimado a posição de liderança (WEBER, 1991), bem como, do tempo (história), o que vai determinar suas disposições, ou seja, conjunto de crenças e ideologias construídas socialmente (*habitus*) determinando a sua trajetória, podendo ser caracterizado com liderança ou não (BOURDIEU, 1983; BOURDIEU, 1989; BOURDIEU, 2004; BOURDIEU, 2007).

Estudos atuais envolvendo o fenômeno da liderança e gênero sob a abordagem teórica de Bourdieu tem sido realizados, a exemplo de Fox-Kirk (2017) que discute sobre a falta de atenção à abordagem teórica de liderança e ao papel do contexto em que a liderança ocorre, pode provocar erros de compreensão sobre a questão do gênero e a liderança, podendo provocar discriminação. Glass e Cook (2020), alertam sobre as barreiras que limitam o avanço de mulheres para a liderança, e buscam compreender a estratégias deliberadas e interacionais utilizadas para inclusão de mulheres em papéis de liderança na elite. Os autores Fitzsimmons e Callan (2020)

discutem sobre a lacuna de diversidade na liderança, destacando maneiras pelas quais as estruturas de gênero são criadas e reforçadas para evitar o acesso e oportunidade de liderança para diversos indivíduos. Piggott e Matthews (2020) buscam explorar até que ponto a hierarquia, regras e processos administrativos de governança reproduzem ou resistem à segregação de gênero e ao domínio masculino à liderança.

3. Procedimentos metodológicos

O estudo foi caracterizado, a partir do seu enfoque, como pesquisa qualitativa. O método escolhido para apoiar a pesquisa qualitativa foi a história de vida. Para atender aos objetivos da pesquisa, foram recrutadas três mulheres, selecionadas pelo critério da intencionalidade. Para esta técnica de história de vida não há um número fixo de sujeitos entrevistados. A escolha dos sujeitos de pesquisa foi apoiada na técnica bola de neve, que se trata de uma amostragem não probabilística, que utiliza cadeias de referências, ou seja, inicia-se com um grupo de pessoas indicadas e solicita-se que estas indiquem novos contatos com características desejadas (VINUTO, 2014). Buscou-se selecionar três colaboradoras da Agroindústria, consideradas referências como líderes.

A Agroindústria escolhida para aplicação da pesquisa tem 50 anos de existência, sendo a 3ª maior cooperativa do país. Sua matriz está situada na região oeste de Santa Catarina e as filiais espalhadas por várias regiões do país. É formada por 11 cooperativas filiadas e mais de 75 mil famílias filiadas. Atua na industrialização e comercialização de carnes suínas, aves, lácteos, massas, vegetais e suplementação para nutrição animal. Sua atuação de mercado se estende em todo território brasileiro. No âmbito internacional, atua nos seguintes mercados: África, Ásia, EUA e Europa. Conta, atualmente, com mais de 28.000 empregados, sendo que 721 ocupam papel de liderança e 19,56% são líderes mulheres, apresentando uma disparidade significativa entre os gêneros.

Por meio da técnica bola de neve, os pesquisadores, num primeiro passo, acionaram alguns contatos na Agroindústria, via e-mail, questionando sobre qual líder feminina indicam como referência, ou seja, quais das líderes femininas da Agroindústria se legitimam como referência e um profissional competente em sua área e exercendo papel de líder.

Num segundo passo, os primeiros contatos indicaram outras pessoas para também fazerem a indicação (efeito bola de neve) das líderes consideradas referências na Agroindústria. Foram enviados 35 e-mails para gerentes de indústrias e estratégicos, coordenadores de áreas e analistas de gestão de pessoas, sendo 19 homens e 16 mulheres. Torna-se importante destacar que todos os e-mails foram respondidos.

Após receber as indicações, foi realizada análise das respostas e os três nomes de líderes femininas mais citadas foram escolhidos para realização das entrevistas. Num primeiro contato com os possíveis participantes, explicando o objetivo da pesquisa e tendo o aceite foram agendadas as entrevistas.

Participaram três mulheres em cargos de gestão dos setores de Qualidade, Gestão de Pessoas e Comunicação, todas trabalham na área estratégica, sendo denominada matriz, onde são responsáveis por organizar as normas e regras de suas

áreas e encaminhá-las para as unidades industriais, comerciais e agropecuária. São responsáveis também por alinhar procedimentos e quando necessário realizar cobranças aos demais gerentes se o acordado não foi cumprido.

Referente à técnica de coleta de dados optou-se por entrevistas e notas de campo. Para o uso da história de vida foram seguidos os seguintes passos: convite, fundamentado na técnica bola de neve; entrevista, na qual os sujeitos relataram livremente sua história de vida e definição das categorias de análises advindas das histórias relatadas. As entrevistas foram individuais e realizadas no ambiente de trabalho dos três sujeitos de pesquisa, entre os meses de agosto e setembro de 2018. Após a realização das entrevistas as falas foram transcritas, sistematizando os aspectos marcantes da história de vida das entrevistadas.

Para esta pesquisa utilizou-se a triangulação de dados e teorias. Na triangulação de dados foram utilizadas as entrevistas em profundidade e notas de campo. Quanto à triangulação de teorias, foram associados os temas de liderança (UHL-BIEN, 2006; SANT'ANNA, 2017), liderança feminina (CARVALHO; TANURE; ANDRADE, 2010; GARY; CARTER; FRANIT, 2010), legitimidade (WEBER, 1991) e mobilização de capitais (BOURDIEU, 1989, 1990, 2007), tais temas também compõem as categorias de análise.

Para avaliação do material obtido tanto nas entrevistas em profundidade, quanto nas notas de campo foram utilizados elementos da técnica de análise de conteúdo (BARDIN, 2006). Para análise de conteúdo, utilizou-se de uma profunda busca nas teorias, para que os dados trazidos nas histórias de vida fossem cruzados e sistematizados, levando em consideração fatos marcantes, simbologias que representassem o caminho percorrido pelas mulheres para legitimar a liderança

4. Análise e discussão dos dados

Para a análise foram analisadas as categorias descritas iniciando por legitimação de Max Weber (1991) e demais autores sobre legitimação/dominação (GRABO; VUGT, 2016; WEBER, 1991; BERGER; LUCKMANN, 2004), tendo como constructos principais, três descritores: burocrática, carismática e tradicional. Na sequência serão tratados as demais categorias como Mobilização de capitais e liderança feminina. O Quadro 1 apresenta as categorias de análise mistas, definidas a partir da literatura consultada, e analisando a história de vida das entrevistadas.

Quadro 1 - Categorias de análise propostas

Categorias	Subcategorias	Autores
Legitimação	Tradicional; Racional/Legal; Carismático.	Weber (1991)
Capitais mobilizados	Capital Econômico, Capital Social, Capital Cultural, Capital Simbólico	Bourdieu (1989; 1990; 2000; 2007)

<p>Liderança Feminina</p>	<p>Relação familiar x carreira; Sobrecarga das mulheres (casa, filhos, emprego); Mobilidade como fator decisivo para alavancar a carreira; Características das mulheres para cargos de liderança.</p>	<p>Carvalho; Tanure; Andrade (2010), Canabarro; Salvagni (2015), Evans; Bartolome(1980), Carvalho; Tanure; Andrade (2010), Helfat; Harris; Wolfson (2006), Gary; Carter; Franit (2010), Sant'Anna; Nelson (2015).</p>
----------------------------------	---	---

Fonte. Elaborado pelos autores (2021).

Tratando-se de lideranças da Agroindústria, que tiveram uma construção na carreira até chegar a este papel, buscou-se apoio no conceito de burocracia como tipo ideal de dominação, que, segundo Weber (1991), é qualquer organização ou grupo que oriente seus atos por leis racionais aceitas pelos membros para seu benefício. Esse conceito tem três características: formalidade, impessoalidade e profissionalismo. A formalidade refere-se ao fato de que a burocracia é estabelecida por normas e leis que sustentam as decisões; a impessoalidade relaciona-se ao fato de que os cargos são mais importantes do que as pessoas que os ocupam e é esperado que cumpram as leis. Por último, o profissionalismo é o fator de sobrevivência das pessoas nas organizações.

As entrevistadas chegaram ao papel de liderança após anos de trabalho e se destacando em suas atividades e, por isso, foram convidadas a ocupar a função atual. Pode-se pensar na dominação tradicional, mas Weber (1991) afirma que os tipos ideais de dominação não são puros na prática. Para o autor um tipo de dominação pode apresentar características de outros tipos de dominação. Na análise das histórias de vida, observa-se que as líderes apresentam características de mais de um tipo de dominação, sem o intuito de classificação, mas sim de comparar fatos reais com a teoria em questão.

Ao analisar a dominação carismática, percebe-se que é presente na história de vida das líderes, pois como afirma Weber (1991, p. 159), carisma é “uma qualidade pessoal considerada extraordinária”, ou seja, esta pessoa tem poderes ou qualidades sobrenaturais ou extra cotidiano. Na fala “quando o gerente me disse que me indicou para ser supervisora administrativa, fiquei assustada, mas ele afirmou que via em mim condições, porque sempre consegui gerenciar bem as equipes, e eu nunca disse não pra nada que a empresa me pediu, então aceitei”, a Líder feminina 1 relata que sempre teve solicitações da empresa para assumir cargos e gerenciar equipes e que isso sempre a motivou a fazer mais e diferente. Percebe-se a dominação carismática pela força revolucionária, pelo heroísmo, ou seja, toda revolução elege seus líderes pelo carisma e por suas qualidades de liderança essenciais a revolução (WEBER, 1991).

Na história de vida da Líder feminina 3, também percebe-se algumas características da dominação carismática, como na sua fala, “quando o Diretor me chamou e disse que eu iria assumir a Fundação, aceitei na hora, porque ele afirmou que ela tinha tudo a ver comigo, pelo meu trabalho social dentro da Agroindústria, sempre fiz isso, sempre trabalhei junto com a comunidade, consegui conquistar o respeito e ajuda dos gerentes, aí aceitei”. Nessa fala há outra característica desse tipo de dominação. Segundo Grabo e Vugt (2016), os líderes carismáticos são mais altruístas, sendo promotores de ações pró-sociais. Com isso, o carisma permite ao

líder alcançar as metas organizacionais por meio da satisfação dos funcionários, comprometimento e produtividade.

A fala da história de vida da Líder feminina 2, “eu sempre estava junto com as pessoas, ouvia muito eles, do operador da produção até o gerente e pegava junto, não tinha medo do trabalho, e isso fez com que chegasse até aqui” “[...]quando o Diretor me disse que eu ia assumir a qualidade, disse que não, lá é muito problema, me mande pra uma unidade, ele me disse, tem que ser você, os gerentes das unidades confiam em você, você vai auxiliar muito eles[...]”. Aqui se destaca, segundo Weber (1991), que o poder é pessoal, pois o reconhecimento acontece pelas qualidades excepcionais da pessoa e não pela posição ocupada ou por uma dignidade advinda das tradições. Quando se refere à confiança dos gerentes, observa-se que as decisões são firmadas no caráter individual, com objetivo de conseguir a confiança dos adeptos para após obter o reconhecimento (WEBER, 1991).

Quanto à dominação legal/racional, Weber (1991) destaca que o líder legal é legitimado por alguma regra instituída formalmente e que seus subordinados obedecem não à pessoa, mas sim as leis que ela representa com seu cargo. Esse tipo de dominação pode ser encontrado tanto na esfera pública quanto na esfera privada. Percebe-se presente nas três histórias de vida, porque a evolução da carreira dessas mulheres aconteceu através de convites de seus gestores para que assumissem novos cargos. Observa-se na fala da Líder feminina 1: “o gerente me perguntou: está sabendo que tem uma vaga disponível de supervisor administrativo e eu vejo que é para você esta vaga, eu vou indicar você. Posso? Eu até que levei um baque e falei - olha eu não tenho medo, eu nunca pensei nisso, mas aí assumi, no início foi muito difícil, mas aos poucos fui conseguindo”. Weber (1991) também afirma que quanto ao quadro de empregados, na dominação legal/racional, nas empresas privadas, são livres e nomeados dentro de uma hierarquia de cargos e respeitam um contrato de trabalho firmado entre empregado e empregador.

Ao analisar a Líder feminina 2, percebe-se também presente a dominação legal/racional, quando ela afirma: “quando foi criada a qualidade corporativa, meu gerente na unidade me falou que estavam criando o departamento na matriz e eu iria trabalhar lá, porque já tinha experiência necessária para dar apoio e suporte às demais unidades e vim, e foi muito bom, depois disso continuei crescendo e conquistado espaço. Nessa fala fica evidente, segundo Weber (1991), uma das características desse tipo de dominação que é a legitimidade dos líderes por sua competência funcional e formação especializada. Na história de vida da Líder feminina 2, a experiência, competência e formação na área da qualidade possibilitaram a ascensão do cargo de supervisora de qualidade de unidade para coordenadora de qualidade corporativa.

Da mesma forma, na história de vida da Líder feminina 3, essa característica fica evidente, pois a líder relata: “eu estava trabalhando na comunicação da Agroindústria e minha coordenadora da época saiu, foi assumir novos desafios, quando a direção me chamou e disse que seria eu a nova coordenadora me assustei, porque não imaginava que seria convidada, mas ele me disse que meu trabalho na área fazia ele ter certeza que poderia confiar a mim o cargo de coordenação, e porque sempre busquei me atualizar na área, buscava inovação, trazia coisas novas em relação à comunicação”.

Em relação à dominação tradicional, observa-se presente na história de vida da Líder feminina 2, quando aparece a seguinte fala “a área da qualidade é muito complexa e precisamos fazer com que as pessoas entendam e compreendam nossas ideias, mas o pessoal (gerentes das unidades) tem confiança, eles vem para escorar, preciso que você me ajude para ver se está certo ou se não está, claro isso sobrecarrega às vezes a gente, mas eu fico pensando que é melhor que peçam do que não peçam e isso é confiança”. Nesse relato fica evidente a necessidade de fidelidade de seus adeptos e o privilégio. Isso mostra a influência pelas características pessoais (WEBER, 1991).

Observa-se ainda na história de vida da Líder feminina 1, a presença da dominação tradicional, quando a mesma relata que “para ser líder, a mulher precisa ter postura”. Fica evidente que a líder muda à postura deixa a coluna ereta, ergue os ombros e olha para frente, demonstrando a postura que a mulher precisa ter ao assumir um cargo de liderança e, continua: “essa postura é importante para discutirmos assuntos de igual para igual, porque nem sempre é fácil se impor, num universo masculino, mas se a mulher estiver preparada tecnicamente e demonstrar suas ideias com propriedade, demarca seu espaço.” Nesse relato destaca-se o que Weber (1991) afirma sobre a dominação tradicional como sendo dignidade própria, santificada pela tradição, pela fidelidade, ou seja, quando cria espaço e adeptos a suas ideias por meio de sua postura, seus conhecimentos e reconhecimento.

A legitimidade é um fator intrínseco à liderança e precisa ser considerada, seja por meio de uma hierarquia estabelecida, carisma, competência ou instituições constituídas ao longo do tempo. Além disso, a legitimação é de ordem social e só acontece por meio de instituições (WEBER, 1991; BERGER; LUCKMANN, 2004).

Ao analisar as histórias de vida das Líderes femininas da Agroindústria percebe-se que há predomínio da legitimação incipiente, principalmente baseado nas experiências e competências destas mulheres. Isso se comprova nas falas: “na minha área é muito importante o conhecimento técnico, tanto é que fiz um tecnólogo, graduação, 2MBA’s e Mestrado” Líder feminina 2. “Quando fui convidada pra ser coordenadora da área trabalhista tive que buscar outra graduação, agora na área de direito.” Frente a essas manifestações salienta-se a capacidade intelectual e ainda, o princípio das relações sociais que é marcado pelas experiências de vida em um caráter institucional (WEBER, 1991; BERGER; LUCKMANN, 2004).

Ao tratar das relações sociais, Berger e Luckmann (2004, p.75) afirmam “assim como é impossível que o homem se desenvolva como homem no isolamento, igualmente é impossível que o homem isolado produza um ambiente humano. A história de vida da Líder feminina 1 contribui com essa afirmação “sempre tive a sorte de me relacionar bem com as pessoas e ter a confiança de pessoas importantes para o desenvolvimento dos projetos e ideias na Agroindústria”.

Berger e Luckmann (2004) entendem a legitimação como algo que é reconhecido pelos outros, de ordem social e um produto humano, que ocorre através das instituições que são construções históricas. Entendem ainda que essa história possibilita encontrar memórias compartilhadas, fortalecendo as referências, projetando o futuro, criando e legitimando sucessores.

Após a análise, é possível observar no Quadro 2, que ao longo da trajetória profissional das líderes na Agroindústria, há um predomínio da dominação carismática e legal/racional, devido a ser uma cooperativa, com cunho empresarial, valores

humanos, em que as promoções e ascensões de carreira estão ligadas ao carisma, ou seja, como a pessoa é percebida pelos pares e/ou clientes internos/externos e pelas indicações de superiores. Através do trabalho e dedicação as líderes pesquisadas tiveram seu trabalho reconhecido. Isso possibilitou que atingissem altos cargos hierárquicos dentro da Agroindústria.

Quadro 1 - Tipos de Dominação e Ascensão de Carreira

Liderança	Líder feminina 1	Líder feminina 2	Líder feminina 3
Tipos de Dominação/ Ascensão de Carreira	Dominação Carismática: Indicação da Gerência para ser Supervisora Administrativa por gerenciar bem suas equipes de trabalho e por ter bom relacionamento com a equipe.	Dominação carismática: Convite da Diretoria para assumir o cargo de Gerente da Qualidade Corporativa, alegando que os Gerentes Industriais à viam como uma referência a ser seguida e ao qual poderiam confiar e solicitar auxílio em suas dúvidas diárias.	Dominação Carismática: Convite da Diretoria para ser Gerente da Fundação Social da Agroindústria por ter bom relacionamento e fazer trabalhos voluntários com a comunidade.
	Dominação Tradicional: A mulher precisa demonstrar, além de apresentar competência técnica e comportamental, precisa saber se posicionar, em relação aos demais para se tornar líder (postura de confiança em si mesma).	Dominação Tradicional: Pedido de auxílio dos Gerentes Industriais – fidelidade das informações.	Dominação Tradicional: Tinha iniciativa de liderança, mesmo antes de ser convidada a ser líder.
	Dominação Legal/Racional: Gerência indicou para assumir cargo de gestão.	Dominação Legal/Racional: Criação da Qualidade Corporativa e convite para fazer parte da equipe, porque tinha conhecimento técnico para auxiliar as Unidades.	Dominação Legal/Racional: Convite para assumir Coordenação da área de Comunicação da Agroindústria.

Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

A partir do entendimento de como foi legitimada a liderança por meio da história de vida, busca-se analisar as histórias de vida das três Líderes femininas da Agroindústria, com vistas à teoria dos capitais de Bourdieu (1989, 1990, 2007), destacadas nos descritores de “Sociologia”, “Razões Práticas: Sobre a Teoria das Ações”, “Poder Simbólico” e “A economia das trocas simbólicas”. Ao término da análise é apresentado o Quadro 3, com um compilado da história de vida e seus respectivos capitais mobilizados.

Para análise, torna-se importante pensar de forma relacional na teoria de *habitus* e campo, para tanto se utiliza da teoria de Fitzsimmonset al. (2014, 2016), que faz um estudo desses conceitos a partir da história de vida de CEOs mulheres.

Diante do exposto buscou-se analisar os capitais mobilizados pelas líderes entrevistadas, com vistas a entender as relações entre a história de vida, os fatores mobilizantes e a trajetória dessas mulheres, determinadas pelas estruturas econômicas, sociais, culturais ou simbólicas Bourdieu, (1989; 1990; 2007), que possibilitaram que elas chegassem até o cargo de liderança na Agroindústria.

Dessa forma, parte-se para discussão do capital econômico. Nas três histórias de vida das líderes femininas, é possível identificar o capital econômico, com algumas similaridades. A Líder feminina 1, destaca “sempre vi minha mãe ganhando o dinheiro dela, nunca dependeu do meu pai, essa foi minha referência com o dinheiro, liberdade, por isso iniciei cedo no mercado de trabalho, ganhava pouco, mas já consegui bancar meus estudos”. Observa-se que a líder iniciou sua carreira profissional cedo devido a dificuldades financeiras de seus pais, mas também a referência (*habitus*) que tinha de sua mãe. Sendo que o *habitus* é o princípio gerador e unificador de práticas e ideologias, recupera o caráter individual e a infância é muito importante para formação de nosso *habitus* (BOURDIEU 2007; FITZSIMMONS et al., 2016).

Na história de vida da Líder feminina 2, o capital econômico aparece de forma semelhante à história da Líder feminina 1. Também advinda de uma família com dificuldades financeiras relata que sua mãe trabalhava fora para ajudar nas despesas familiares “os meus pais sempre trabalharam os dois, no começo da minha infância minha mãe ficava em casa, depois ela começou a trabalhar e meus pais também se separam quando eu tinha dez anos”. Outro fato marcante foi o divórcio dos pais. Isso acelerou sua entrada no mercado de trabalho “Eu sempre tive uma característica muito livre, por isso também que comecei a trabalhar com 13 anos numa locadora de vídeo”. Essa característica livre e o exemplo de sua mãe (*habitus*), fez com que desde cedo tivesse uma relação de autonomia com o dinheiro, buscando a inserção no mercado de trabalho para auxiliar sua família nas despesas.

No caso da Líder feminina 3, o capital econômico aparece na seguinte fala, “nossa mãe nunca trabalhou fora, o pai sempre sustentou a casa, ele tinha uma empresa, nunca fomos ricos, mas também não nos faltava nada, tínhamos tudo que precisávamos, a primeira televisão colorida do bairro foi a nossa, todos os vizinhos da rua iam lá assistir com nós”. A Líder feminina 3, conta que seus pais além de chamar os vizinhos para assistir também trabalhavam muito com causas sociais “[...] com eles que aprendi a gostar de causas sociais, acho que por isso sou presidente da Fundação da Agroindústria, sempre pensei se eu tenho algo legal, uma mesa farta, posso ajudar os outros a ter uma vida melhor”. Aqui se destaca também o *habitus* como Bourdieu (2007) afirma ser a consciência que pode ser mobilizada.

Destaca-se aqui outro ponto da teoria de Bourdieu (2007), que são os capitais simbólicos. Esses capitais são as estratégias dos agentes ou instituições nas suas tomadas de posições que partem do princípio da construção da realidade. Percebe-se que o que difere essas duas histórias de vida em relação à mobilização do capital econômico é a relação com a classe dominante. Na Líder feminina 3 aparecem conflitos de valores e, por isso, a busca por ações sociais, ocorrendo assim, transformações no capital social (BOURDIEU, 2007).

Para análise do capital social verifica-se que a Líder feminina 3, em sua infância e adolescência pertencia à classe dominante em seu grupo social, podendo ser observada na seguinte fala: “tanto minha mãe como o meu pai, eles foram pessoas que se destacavam na comunidade onde agente morava[...] nós morávamos em

Erechim no bairro São Cristóvão, meu pai era líder da comunidade, a mãe também, ela sempre se dedicava às pessoas mais necessitadas, puxava a frente, nisso a gente sempre estava envolvido com ela [...] o meu pai ia comprar uma melancia para comer com os filhos, ele não comprava a melancia para comer com nós lá em casa, ele comprava as melancias para comer com a gurizada toda da rua”. Bourdieu (1989) destaca que para entender o campo social torna-se fundamental olhar as relações ocupadas por aqueles que utilizam, produzem e reproduzem este campo. Diante do exposto pode-se observar que a Líder feminina 3, a partir das lembranças de sua infância (*habitus*), utiliza as experiências com seus pais, para mais tarde também utilizar dessas lembranças como exemplo no seu trabalho “foi assim que tomei gosto pela ação social, através das referências que tive dentro de casa, acredito que isso também foi importante para meu crescimento profissional”. Ficando evidente que nas relações de poder a líder utiliza seus interesses individuais para generalização dos interesses coletivos.

Quanto à história de vida da Líder feminina 1, tendo como referência que o campo social é um espaço de conflitos, de interesses distintos entre os grupos e concorrências entre eles, pois os interesses são diferentes entre os grupos e indivíduos (BOURDIEU, 2007), a relação de poder se encontra nas estratégias utilizadas por ela para atingir os objetivos individuais e coletivos da Agroindústria “Graças a Deus sempre puder contar aqui dentro com pessoas estratégicas e importantes, que me ajudaram a alavancar minhas ideias e projetos, sempre em prol da Agroindústria, mas que foram essenciais para que eu pudesse desenhar minha história aqui dentro”. Para Bourdieu (2007) os lugares ocupados pelos agentes em um campo são reflexos de sua postura, posição e cultura.

Quanto ao capital simbólico é notória a existência no que tange às relações sociais de poder, reconhecimento, busca por conhecimento em toda trajetória de vida dessas três mulheres. Bourdieu (2007) afirma que o campo simbólico se configura na forma como são percebidos e reconhecidos os diferentes capitais, tanto nas estratégias dos agentes quanto nas tomadas de posições. É nessa relação entre capital e agente, que se define o campo.

Evidencia-se esse capital na Líder feminina 1, quando ela afirma “nunca pensei em cargo, em crescimento, sempre dei o meu melhor, sempre fui muito a Agroindústria, e as coisas foram acontecendo, acredito que as pessoas reconhecem meu trabalho”. Bourdieu (2007), afirma que o simbólico é um poder dado pela enunciação, de fazer ver e crer, de confirmar ou transformar a visão do mundo. O mundo só se exerce se reconhecido, ou seja, ignorado como arbitrário. Diante disso, pode-se afirmar nas histórias de vida das Líderes femininas da Agroindústria que existe um reconhecimento e afirmação dos demais capitais, pois para que pudessem chegar até o cargo de liderança atual percorreram em sua história de vida os demais capitais, tendo o reconhecimento necessário da diretoria e/ou gerências, e com isso foram promovidas a cargos de gestão.

Fitzsimmons et al. (2014), ao tratar de campo, entendem como a estrutura do ambiente social onde o indivíduo opera. No caso das empresas, os empresários representam o campo corporativo, e são capazes de designar se o campo é valioso e o contexto em que esse capital é gerado neste campo acontece a busca pela legitimação individual e ocorre a estrutura de capital. Assim é representado o campo para estas mulheres/líderes, onde existe a busca pelo campo valioso, retratado em suas histórias de vida.

Por fim, busca-se analisar as histórias de vida das Líderes femininas da Agroindústria, associando os temas de gênero e liderança feminina. Analisa-se, se houve dificultadores ou ao contrário, facilidades por serem mulheres e gestoras.

Na fala da Líder feminina 3 também aparece esse esforço “sempre viajei muito e meus meninos eram pequenos, sempre trabalhei muito nos finais de semana também, às vezes não é fácil, mas agora olho pra trás e vejo que tudo valeu a pena, mas na época tinha que me virar com babá, escola e o marido como suporte”. Pode-se observar também nos dois casos a chamada “ausência psicológica”, que é o sentimento de não estar disponível psicologicamente aos filhos devido à alta demanda de atividades, principalmente num mercado onde se exige que o líder seja cada vez mais proativo e disponível para a organização, fazendo com que este tenha que passar mais tempo no trabalho devido ao acúmulo de atividades e responsabilidades ou até mesmo pelas viagens que se tornam necessárias devido o cargo ocupado (SUBRAMANIAM; ARUMUGAM; AKEEL, 2014).

Na Líder feminina 1, pode-se observar outro aspecto que é o desafio das demandas profissionais e a maternidade. Ela está com 35 anos e ainda não tem filhos, pois priorizou a carreira “ainda não tenho filhos, porque como disse antes, nunca pensei em mim, sempre fui muito Agroindústria, mas agora já estou pensando, acabando minha segunda graduação vou engravidar”.

Neste sentido percebe-se que as mulheres criam estratégias adaptativas para conciliar seus diversos papéis, adotando um sistema de valores, criando uma rede de apoio, profissional e pessoal, para equilibrar carreira e família. Destaca-se ainda que o trabalho pode aumentar a autoestima e habilidades maternas nas mulheres, muito embora existam os fatores estressantes a combinação entre carreira e família aumenta o senso de independência, integridade e até mesmo saúde nas mulheres (EZZEDEN; RITCHEY, 2008).

Há estudos que afirmam a existência de uma relação entre o estado civil e o desenvolvimento da carreira das mulheres, sendo que as solteiras teriam maiores possibilidades dentro das organizações do que as casadas e isto pode ser devido às responsabilidades com o casamento, menor mobilidade, podendo ter impacto negativo na carreira para as mulheres (SUBRAMANIAM; ARUMUGAM; AKEEL, 2014). Essa relação não foi evidenciada nas histórias de vida das Líderes femininas, mas sim condições igualitárias de oportunidades para mulheres com ou sem filhos.

Outro aspecto importante a ser discutido é em relação à mobilidade. Carvalho Neto, Tanure e Andrade (2010), apontam que muitas mulheres não conseguem alcançar altos níveis hierárquicos nas organizações devido à falta de mobilidade, principalmente em relação à criação dos filhos e relação com o marido. Pode-se observar na história de vida das Líderes femininas 1 e 2, que sempre estiveram dispostas a mudar de cidade priorizando a carreira e isso não abalou sua relação familiar. A Líder feminina 1, destaca “quando fui para Mato Grosso do Sul e fiquei lá 2 meses sem voltar para casa estava iniciando meu casamento com o meu marido e soubemos entender que era um período e que era importante, ele sempre me apoiou bastante [...] quando vim pra Chapecó também, ele disse vai que depois dou um jeito de ir também, pensa na tua carreira, não perde a oportunidade.

Ainda a Líder feminina 2 traz em sua história de vida a importância de sua área e cargo para a Agroindústria, afirmando “às vezes meus colegas me ligam ou procuram pra resolver um problema [...] depois me dizem fiz bem como você pediu”

nesta fala observa-se o que Gary, Carter e Franit (2010) afirmam sobre as líderes femininas apresentarem maior facilidade de comunicação, bom relacionamento interpessoal e empatia, o que aumenta e facilita o valor para seus *stakeholders*.

Outro aspecto relevante, citado por Carvalho Neto e Sant' Anna (2013), é quando algumas mulheres incorporam o papel do gênero masculino, para provar diariamente que são competentes e para se manter ou alcançar cargos de liderança. Observa-se presente esta análise quando a Líder feminina 2, relata “ eu não sou de me prender e também eu acho que eu tenho instinto mais masculino do que feminino [...] eu nunca baixei a guarda, então eles me respeitavam por bem ou por mal, dava uns arranca rabos, umas brigas e nunca fui de baixar a guarda” (LÍDER FEMININA 2). Apresenta-se o Quadro 3, os eventos marcantes da história de vida que evidenciam os capitais mobilizados.

Quadro 2 - História de Vida das Líderes e Capitais Mobilizados

Tipos de capitais	Econômico	Social	Cultural	Simbólico
Líder 1	<p>- Sempre vi minha mãe ganhando o dinheiro dela, nunca dependeu do meu pai, essa foi minha referencia com o dinheiro, liberdade, por isso iniciei cedo no mercado de trabalho, ganhava pouco, mas já consegui bancar meus estudos.</p> <p>- Minha mãe arrumava o braço, perna de quem tirava do lugar e nunca cobrou por isso, cresci vendo minha mãe fazer trabalho voluntário e tomei gosto, hoje faz parte da minha vida.</p>	<p>- Graças a Deus sempre puder contar aqui dentro com pessoas estratégicas e importantes, que me ajudaram a alavancar minhas ideias e projetos, sempre em prol da Agroindústria, mas que foram essenciais para que eu pudesse desenhar minha história aqui dentro.</p>	<p>-Minha primeira graduação foi em Ciências Contábeis [...], ai quando fui transferida para Erechim como Supervisora Administrativa cursei dois MBA, um voltado para Contabilidade e um em Gestão Empresarial e de Pessoas [...] quando assumi a Coordenação da área de Relações Trabalhistas senti a necessidade de voltar a estudar, agora estou concluindo a graduação em Direito.</p>	<p>-Nunca pensei em cargo, em crescimento, sempre dei o meu melhor, sempre fui muito a Agroindústria, e as coisas foram acontecendo, acredito que as pessoas reconhecem meu trabalho.</p>
Líder 2	<p>- Os meus pais sempre trabalharam os dois, no começo da minha infância minha mãe ficava em casa, depois ela começou a trabalhar e meus pais também se</p>	<p>- Eu passei por cinco, seis gerentes só dentro na Agroindústria como supervisora de qualidade e eu sempre procurei aprender o mais rápido a fazer aquilo que a pessoa espera</p>	<p>- Cursei Tecnólogo em Alimentos em Porto Alegre, depois Engenharia em Alimentos, uma Pós Graduação aqui em Chapecó, uma Pós na Uri e Mestrado em Engenharia de Alimentos na Uri</p>	<p>- As coisas foram acontecendo, nunca pensei em ser Gerente da Qualidade Corporativa, mas sei fiz tudo da melhor forma, seja o que for, acredito que isso seja um diferencial.</p>

	<p>separam quando eu tinha dez anos.</p> <p>- Eu sempre tive uma característica muito livre, por isso também que comecei a trabalhar com 13 anos numa locadora de vídeo.</p>	<p>do meu trabalho e então eu acho que isso ajuda e eu também presto atenção nas pessoas para aprender sabe e as pessoas me marcam muito.</p>	<p>também, no próximo ano quero fazer um Doutorado.</p>	
Líder 3	<p>- Nossa mãe nunca trabalhou fora, o pai sempre sustentou a casa, ele tinha uma empresa, nunca fomos ricos, mas também não nos faltava nada, tínhamos tudo que precisávamos, a primeira televisão colorida do Bairro foi a nossa, todos os vizinhos da rua iam lá assistir com nós”</p> <p>- [...] com eles que aprendi a gostar de causas sociais, acho que por isso sou Presidente da Fundação da Agroindústria, sempre pensei se eu tenho algo legal, uma mesa farta, posso ajudar os outros a ter uma vida melhor</p>	<p>- Tanto minha mãe como o meu pai, então eles foram assim pessoas que se destacavam na comunidade onde agente morava[...] nós morávamos em Erechim no bairro São Cristovam, meu pai era líder da comunidade, a mãe também, ela sempre se dedicava às pessoas mais necessitadas puxava a frente nisso agente sempre estava envolvido com ela [...] o meu pai ia comprar uma melancia para comer com os filhos, ele não comprava a melancia para comer com nós lá em casa, ele comprava as melancias para comer com a gurizada toda da rua.</p> <p>- Foi assim que tomei gosto pela ação social, através das referencias que tive dentro de casa, acredito que isso também foi importante para meu crescimento profissional.</p>	<p>- Eu fiz Letras – Português/ Inglês, porque se encaixava mais com a área né porque é a área de comunicação e daí eu percebi que precisava fazer alguma especialização que na época começou a surgir às especializações isso em 2002, ai eu fiz uma especialização em Joaçaba ia para lá de quinze em quinze dias, então eu trabalhava durante a semana e ia para lá [...], depois fiz mais um MBA em Responsabilidade Social, depois em Gestão de Pessoas e agora terminei o Mestrado Profissional em Administração [...] agora quando eu fiz o mestrado disse não agora chega, chega, não quero mais, mas quando vejo já estou em busca de algo novo pra fazer, agora quero ainda fazer um curso de Coaching.</p>	<p>- Eu não faço assim, ah porque eu estou, porque é a Gerente que é responsável sabe, tanto que se você perguntar para algumas pessoas que me conheceram na época do telex do telefone, eu não mudei nada, eu continuo a mesma, porque a gente não leva nada, eu aprendi isso com o meu pai e com a minha mãe que a vida é uma passagem e nessa passagem a gente tem que se permitir e permitir que as outras pessoas venham na nossa vida então eu acho que é bem isso mesmo.</p>

Fonte: Elaborada pelos autores (2021).

Percebe-se, contrariando alguns estudos (LIMA, 2013; REZENDE; CARVALHO NETO; TANURE, 2014; SUBRAMANIAM; ARUMUGAN; AKEEL, 2014), em relação às inúmeras barreiras enfrentadas pelas mulheres para chegar às funções de liderança, sejam elas, da visão estereotipada que indústria não é lugar para mulher ou da visão estereotipada que as mulheres são mais frágeis. Evidenciam-se pelos relatos a não dificuldade destas líderes em construir suas carreiras na Agroindústria e

tão pouco, da não aceitação dos pares, por serem mulheres e líderes e ainda, do equilíbrio com a vida familiar, não evidenciando impossibilidade de ascensão da carreira.

Nas três histórias de vida, a trajetória profissional não foi marcada pelo preconceito, ou (in)diferença por serem mulheres. A história de vida foi marcada pelo trabalho, pela busca por reconhecimento e dedicação e comprometimento das suas atividades. Fica evidente que a vida familiar é marcada e organizada através do trabalho, principalmente pelas mudanças de cidade, mesmo sem seus companheiros e ainda, por retardar a maternidade para dar conta das exigências de suas carreiras, mas isso não impediu ou bloqueou o sonho de construir uma família, pois todas são casadas e duas delas já são mães e declaram ter conseguido equilibrar vida profissional e familiar.

As líderes femininas relatam em suas histórias de vida, uma busca constante por equilíbrio entre vida profissional e pessoal, confirmando o que as teorias afirmam sobre a mulher em cargo de gestão. Uma sobrecarga de funções é evidenciada e isso exige maior apoio de seus parceiros para que efetivamente o equilíbrio aconteça (FIALHO et al., 2018). As líderes pesquisadas afirmam que em vários momentos priorizaram a carreira em detrimento da vida familiar ou das escolhas pessoais. Exemplo disso é a maternidade, postergada para dedicar atenção aos estudos e/ou ao crescimento dentro da Agroindústria. Ao se tratar da percepção de dominação masculina, ou dificuldade de ascensão de carreira por serem mulheres, como afirmam alguns autores (Bourdieu, 2010; Marques; Ferreira, 2015), as entrevistadas não evidenciam o sentimento de inferioridade, apenas destacam que foi constante a busca por conhecimento técnico e mobilidade, durante a trajetória profissional.

Em muitos momentos percebe-se semelhança nas trajetórias das líderes para conquista de seu cargo na Agroindústria. Evidencia-se por meio do relato da história de vida, que as três líderes tiveram mães com características de personalidade de força e determinação e pai como empreendedor. Em um estudo de Fitzsimmons et al. (2014) destaca-se que as mulheres líderes possuem como referências femininas fortes em casa, mães, tias ou avós que representaram forte significado de liderança e ética no trabalho e o pai como empreendedor, comerciante ou trabalhava em pequenas empresas.

Bourdieu (2007) destaca que na história de vida deve-se buscar analisar as relações sociais e os mecanismos de influência, sendo que nos capitais mobilizados sempre haverá uma relação de poder (BOURDIEU, 2007; WEBER, 1991). Com isso percebe-se que na construção das trajetórias profissionais das líderes ocorre a mobilização pelo meio social, daquilo que vivenciaram em suas histórias de vida através do meio em que estavam inseridas.

Na história de vida das três líderes destaca-se a dominação carismática, tendo em parte da trajetória profissional o reconhecimento e legitimação, aproximando as relações sociais, norteadas por projetos e habilidades nas relações.

Observa-se como pontos centrais de seus relatos o capital cultural, pois buscaram aperfeiçoamento e conhecimento nas áreas que atuaram, além do capital econômico, por buscar ser ativamente econômica desde muito cedo, tendo o *habitus* formador referenciando por sua mãe. Ocuparam cargos de relevância dentro das mais diversas unidades da Agroindústria, sempre dispostas a mudar de cidade, mobilizadas pelo capital econômico e social, sendo reconhecidas na Agroindústria e legitimadas

de fato no que expressa a literatura estudada (WEBER, 1991; BOURDIEU, 2007; FITZSIMMONS et al., 2014).

Nas histórias de vida, observa-se que a liderança está legitimada e pautada, além da dominação carismática na dominação legal/racional, pela busca constante de conhecimento técnico que possibilitou suas ascensões de carreira, tendo em vista que esta busca ocorre também através das experiências vividas nas unidades e cargos que trabalharam. Quanto aos capitais destacam-se o capital cultural, social e econômico, além da grande influência de um *habitus* construído através da relação com a mãe e/ou avó, como referência de mulheres fortes, além de um capital valioso, onde fica evidente que no início de suas carreiras escolhem uma profissão em uma área de grande importância dentro da Agroindústria, que possibilita um crescimento, não apenas lateral, mas sim vertical (FITZSIMMONS et al., 2014).

Diante dessa análise, percebe-se que todas as líderes entrevistadas demonstram características de liderança e que durante suas trajetórias mobilizaram os mais diversos capitais, sejam eles: econômico, social, cultural e simbólico, para que pudessem conquistar o cargo hierárquico atual, bem como o acesso ao campo através de capitais pessoais com grande valor e dos *habitus* que espelham suas experiências já vivenciadas (FITZSIMMONS et al., 2014, 2016; BOURDIEU, 2007).

Destaca-se ainda que as líderes enfrentaram maiores desafios no âmbito pessoal, sejam eles postergar a maternidade, abdicar de momentos com os filhos devido a viagens de trabalho, ficar distante do marido para atender a exigências do trabalho devido a necessidade de abertura de novas filiais. Diante disso, observa-se que essas mulheres necessitaram mobilizar diversos capitais para legitimar sua liderança, devido às particularidades de gênero. Sendo assim, para a mulher, além do respaldo da organização em percebê-la como capaz de exercer a liderança, outro desafio é conciliar as tarefas domésticas, a criação dos filhos e o desempenho satisfatório na organização (CANABARRO; SALVAGNI, 2015).

5. Considerações finais

Os resultados oriundos deste estudo comprovam que a liderança feminina na Agroindústria se legitima por meio das interações humanas, não sendo criada instantaneamente, mas sim como construção histórica e social. A legitimação é um produto de ordem social, associada às mais diversas formas de poder e/ou dominação entre os indivíduos. Neste estudo foi possível observar que as líderes femininas se legitimaram por meio da dominação carismática em virtude do reconhecimento de pares e diretoria e da dominação legal/racional pela busca constante de conhecimento técnico que possibilitou ascensão na carreira.

Observou-se ainda que eventos significativos da vida das líderes femininas, assemelham-se ou cruzam-se a todo instante, tais como: mães determinadas e ativas financeiramente, pais empreendedores, busca por independência financeira, ainda muito jovem, *habitus* formador voltado para busca de conhecimento e busca por ascensão de carreira postergando e ou/ abdicando de algumas questões pessoais.

Foi possível observar por meio do método história de vida, que as características de liderança nas três líderes femininas foram evidenciadas ainda na adolescência, seja pela postura de tomada de decisão e alta responsabilidades nos primeiros empregos ou por meio de atividades sociais. Ter acesso aos eventos

marcantes da história de vida possibilitou compreender a liderança e suas relações com os diversos ambientes sociais, seja do indivíduo, sociedade ou organização.

Diante do estudo das histórias de vida e dos capitais de Bourdieu (1983), evidencia-se predominância do capital cultural, devido à busca constante de aperfeiçoamento técnico das líderes, observando a necessidade de atualização que, para ocupar suas funções, emerge de uma necessidade de busca por conhecimento. Quanto aos demais capitais, econômico, social e simbólico, verifica-se a existência e a força dos mesmos na construção histórica das líderes, bem como das suas escolhas e tomadas de decisões.

No que tange à construção de uma carreira de liderança, percebe-se que não há um sentimento de inferioridade, ou de dificuldade de ascensão de carreira por questões de gênero. Evidencia-se uma busca constante por conhecimento técnico, uma disposição a mudar de cidade, região e/ou área de atuação para atender às necessidades da organização e para isso, abdicar ou postergar projetos pessoais.

Destaca-se que a mulher ao adentrar na liderança, como analisado neste estudo, elabora sua identidade, no que diz respeito às qualidades e competências adquiridas. A mulher tem trilhado uma carreira pioneira e até solitária, por ser uma geração que vivencia a liderança quando ela ainda é uma novidade para a realidade feminina, ainda sendo destaque em revistas ou jornais como tema a ser estudado (CANABARRO; SALVAGNI, 2015).

Destaca-se ainda, a importância teórica e empírica, deste estudo. Teórica, uma vez que nas bases de dados do Brasil, não há evidências de estudos realizados, com ênfase em analisar a legitimação da liderança feminina e os capitais que são mobilizados pelas mulheres para a ascensão da carreira, contribuindo assim, para uma nova forma de análise deste tema. Empiricamente, devido o local de trabalho das líderes, objeto de estudo, trazendo a tona uma discussão acerca de um assunto que fica velado, em consequência das concepções pré-estabelecidas convencionalmente, de que a indústria, ainda é um lugar onde os homens em sua maioria ocupam o papel de liderança, mostrando assim, que esta concepção pode e deve ser analisada por meio das competências comportamentais e técnicas e não relacionadas ao gênero.

Como limitação da pesquisa, destacam-se que os materiais sobre o tema ainda pautam-se na dificuldade de inserção da mulher em cargos de liderança, o que por vezes conota uma percepção de feminismo, sendo este um cuidado que buscou-se neste estudo, pois não era a ótica adotada. Além disso, um dos pesquisadores está inserido na Agroindústria, gerando um esforço adicional para a neutralidade na pesquisa. E por fim, o fato de ter-se trabalhado com a percepção dos sujeitos da pesquisa, devido ao alto grau de subjetividade da mesma.

Espera-se assim que os temas discutidos neste estudo possam contribuir para novas pesquisas sobre a liderança feminina, a relação de poder existente, legitimação, bem como os capitais que as mulheres mobilizam para chegar até as funções de lideranças dentro das organizações.

Referências

BERGER, P.; LUCKMANN, T.A. **Construção Social da Realidade**. 24^a ed., Petrópolis: Vozes, 2004.

- BOURDIEU, P. **A dominação masculina**. 9ed. Rio de Janeiro. Bertrand Brasil, 2010.
- BOURDIEU, P. **A economia das trocas simbólicas**. São Paulo: Perspectiva, 1990.
- BOURDIEU, P. **O poder simbólico**. Lisboa, Difel, 1989.
- BOURDIEU, P. **Razões práticas: sobre a teoria da ação**. São Paulo: Papyrus, 2007.
- CANABARRO, J. R. D. S.; SALVAGNI, J. Mulheres líderes: as desigualdades de gênero, carreira e família nas organizações de trabalho. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 6, n. 2, p. 88-110, 2015.
- CARVALHO NETO, A. M.; TANURE, B.; ANDRADE, J. Executivas: carreira, maternidade, amores e preconceitos. **RAE-eletrônica**, v. 9, n. 1, art. 4, p. 1-23, 2010.
- CARVALHO NETO, A.; SANT'ANNA, A. S. Relações de Trabalho e Gestão de Pessoas, Dois Lados de Uma Mesma Moeda: Vinculações Sob a Ótica do Fenômeno da Liderança. **Revista Gestão & Tecnologia**, 13(2), 2-20. 2013.
- CIELO, I. D.; WENNINGKAMP, K. R.; SCHMIDT, C. M. A participação feminina no agronegócio: o caso da Coopavel – Cooperativa Agroindustrial de Cascavel. **Revista Capital Científico - Eletrônica**, v. 12, n. 1, p. 59-77, 2014.
- COSTA, T. G. G. G.; SABINO, M. de S. V.; DE OLIVEIRA FEITOSA, L. R. Reflexão sobre as famílias na abordagem científica: um estudo de revisão bibliográfica sistemática. **Revista Diálogos Acadêmicos**, v. 8, n. 1, 2020.
- DE SOUZA ALFERINO, Esther. O homem neopentecostal na sociedade contemporânea busca por sucesso e prestígio. **Serviço Social em Debate**, v. 1, n. 2, 2020.
- ESTIVALETE, V. D. F. B. et al. As implicações de gênero na hierarquia dos valores relativos ao trabalho. **Revista Alcance**, v. 18, n. 3, p. 271-286, 2011.
- FIALHO, C. B.; ROSA, F.; GAI, M. J. P.; PAZ, A. F. N. Empoderamento e Gênero: Um Estudo com Mulheres que Ocupam Cargos de Gestão em uma Universidade Federal. **Revista Administração em Diálogo**, v. 20, n. 1, p. 1-24, 2018.
- FITZSIMMONS, T. W.; CALLAN, V. J.; PAULSEN, N. Gender disparity in the C-Suite: Do male and female CEOs differ in how they reached the top? **The Leadership Quarterly**. Austrália, 2014.
- FITZSIMMONS, T. W.; CALLAN, V. J. The diversity gap in leadership: What are we missing in current theorizing?. **The Leadership Quarterly**, v. 31, n. 4, p. 101347, 2020.
- FOX-KIRK, W. Viewing authentic leadership through a Bourdieusian lens: Understanding gender and leadership as social action. **Advances in Developing Human Resources**, v. 19, n. 4, p. 439-453, 2017.
- GARY, S., CARTER, D., & FRANIT, D. What do We Know About Women on Boards? **Journal of Applied Finance**, vol. 20, n.2, set., p. 27-39, 2010.
- GLASS, C.; COOK, A. Performative contortions: How White women and people of colour navigate elite leadership roles. **Gender, Work & Organization**, v. 27, n. 6, p. 1232-1252, 2020.

- GONTIJO, M. R.; MELO, M. C. O. L. **Da Inserção ao Empoderamento: Análise da Trajetória de Diretoras de Instituições Privadas de Ensino Superior de Belo Horizonte.** REAd. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 23, n. N. Especial, p. 126-157, 2017.
- GRABO, A.; VUGT, V. M. Charismatic Leadership and the evolution of cooperation. **Evolution and Human Behavior**, 399–406, 2016.
- GUERRA, J. F. C.; TEODÓSIO, A. dos S. de S. Habilidades sociais e capital social no desenvolvimento local: caminhos e descaminhos de uma comunidade escolar nas políticas públicas. **Gestão e Sociedade**, [s.l.], v. 6, n. 15, p.360 -377, 27 dez. 2012.
- LIMA, G. S. et al. **O teto de vidro das executivas brasileiras.** Pretexto. 2013.
- MARQUES, T. M. G.; FERREIRA, C. M. Mulheres na gestão de topo: a problemática do GAP de gênero e salarial. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 14, n. 1, p. 43-59, 2015.
- PIGGOTT, L. V.; MATTHEWS, J. JK. Gender, leadership, and governance in English national governing bodies of sport: formal structures, rules, and processes. **Journal of Sport Management**, v. 35, n. 4, p. 338-351, 2020.
- REZENDE, F. V.; CARVALHO NETO, A. M.; TANURE, B. A percepção de executivos e executivas sobre estilos de liderança. **Reuna**, v. 19, n. 4, p. 107-130, 2014.
- SANT'ANNA, A. D. S.; NELSON, R. E. Da leadership a novas formas de liderança: movimento e tendências para além do mainstream. **Reuna**, v. 19, n. 4, p. 5 - 20, 2015.
- SANT'ANNA, A. S.; PADILHA, L. S.; TREVISOL, M.; FILIPPIM, E. S.; BENCKE, F. F. Liderança e Sustentabilidade: Contribuições de Estudos sobre Dinâmicas Socioespaciais de Reconversão e Requalificação de Funções Econômicas. **RACE: Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, v. 16, n. 3, p. 1133-1160, 2017.
- SANTOS, L. G. et al. As relações de trabalho no capitalismo contemporâneo: a inserção da mulher negra no mercado. **Humanidades em Perspectivas**, v. 7, n. 3, 2020.
- SUBRAMANIAM, I. D.; ARUMUGAM, T.; AKEEL, A. B. Demographic and Family Related Barriers on Women Managers Career Development. **Asian Social Science**; Vol. 10, No. 1; 2014.
- UHL-BIEN, M. **Relational Leadership Theory: Exploring the social processes of leadership and organizing.** The Leadership Quarterly. 2006.
- VINUTO, J. **A Amostragem em Bola de Neve na Pesquisa Qualitativa: Um Debate em Aberto.** Temáticas, Campinas, 2014.
- WEBER; M. **Economia e sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva.** Trad. Regis Barbosa e Karen Elsabe Barbosa: Editora Universidade de Brasília, 1991.