

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CENTRO-OESTE – UNICENTRO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGADM
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO
LINHA DE PESQUISA: ESTRATÉGIA**

CARLA SANTOS

**AS MULHERES NA INDÚSTRIA: ESTUDO DAS REPRESENTAÇÕES SOCIAIS E
ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA SOCIAL**

GUARAPUAVA, PR.

2019

CARLA SANTOS

**AS MULHERES NA INDÚSTRIA: ESTUDO DAS REPRESENTAÇÕES SOCIAIS E
ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA SOCIAL**

Dissertação apresentada como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre em Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGADM) – Mestrado Profissional em Administração, área de concentração em Estratégia, da UNICENTRO.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Juliane Sachser Angnes

GUARAPUAVA, PR

2019

Catálogo na Publicação
Biblioteca Central da Unicentro, Campus Santa Cruz

S237m Santos, Carla
As mulheres na indústria: estudo das representações sociais e estratégia como prática social / Carla Santos. -- Guarapuava, 2019.
xv, 103 f. : il. ; 28 cm

Dissertação (mestrado) - Universidade Estadual do Centro-Oeste, Programa de Pós-Graduação em Administração, Mestrado Profissional em Administração. Área de concentração: Estratégia, Inovação e Tecnologia, 2019.

Orientadora: Juliane Sanchser Angnes
Banca examinadora: Juliane Sanchser Angnes, Vanessa Elisabete Raue Rodrigues, Marcos Roberto de Souza Peres

Bibliografia

1. Administração. 2. Mulher no mercado de trabalho. 3. Representações Sociais. 4. Estratégia como prática social. I. Título. II. Programa de Pós-Graduação em Administração.

CDD 658

TERMO DE APROVAÇÃO

CARLA SANTOS

AS MULHERES NA INDÚSTRIA: ESTUDO DAS REPRESENTAÇÕES SOCIAIS E ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA SOCIAL

Dissertação aprovada em 27 de junho de 2019, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre no curso de Pós-Graduação em Administração, área de concentração Estratégia, Inovação e Tecnologia, da Universidade Estadual do Centro-Oeste, pela seguinte banca examinadora:

Orientadora: Prof.^a Dra. Juliane Sanchser Angnes
Instituição: PPGADM / UNICENTRO

Prof.^a Dra. Vanessa Elisabete Raue Rodrigues
Instituição: PPGE/UNICENTRO

Prof. Dr. Marcos Roberto de Souza Peres
Instituição: UNESPAR

Guarapuava, 27 de junho de 2019.

AGRADECIMENTOS

Todo o período entre o início até a conclusão desta pesquisa foi de grande valia para minha vida profissional e pessoal. Período de aprendizagem que fez com que eu revesse toda minha vida estudantil, e, que por incentivo da minha mãe não estaria concluindo mais uma etapa da vida acadêmica. Assim, tão importante quanto festejar a aprovação no mestrado, mais importante é o agradecimento e gratidão para com aqueles que fizeram parte na conclusão deste projeto. Primeiramente, agradeço a Deus, pela força, com discernimento e sabedoria consegui passar pelos momentos de dificuldade nestes dois anos, pois sem Ele nada posso fazer.

À Professora Dra. Juliane, minha orientadora, não só pelos seus ensinamentos teóricos e práticos, mas também pela força, apoio e paciência. Parabéns pela alegria e paixão com que exerce sua carreira na docência, meu exemplo como profissional da área secretarial.

À minha mãe, Maria da Dores, que faz desde sempre o papel de mãe e pai na minha vida. Mesmo não compreendendo as atividades que envolvem um programa de mestrado, sempre esteve ao meu lado para me amparar nas dificuldades e compartilhar as alegrias. Só tenho a agradecer por me incentivar desde criança a estudar e não desistir dos meus sonhos, e, por me apoiar quando quis mudar de área e carreira profissional. Obrigada minha Mãe, o amor que tenho por você é infinito.

À Helderliane, aquela que me deu a minha primeira oportunidade de emprego em seu escritório. Que depois se tornou uma grande amiga, que sempre me instigou a continuar com os estudos para que tivesse um futuro melhor. Aquela amiga que sempre com suas palavras me acolheu e aconselhou para seguir o caminho bem, e foi com seu apoio que iniciei o mestrado, muito obrigada.

Aos amigos parceiros de estrada na pesquisa acadêmica, mesmo sendo de outras áreas da docência contribuíram com suas experiências para o meu enriquecimento na academia. Obrigada meus amigos Caroline Monteiro, Melissa, Jane, Valdirene, Márcio e Suelen. Agradeço também a Vanessa e Fabiane, por entenderem das vezes que não podemos estar juntos nos momentos de lazer e descontração dos finais de semana e por todo apoio e amizade.

Agradeço também, aquele que participou da metade até o final da jornada mestrado, que mesmo estando longe fisicamente sempre me ouviu, orientou, ficou

apreensivo com as minhas dúvidas e vibrou com cada etapa vencida, obrigada por todo carinho Patrick, sua determinação como profissional é exemplo para mim.

A todos os professores do Programa de Pós-graduação em Administração (PPGA) da UNICENTRO e aos colegas do Programa, pelos conhecimentos compartilhados nas aulas.

Aos professores que contribuíram compartilhando conhecimento nas Bancas de Qualificação e Defesa desse trabalho: Professora Dra. Zoraide da Fonseca Costa (Qualificação), Professora Dra. Sandra Mara Coltre (Qualificação), Professora Dra. Vanessa Elisabete Raue Rodrigues (Defesa) e Professor Dr. Marcos Roberto de Souza Peres (Defesa).

Ao Grupo COPO, representado no Brasil pela sua Diretora Fabiane Soares, obrigada por abrir as portas da indústria para que eu realizasse esta pesquisa. E, também agradeço a cada uma das mulheres que aceitaram participar deste projeto, assim, trazendo com suas palavras o desenvolvimento de um novo conhecimento.

Os meus mais sinceros agradecimentos a todos!

“O pensamento é por natureza comunicativo.

Considerar o pensamento na cabeça de um só é privá-lo de tudo que o torna vivo e importante para as pessoas”, (Serge Moscovici, 1992)

SANTOS, C. **As mulheres na indústria: Estudo das Representações Sociais e Estratégia como Prática Social**. 2019. 102p Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Estadual do Centro-Oeste – UNICENTRO, Guarapuava, 2019.

RESUMO

Esta dissertação refere-se a: A representação social das mulheres que trabalham na indústria em cargos de gestão e como participam das estratégias da organização, na linha de pesquisa em Estratégia do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGADM), Mestrado Profissional em Administração da UNICENTRO. Com as mudanças ocorridas nas últimas décadas os relacionamentos entre as pessoas tomaram uma nova forma, refletindo sobre a estrutura do mercado de trabalho. Percebe-se que cada vez mais a história das mulheres nas organizações está sendo reescrita devido às transformações e visibilidade delas na sociedade contemporânea. Todo este contexto impõe a necessidade de conhecer como as mulheres se representam, como se veem gestoras e de que forma elaboram suas atividades do cotidiano nas organizações. À luz da Teoria das Representações Sociais buscou-se, como objetivo geral: compreender, a partir da perspectiva das mulheres funcionárias de indústria automotiva de Curitiba as representações sociais atribuídas por elas no que se refere às ações estratégicas trabalhadas. Deste modo, o estudo trata de uma pesquisa descritiva com abordagem qualitativa. Para a coleta de dados, foram realizadas entrevistas com oito mulheres em cargo de gestão, em uma indústria do ramo automotivo, localizada na região metropolitana de Curitiba, estado do Paraná. Utilizando a técnica de análise de conteúdo, os dados foram analisados e interpretados a partir de três categorias de análises: a) mulher no mercado de trabalho, ancorada com os estudos de Probst (2005), Perrot (2012) e Beauvoir (2009); b) estratégia como prática social, estruturada nos estudos de Whittigton (1996,2002, 2006); Jarzabkowski (2007) e Carter (2008) e, por último, c) representação da mulher em cargos de gestão, onde o aporte teórico foi de Moscovici (1978), Jodelet (2001), Cappelle *et al* (2013). Demonstra-se que a representação social das mulheres pesquisadas é significativa em todas as categorias investigadas. Nas questões de ações estratégicas e de rotinas, as gestoras participam direta ou indiretamente das etapas que compõem. Como consequência dessa participação nos processos, identificou-se a autonomia para tomada de decisão, as gestoras como praticantes das estratégias demonstram relações sólidas de comprometimento na organização, e quando usam da interação para executar as atividades, demonstrando os seus pensamentos de quem são elas. Na categoria da representação social das mulheres trabalhadoras da indústria, são observadas nas respostas das entrevistas a defesa das convicções porque serem mulher em cargo de gestão. Elas se representam como mulheres inseridas no mercado de trabalho em cargo de gestão; que utilizam de seus conhecimentos para gerir sua equipe de trabalho; que definem, executam e disseminam as ações de estratégia. Portanto, o modelo de gestão presente nas ações das gestoras no cotidiano no trabalho são os seus objetos de representação social. Resultante das transformações das representações sociais no mercado de trabalho feminino, onde cada vez mais mulheres assumem cargos de gestão. Assim, a contribuição para a redução da lacuna teórica é sobre a temática de representação social das mulheres da indústria, na abordagem da estratégia como prática social,

responsáveis pela formulação da estratégia das organizações. Como contribuição prática para as organizações, o estudo permite melhor compreender, a partir da voz das próprias mulheres, como as mudanças paradigmáticas sobre o fazer estratégica nas organizações têm se configurado, principalmente no que se refere às mulheres em cargos de gestão, para que as suas estratégias organizacionais, reflitam de maneira positiva em todo o processo organizacional, sem barreiras das questões de gênero e de capacidade produtiva.

Palavras – chave: Mulher no mercado de trabalho; Representações Sociais; Estratégia como prática social.

SANTOS, C. **Women in factory: The study of Social Representations and Strategy as Social Practice.** 2019. 102p. Dissertation. (Master's Degree in Administration) – State University of the Center-West – UNICENTRO, Guarapuava, 2019.

ABSTRACT

This dissertation is related to: Social representation of women who work in factory with management position and how they participate in the organization strategy, it is about Strategy research line, from the Master's degree in Administration Program, Professional Master's Degree in Administration at UNICENTRO. Changings occurred in the last decades about the relationship among people have had a new form, it is reflexing on market structure of work. It is known that even each more in the women history at organizations have been rewrite due to their transformations and visibility on contemporary society. All this context must inflict the need to know how women represent themselves, how observe themselves as managers and in what way plan their routine activities at the organizations. Related to Social Representation Theory it was aimed, as general goal: comprehend, from on women perspective as employees of automobile factory in Curitiba, the social representation assigned by themselves referred to strategy action worked. Therefore, this study is a descriptive research with qualitative approach. To data collection, were done interviews with eight women in management position, in a factory of automobile field, located in a metropolitan region of Curitiba, Paraná state. It was used the content analyses technique, the data were analysed and interpreted by three analyses categories: a) woman in labour market linked with studies of Probst (2005), Perrot (2007) and Beauvoir (2009); b) strategy as social practice, structured on studies of Whittigton (1996,2002, 2006); Jarzabkowski (2007) and Carter (2008) and, finally, c) woman representation in management position, the theory base was from Moscovici (1978), Jodelet (2001), Cappelle *et al* (2013). It is illustrated that women social representation researched is meaningful in all categories investigated. In the strategy actions and routines, the managers participate direct or indirectly of composed stages. As consequences from these process participation, it was identified the autonomy to taking a decision, the mangers as practitioners of strategies they demonstrate strong relations commitment to the organization, and when use interaction to executed activities, might demonstrate their thinking of who they are. In the social representation category of factory workers women, is observed in the interviews answers the convictions defence because they are women in management position. They represent themselves as women placed in the labour market with management position; that use their knowledge to manage their work group; that define, execute and spread strategy actions. Thus, the management model presented at the managers actions during the job routine are their objects of social representation. Resulted from transformations of social representation in the female labour market, where even each more women assume management positions. In addition, the contribution to reduce the theory gap is about woman social representation issue from factory, in the strategy approach as social practice, responsible by strategy formulating from organizations. As practice contribution to organizations, the study allows better comprehension, from the own women voices, as paradigmatic changings about doing strategy in organizations have set, mainly related to women with management position, in order to organizations strategies, reflected in

a positive way in all organizational process, without obstacles related to gender and productive capacity.

Keyword: Woman in the labour Market; Social Representations; Strategy as social practice.

SANTOS, C. **Las mujeres en la industria: Estudio de las Representaciones Sociales y Estrategia como Práctica Social**. 2019. 102p. Disertación (Maestría en Administración) – Universidad Estatal del Centro-Oeste – UNICENTRO, Guarapuava, 2019.

RESUMEM

Esta disertación se refiere a la: La representación social de las mujeres que trabajan en la industria en cargos de gestión y como participan de las estrategias de la organización, en la línea de pesquisa en Estrategia del Programa de Pos Graduación en Administración (PPGADM), Maestría Profesional en Administración de la UNICENTRO. Con las mudanzas ocurridas en las últimas décadas los relacionamientos entre las personas tomaran una nueva forma, reflejando sobre la estructura del mercado de trabajo. Se percibe que cada vez más la historia de las mujeres en las organizaciones está siendo reescrita debido las transformaciones y visibilidad de ellas en la sociedad contemporánea. Todo este contexto impone la necesidad de conocer como las mujeres se representan, como se ven gestoras y de que forma elaboran sus actividades del cotidiano en las organizaciones. A la luz de la Teoría de las Representaciones Sociales se buscó, como objetivo general: comprender, a partir de la perspectiva de las mujeres funcionarias de industria auto motiva de Curitiba las representaciones sociales atribuidas por ellas en lo que se refiere a las acciones estratégicas trabajadas. De este modo, el estudio trata de una pesquisa descriptiva con abordaje cualitativa. Para la coleta de datos, fueran realizadas entrevistas con ocho mujeres en cargo de gestión, en una industria del ramo auto motivo, localizada en la región metropolitana de Curitiba, estado del Paraná. Utilizando la técnica de análisis del contenido, los datos fueran analizados e interpretados a partir de tres categorías de análisis: a) mujer en el mercado de trabajo, ancorada con los estudios de Probst (2005), Perrot (2007) y Beauvoir (2009); b) estrategia como práctica social, estructurada en los estudios de Whittington (1996, 2002, 2006); Jarzabkowski (2007) y Carter (2008) y, por último, c) representación de la mujer en cargos de gestión, donde el aporte teórico fue de Moscovici (1978), Jodelet (2001), Cappelle *et al* (2013). Se demuestra que la representación social de las mujeres pesquisadas es significativa en todas las categorías investigadas. En las cuestiones de acciones estratégicas y de rutinas, las gestoras participan directa o indirectamente de las etapas que componen. Como consecuencia desea participación en los procesos, se identificó la autonomía para tomada de decisión, las gestoras como practicantes de las estrategias demuestran relaciones sólidas de comprometimiento en la organización, y cuando usan de la interacción para ejecutar las actividades, demostrando sus pensamientos de quien son ellas. En la categoría de la representación social de las mujeres trabajadoras de la industria, es observada en las respuestas de las entrevistas la defensa de las convicciones porque son una mujer en cargo de gestión. Ellas se representan como mujeres inseridas en el mercado de trabajo en cargo de gestión; que utilizan de sus conocimientos para dirigir su equipo de trabajo; que definen, ejecutan y diseminan las acciones de estrategia. Por tanto, el modelo de gestión presente en las acciones de las gestoras en el cotidiano en el trabajo son sus objetos de representación social. Resultante de las transformaciones de las representaciones sociales en el mercado de trabajo femenino, donde cada vez más mujeres asumen cargos de gestión. Así, la contribución para la reducción de la laguna teórica es sobre la temática de representación social de las mujeres de la industria, en el enfoque de la estrategia como práctica social, responsables por la formulación de la estrategia de las organizaciones. Como contribución práctica para

las organizaciones, el estudio permite mejor comprender, a partir de la voz de las propias mujeres, como las mudanzas paradigmáticas sobre el hacer estratégico en las organizaciones tienen se configurado, principalmente en lo que se refiere a las mujeres en cargos de gestión, para que sus estrategias organizacionales, reflejan de manera positiva en todo el proceso organizacional, sin barreras de las cuestiones de género y de capacidad productiva.

Palabras-clave: Mujer en el mercado de trabajo; Representaciones Sociales; Estrategia como práctica social.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Indicadores sociais das mulheres no Brasil.....	35
Figura 2: Modelo teórico.....	49
Figura 3: Tópicos da Entrevista	53

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Modelo estrutural de estudo.....	25
Quadro 2: Síntese dos conceitos adotados.....	26
Quadro 3: Categoria de Análise.....	50
Quadro 4: Perfil das entrevistadas.....	57
Quadro 5: Evolução na carreira das gestoras	61
Quadro 6: Resumo das estratégias praticadas.....	68
Quadro 7: Perspectivas de futuro.....	82

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AIRBNB: *Air Bed and Breakfast*

CEO: *Chief Executive Officer* – Diretor Executivo

COO: *Chief Operating Officer* – Diretor de Operações

IBGE: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

KEYCORP: Banco Americano especialista em empresas de varejo

LEAN: *Lean Manufacturing* – Produção Enxuta

RH: Recursos Humanos

RS: Representação social

TRS: Teoria de Representação Social

TELEPAR: Telecomunicações do Paraná S/A

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	18
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO.....	18
2. REFERENCIAL TEÓRICO	26
2.1 O papel da mulher na sociedade ocidental e no mercado de trabalho	28
2.2 As Representações Sociais das mulheres nas organizações contemporâneas	32
2.3 Estratégia como Prática Social – teorias e concepções	38
2.4 A teoria das Representações Sociais, processos e definições	42
3. CAMINHOS METODOLÓGICOS	47
3.1. Abordagem metodológica	47
3.2 Modelo teórico	48
3.3 Definição do <i>locus</i> de pesquisa e pesquisados.....	50
3.4 Procedimentos de Coleta de Dados.....	52
3.5 Técnica de Análise dos dados	53
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS COLETADOS	55
4.1 Perfil das pesquisadas	56
4.2 Mulher no mercado de trabalho: Trajetória profissional e rotinas de trabalho.	58
4.3 Estratégia como prática social – Formulação, participação e disseminação ...	67
4.3.1 O fazer estratégia e a teoria das representações sociais.....	73
4.4 Representação da mulher em cargo de gestão.....	75
4.4.1 Sua representação	76
4.4.2 Representação das outras.....	80
4.4.3 Representação de futuro	81
4.5 Vivências das representações sociais das mulheres da indústria: Como se representam? Como se sentem? Como se veem? Como se percebem?	87
5 REFLEXÕES FINAIS	91
REFERÊNCIAS	94
APÊNDICE A	101
Roteiro da Entrevista.....	101
APÊNDICE B	102
Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE).....	102

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

Simone de Beauvoir (2009, p.1) inicia sua obra “O Segundo Sexo” com a seguinte indagação: “Onde estão as mulheres?”, pergunta complementada pela máxima, “que lugar elas ocupam ou deveriam ocupar no mundo?” Portanto, a partir das assertivas propostas pela autora abre-se um leque de questionamentos e reflexões sobre quem é a mulher, onde ela se encontra, como esta mulher se percebe na sociedade, qual a sua representatividade.

Desta forma, a partir dos estudos da própria Simone de Beauvoir, de Michelle Perrot e da brasileira Elisiana Renata Probst as respostas para estas perguntas podem ser encontradas. Não respostas prontas, mas, sim, estudos e teorias que podem contribuir com a resposta às questões onde estão as mulheres e de quais lugares ocupam.

Primeiramente, se esclarece que o termo “mulher”, nesta pesquisa, é compreendido em seu significado plural, com o reconhecimento de todas as particularidades relacionadas a ela própria, a negra, à mulher pobre, à mulher homossexual, bem como, outras minorias alusivas a elas. Mesmo que estas peculiaridades sejam um campo fértil de pesquisa, o estudo não pretende aprofundar-se nas características.

Desta forma, o papel que a mulher desempenha na sociedade no decorrer do histórico da humanidade é o primeiro contexto abordado nesta pesquisa, porque se faz necessário compreender as abordagens pesquisadas sobre elas no decorrer do tempo. E as primeiras discussões para sobre mulheres foram em torno do século XVIII, os primeiros debates visaram saber se as mulheres eram seres humanos como os homens. O debate que persistiu por mais de um século até elas conseguirem o reconhecimento do seu direito à educação primária. Mesmo assim, continuaram vivendo na sombra dos homens na sociedade (PERROT, 2012, p. 11).

Assim, o enfrentamento para ter uma posição de independência na sociedade foi dado de forma lenta pelas mulheres, porque desde seu nascimento, na criação, elas eram preparadas para servir a família e a casa, sem ter acesso aos livros e conhecimento, com papel apenas de transmitir valores morais e obediência aos outros. Uma das formas que ajudou para que tais pensamentos e estereótipos fossem

aos poucos derrubados se deu primeiramente pela conquista da escolarização das meninas, isso em torno de 1880. Somente após vinte anos, elas começaram a frequentar o secundário e, só a partir de 1950 as universidades começaram aceitar as mulheres em seus quadros de alunos (PERROT, 2012, p. 94).

Outro aspecto importante nesse apanhado histórico sobre as mulheres foi o ingresso delas no mercado de trabalho, a aceitação apenas foi possível porque os homens partiram para a guerra e os postos de trabalhos precisavam de mão de obra barata. Mesmo sendo desvalorizada monetariamente por seu trabalho nesta época, foi pelo labor que a mulher cobriu em grande parte a distância social que a separava dos homens; foi pelo emprego que ela pôde assegurar uma liberdade concreta (BEAUVOIR, 2009).

A partir dos anos de 1930, as mulheres além de operárias, conseguiram adentrar em vagas do setor terciário, como vendedoras, secretárias, enfermeiras e professoras primárias. Ou seja, o mercado de trabalho da mulher estruturou-se a partir de suas origens, fazendo que estas áreas com características domésticas fossem mais privilegiadas (QUEIROZ; *et al*, 2010).

Isso evidencia que a mulher no decorrer da evolução de sua história na humanidade está mais presente nos ambientes organizacionais, as quais, assumem e responsabilizam-se por cargos e atividades diversas. Mesmo com todo preconceito herdado do passado, as conquistas são positivas para que as mulheres estejam no mercado de trabalho. O reflexo disto aparece quando “[...] em algumas organizações as posições estão sendo igualmente disputadas por mulheres com condições de assumir posições de claro poder decisório [...]” (QUEIROZ; *et al*, 2010).

Já nos estudos de Probst (2005), mesmo com números relevantes da participação das mulheres na economia mundial, não se pode esquecer que ao longo dos anos elas veem sofrendo discriminação nos cargos de trabalho que ocupam, sendo uma distinção na qualidade dos cargos oferecidos, a desigualdade salarial entre homens e mulheres e a diferença como elas são tratadas nas vagas de emprego.

Com o aumento da participação das mulheres nas organizações, o modo que elas participam dos processos produtivos nas empresas está sendo visto com outros olhos. E, como atualmente as pessoas são consideradas pela organização como “capital intelectual precioso”, a correta gestão de pessoas feita pela empresa assume um papel importante nos processos (MACHADO, 1999, p. 01).

Seguindo neste caminho, mesmo com toda pesquisa e os resultados evidentes que o papel da mulher na sociedade sofreu transformações positivas e, sua ascensão no trabalho em diversas profissões das organizações, ainda existe muita discrepância nas questões salariais em cargos de gestão. Isso demonstra o descompasso no mundo do trabalho entre os discursos pregados de igualdade de gênero e as práticas cotidianas das organizações.

Algumas discordâncias nas barreiras que impedem o acesso das mulheres em cargos de gestão apresentam uma mutação que aponta novos valores e conceitos. Transformação que se deu a partir da década de 1990, quando as mulheres alcançaram as primeiras posições de destaque nas hierarquias das organizações (CORSINI; SOUZA FILHO, 2004).

Apoiada neste contexto, esta pesquisa traz à tona inquietações da pesquisadora, que precisam ser compreendidas a partir da voz da própria mulher que trabalha em cargos de gestão na indústria, com as abordagens de representação social de como “ela se vê” e “ela se sente” na elaboração ações de práticas de estratégias na organização.

Assim, tais inquietações tem o aporte das Teorias de Representações Sociais (TRS), estruturada pelos estudos de Serge Moscovici (1925-2014) e de Denise Jodelet que primeiramente se estrutura como um conceito para se trabalhar com o pensamento social em sua dinâmica e sua diversidade, a teoria nesse caso opera “[...] uma transformação do sujeito e do objeto na medida em que ambos são modificados no processo de elaborar o objeto” (ARRUDA, 2002, p. 137).

Com isso, representações sociais para Moscovici e Nemeth (1974, *apud* ARRUDA, 2002, p. 137) “[...] são conjuntos dinâmicos, seu *status* é o de uma produção de comportamentos e relações com o meio, o de uma ação que modifica uns e outros, e não o de uma reprodução[...]”. Com complemento dos estudos de Jodelet (2002, p. 22) que diz que as representações sociais “[...] são uma forma de conhecimento socialmente elaborado e compartilhado, com um objetivo prático, e que contribui para a construção de uma realidade comum a um conjunto social”.

Desta forma, o estudo das representações sociais possui formato de interpretar e pensar a realidade cotidiana, onde o conhecimento da atividade mental desenvolvida com o grupo e para o grupo tem relações comunicativas, onde agregam-se valores culturais, simbologias e ideologias ligados aos conhecimentos práticos. Portanto, “[...] toda representação social é a representação de alguma coisa ou de

alguém.”, ou seja, essa representação é a atribuição de uma posição que as pessoas ocupam na sociedade (SÊGA, 2000, p. 129).

Portanto, a TRS subsidiou o estudo de como a estruturação social se dá por meio do cognitivo, da emoção e do afeto e fazem o entendimento a nível do senso comum. A partir disto, as inquietações da pesquisadora deram origem a questão problema deste estudo: **Qual a representação social das mulheres em cargo de gestão da indústria automotiva da região metropolitana de Curitiba, em relação às ações estratégicas da organização?**

Para que este questionamento fosse respondido de maneira satisfatória, definiu-se os seguintes objetivos. O objetivo geral foi delimitado da seguinte maneira: Compreender, a partir da perspectiva das mulheres funcionárias de indústria automotiva de Curitiba as representações sociais atribuídas por elas no que se refere às ações estratégicas trabalhadas em seus cargos.

Deste modo, os objetivos específicos foram os seguintes:

- a) Descrever as ações estratégicas de cada mulher em cargo de gestão da indústria pesquisada;
- b) Identificar como essas mulheres se representam, se veem, se sentem e se se percebem como partes de uma organização de trabalho;
- c) Refletir os aspectos sociais, históricos e ideológicos envolvidos nos processos discursivos para construção representativa destes sujeitos no contexto em que se inserem.

Assim, inicialmente é relevante abordar a justificativa prática deste estudo, que versa sobre as mulheres em cargo de gestão nas organizações, com discussão das mudanças na forma como elas se veem dentro das novas configurações organizacionais na aplicação da prática das ações estratégicas.

Primeiramente, é importante contextualizar a estratégia, ela corresponde a um conjunto de processos baseados em cálculos e análises, que objetivam a maximização como vantagem a longo prazo para a organização, ou seja, quer ter o domínio dos ambientes a partir de planejamento prévio. Para Whittington (2002), isso faz parte da estratégia com seus modelos de análises racionais objetivos que colaboram para o sucesso da organização.

Portanto, a estratégia foi dividida em abordagens. A primeira abordagem chama-se **clássica**; e baseia-se no planejamento racional (adiantamento das modificações do mercado); a segunda, chamada de **evolucionária**, tem princípio na

sobrevivência (destaque aos processos competitivos da seleção natural; já os **processualistas** tem foco na natureza imperfeita da vida humana (adaptando-se ao ambiente em vez de procurar o ideal); e por fim, a **sistêmica** que é relativista acreditando que fins e meios são ligados (rede de relações sociais) (WHITTINGTON, 2002, grifo nosso).

A estratégia é composta por diversos elementos que podem influenciar nos processos estratégicos de negócios, como: estrutura, tecnologia, poder, processos, pessoas, ambiente setorial, entre outros. Assim, para entender estratégia, é necessário realizar uma análise detalhada da situação, verificar as opções disponíveis e que se adaptam à realidade e, então, desenvolvê-las testando hipóteses. Esta tarefa exige sensibilidade na percepção das reais necessidades envolvidas na situação, pois, a complexidade dos fatores pode interferir nas decisões estratégicas (WHITTINGTON, 2002; MINTZBERG, 1990).

Mesmo com um breve relato do que é estratégia e seus principais elementos, verifica-se a diversidade de pensamentos e ações que podem ser desenvolvidas nas organizações. Sendo que cada indivíduo envolvido na organização, e a própria organização e o meio social, são ferramentas para a definição de determinada estratégia na organização. Por isso, se dá a importância em ressaltar tais conceitos, porque, a estratégia organizacional é um campo de estudos dos processos que levam à mudança na organização, com suas teorias com implicações práticas e teóricas.

Portanto, quando o termo prática é relacionado com estratégia entra-se em outro campo de estudo, o da teoria de Estratégia como Prática Social. Que conforme pesquisas, é a forma de se estudar e analisar a estratégia nas organizações de acordo com o que as pessoas fazem, e tem efeito descentralizador sobre as proposições tradicionais da finalidade da estratégia. É importante lembrar que os estudos em estratégia são influenciados pela economia, mas a partir dos anos de 1980, as pesquisas começaram a preocupar-se com a dimensão prática da estratégia, e a considerar como uma prática social (WHITTINGTON, 2006).

Whittington (1996), diz que a estratégia como prática não se prende as relações de causa-e-efeito até então priorizadas nos estudos de estratégia. Mas sim, quando as práticas estratégicas são identificadas como procedimentos operacionais formais decorrentes da instalação, direção, alocação de recursos, monitoramento e controle. Assim portanto, estas não são as únicas práticas a partir do qual a ação estratégica é

construída, ou seja, são elementos válidos dentro da literatura de gestão estratégica e são naturalmente "prático", e se preocupam com o "fazer da estratégia".

Para tanto, a pesquisa justificou-se pela relevância na questão científica pelo fato de que os estudos relacionados à mulher estão conquistando espaço na literatura, pesquisa acadêmica e campo profissional. A mulher ocupa cada vez mais espaço social, cultural e profissional que sempre foi reservado aos homens, com as transformações constantes nas organizações da sociedade, estes ambientes se tornassem mais dinâmicos e complexos, o que remete uma maior diversidade (QUEIROZ; *et al.*, 2010). Ou seja, ao abordar no tema deste estudo a questão de gênero dentro das organizações, e como elas participam e elaboram as práticas organizacionais, traz assim, a relevância e interliga a linha de pesquisa em estratégia com o referido tema.

A contribuição e relevância para a pesquisa em administração em relacionar gênero e organização se dá pela construção de novo conhecimento, que em geral, passa por processos provisórios para serem superados ou complementados. Toda esta etapa possibilita ao pesquisador um crescimento contínuo, ou seja, a discussão mais profunda e estruturada nos diversos tipos de pesquisa, nesse caso da área de Administração, só tem a agregar constante mudança nos estudos organizacionais (NATT; CARRIERI, 2014).

Outra questão importante no estudo se dá pelo aspecto inovador que relacionará as representações sociais com a estratégia como prática social de um grupo de mulheres que trabalham no setor industrial automotivo. Desta forma justifica-se por ter cunho crítico que antepõe a natureza e cultura; razão e emoção; objetivo e subjetivo; pensamento e ação; ciência e senso comum (ARRUDA, 2002).

Desta maneira, a importância na justificativa a inquietação da pesquisadora em percorrer e identificar, mesmo que breve, a teoria da pesquisa acadêmica que descreve a jornada percorrida pelos movimentos das mulheres em todos os segmentos da sociedade. Sendo que a relevância maior será de verificar o papel da mulher que está engajada e participativa nas organizações (PALMA; SÁ; CHAMON, 2011).

Outro aspecto relevante da pesquisa está relacionado às dimensões que os estudos das representações sociais levantam, que favoreceu conforme Arruda (2002) o surgimento de uma teoria emergente, que é, quando se aproxima a teoria sobre o gênero feminino e a teoria das representações sociais. Com essa união, tem-se a

dimensão do campo do saber, relacionado às propostas que integram esse mesmo saber, ou seja, as teorias não estão desligadas da realidade, e sim em sintonia.

Uma segunda dimensão dos estudos, é a conceitual, com teorias que foram levantadas nesta pesquisa revelam e conceituam elementos do objeto estudado que não são tão valorizados ou considerados de menor valor na pesquisa. Assim, quando a dimensão conceitual usa desta abordagem, o estudo do tema se torna mais dinâmico e flexível, e, gera por fim o conhecimento (ARRUDA, 2002).

Na terceira dimensão, trata da relevância epistemológica da pesquisa na importância dos elementos da construção do saber; da identificação das dimensões subjetivas, afetiva e cultural na edificação desta pesquisa, e se verifica a importância da construção do conhecimento e o fazer científico. Portanto, a relevância em identificar as dimensões que contribuem com esse estudo de representações sociais e as mulheres de um grupo organizado, agregou “[...] conhecimento concreto, a experiência vivida[...]”, ou seja, existe o reconhecimento de diversas racionalidades. Por isso, relevância em estudar as representações sociais tem cunho de conhecer a sociedade (mulheres), traduzi-la e ter uma nova versão desta (ARRUDA, 2002, p. 133-134).

Por fim, apoiado nas dimensões das teorias de representações sociais tem a relevância para uma nova lacuna teórica para o assunto e tema desta pesquisa. Os estudos de representações sociais apresentam uma característica particular, em que todo estudo deve levar em conta o indivíduo, o conhecimento e a sua experiência. Isso significa que cada estudo na área surge uma nova teoria. Como Jodelet (1991, *apud* SANTOS, 1994) afirmou que “[...] a noção de representação social constitui um novo olhar sobre o social e o pensamento, tendo como perspectiva a questão da mudança.”

Em resumo, a lacuna de novas teorias quando se pesquisa as representações sociais é que os conceitos e conhecimentos dos objetos analisados são reais, são construções do social na medida que os atores se envolvem, se situam e se ouvem em relação aos momentos e fatos apresentados pelos próprios sujeitos e sua consciência (SANTOS, 1994).

Assim, as reflexões apresentadas são aportadas pela justificativa e conceitos bibliográficos relacionados as mulheres no mercado de trabalho, nas organizações industriais e na estratégia como prática social, teorias vinculadas com a representação social dessas mulheres. A pesquisadora escolheu como *locus* de pesquisa uma

indústria da região metropolitana de Curitiba, responsável pela fabricação de espumas para os veículos automotivos. Empresa com sede na Espanha, possuiu filiais no Brasil, Estados Unidos, América Central e Europa. Sendo que os atores pesquisados no contexto da indústria são as mulheres empregadas na filial de Quatro Barras, Paraná, que trabalham em cargo de gestão.

A motivação pela escolha da indústria para a pesquisa apresenta aspectos principais: a) setor industrial com predominância de cargos de gestão masculino; b) representatividade do setor industrial automotivo no Paraná; c) interesse pessoal da pesquisadora, em investigar as mulheres que trabalham na indústria; d) saída da zona de conforto territorial da pesquisadora para outra realidade de território de pesquisa.

Por fim, menciono que o termo cargo de gestão ou gestora ao longo desta pesquisa está relacionado ao aspecto hierárquico que a palavra denota, sendo que refere-se as Diretora Industrial, Gerente de Recursos Humanos, Gerente de Logística e Compras, Coordenadora de Produção, Coordenadora de Processo de Corte, Encarregada 1, Supervisora de Expedição e Representante Química de manufatura.

Desta maneira, a estrutura da dissertação foi configurada em cinco capítulos: No Capítulo 1 foram abordados os aspectos introdutórios com a contextualização a respeito do tema apresentando; o problema de pesquisa; objetivo geral e objetivos específicos e a justificativa teórica e prática da pesquisa.

Na sequência, no capítulo 2, trata-se do referencial teórico, com exposição dos pontos de fundamentação bibliográfica de: O papel da mulher na sociedade e no mercado de trabalho; as Representações Sociais das mulheres nas organizações contemporâneas; Estratégia como Prática Social – teorias e concepções, e por fim, a teoria das Representações Sociais, processos e definições.

No capítulo 3 trata-se da organização dos procedimentos metodológicos aplicados no decorrer da pesquisa para que os objetivos propostos e o problema de pesquisa fossem respondidos da melhor forma.

O capítulo 4 expõe à apresentação e a análise dos dados coletados no decorrer do desenvolvimento do estudo, bem como, todo o conteúdo necessário nos discursos relevantes baseados na análise do conteúdo.

Por fim, o capítulo 5 apresenta as considerações finais, com as principais contribuições teóricas levantadas e sugestões de estudos. E, também, a lista de referências utilizadas, apêndices e anexos. Dessa forma, a seguir apresenta-se o modelo estrutural de estudos, representados pelo Quadro 1:

Quadro 1 - Modelo estrutural do estudo

Estrutura		CONTEXTO
Capítulo 1	Introdução	Delimitação do Tema
		Questão de Pesquisa
		Objetivo Geral
		Objetivos Específicos
		Justificativa
Capítulo 2	Referencial Teórico	O papel da mulher na sociedade e no mercado de trabalho As Representações Sociais das mulheres nas organizações contemporâneas
		Estratégia como Prática Social – teorias e concepções
		A teoria das Representações Sociais, processos e definições
Capítulo 3	Caminhos Metodológicos	Abordagem Metodológica
		Técnica de Coleta de Dados
		Técnica de Análise dos Dados
		Apresentação e Análise dos Dados Coletados
Capítulo 4	Apresentação e Análise de dados	Perfil das pesquisadas
		Mulher no mercado de trabalho: Trajetória e rotinas de trabalho
		Estratégica como prática social – formulação, participação e disseminação
		Representação da mulher em cargo de gestão
		Vivências das representações sociais das mulheres da indústria: Como se representam? Como se sentem? Como se veem? Como se percebem?
Capítulo 4	Reflexões Finais	Reflexões Acerca dos Objetivos
		Limitações da Pesquisa
		Sugestões para Futuras Pesquisas

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Neste tópico da pesquisa, tem-se o levantamento de autores de títulos principais relacionados ao tema escolhido pesquisado. De forma introdutória, as teorias se apresentam da seguinte maneira, conforme o quadro nº 02.

O quadro, relaciona-se com as teorias e autores norteadores desta dissertação. Assim, tendo em vista o problema que será pesquisado e seus objetivos definidos, se faz a divisão do referencial teórico em quatro tópicos. O primeiro capítulo aborda a teoria que sustenta o estudo proposto, a Teoria das Representações Sociais com seus principais conceitos, e o seu desdobramento teórico necessário para responder aos

objetivos propostos na pesquisa. Em conjunto com os aspectos das mulheres no mercado.

Quadro 2: Síntese dos conceitos adotados

Abordagem	Conceitos adotados	Autores
As mulheres: Na sociedade, no mercado de trabalho e nas organizações.	No século XVIII ainda se discutia se as mulheres eram seres humanos como os homens ou se estavam mais próximas dos animais irracionais. Elas tiveram que esperar até o final do XIX para ver reconhecido seu direito à educação e muito mais tempo para ingressar nas universidades. No século XX, descobriu-se que as mulheres têm uma história e, algum tempo depois, que podem conscientemente tentar tomá-la nas mãos, com seus movimentos e reivindicações.	Perrot, M. (2012) Beauvoir (2009) Probst (2005)
Estratégia	Diz que estratégia é um conjunto de processos baseados em cálculos e análises, que objetivam a maximização como vantagem a longo prazo para a organização, ou seja, dominar os ambientes das organizações exige planejamento prévio. E isso, faz parte da estratégia, com modelos de análises racionais objetivos que colaboram para o sucesso da organização	Whittington (2002)
Estratégia como prática Social	A estratégia como abordagem prática alega abrir um novo ponto de vista sobre a estratégia por se envolver com a realização de estratégia como um resultado formado de o fazer de trabalho detalhado. Ele comercializa fora um mal estar em relação à diferença entre a teoria existente do que as pessoas fazem e o que realmente fazem.	Carter (2008) Whittington (1996, 2002)
Representações Sociais	As Representações Sociais são conjuntos dinâmicos, seu <i>status</i> é o de uma produção de comportamentos e relações com o meio, o de uma ação que modifica uns e outros, e não o de uma reprodução, nem o de uma reação a um estímulo exterior determinado, são sistemas que tem uma lógica própria e uma linguagem particular, uma estrutura de implicações que se referem a valores como a conceitos com um estilo de discurso próprio. Não as consideramos como opiniões nem imagens de, mas como “teorias”, como ciências coletivas <i>sugeneris</i> , destinadas à interpretação e à construção da realidade.	Mocovicci (1978,2001,2003) Nemeth (1974)
	As representações sociais são uma forma de conhecimento socialmente elaborado e compartilhado, com um objetivo prático, e que contribui para a construção de uma realidade comum a um conjunto social. Ela deve ser estudada articulando elementos afetivos, mentais e sociais, e integrando, ao lado da cognição	Jodelet (2001)

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Assim, as teorias de representações sociais serão interligadas com duas outras para que a análise seja realizada, a primeira é relacionada com as mulheres inseridas no âmbito organizacional, com sua evolução na sociedade e no ambiente de trabalho. E, a segunda teoria será relacionada com as ações estratégicas pertencentes à prática social.

2.1 O papel da mulher na sociedade ocidental e no mercado de trabalho

As convenções do início do século XX obrigavam que as mulheres somente exercessem atividades voltadas ao lar e aos cuidados com o marido e filhos, e que, elas sendo mulheres não necessitavam ganhar dinheiro para o sustento do lar. E, com o surgimento dos movimentos feministas que pregavam de que todas eram iguais perante a lei; e mais tarde com a 1ª e 2ª Guerras Mundiais, as mulheres começaram a transformar seu perfil junto com a sociedade e ao mercado de trabalho.

Assim, com os homens nos campos de batalhas as mulheres assumiram os negócios da família e a posição deles no mercado de trabalho da época. Após a década de 1970, as mulheres conseguiram modificar suas funções no mercado de trabalho e, agora no momento econômico vivido é visto que a participação das mulheres nas organizações e, em outros postos de trabalho aumentou significativamente (PROBST, 2005. p. 03).

Aumento que pode ser comprovado com a divulgação pelo do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE, que em 08 de março de 2016 publicou a Pesquisa Mensal de Emprego – PME, com o título: Mulher no mercado de trabalho; que mostra que a participação das mulheres ocupadas no mercado de trabalho era de 45,3% no ano de 2011 e aumentou para 52,8% no ano de 2016. A pesquisa ainda mostra que as mulheres estão cada vez mais inseridas no mercado de trabalho, trabalhando como empregadas com ou sem carteira de trabalho assinada por conta própria ou como empregadoras. Sendo que esta pesquisa foi a última pesquisa divulgada pelo instituto com dados específicos sobre o gênero feminino no mercado de trabalho (IBGE, 2016).

A partir dessas teorias, chega-se na teoria do papel da mulher na sociedade e no mercado de trabalho. Esse papel como foi abordado na breve introdução, mostra o marco das grandes guerras como sendo o início do trabalho da mulher fora do seu lar. Mas, antes desse período as mulheres já estavam presentes nas atividades de

trabalho de lavoura. Sendo as responsáveis pelos rebanhos de animais, a fabricação artesanal de queijos, laborar a terra e, ainda, cuidar da família e dos afazeres domésticos (PERROT, 2012).

Ou seja, Perrot (2012) diz que a “[...] camponesa é uma mulher ocupada, preocupada em vestir e em alimentar os seus e, se possível, trazer para casa um suplemento monetário a partir do momento em que o campo se abriu para o mercado [...]”. A partir disso, essa mulher tornou-se o pilar da casa, mesmo havendo a hierarquização entre homem e mulher. Essa vida rural perdurou por muito tempo na vida das mulheres, mas com a industrialização, o êxodo rural e as guerras, o campo começou a se esvaziar e as famílias tiveram seu contexto modificado.

Dessa forma, o êxodo levou as mulheres mais jovens para as cidades, elas começaram a trabalhar em casas de família como criadas. Assim, o trabalho doméstico foi fundamental na vida das sociedades, pois proporcionou o funcionamento e reprodução, sendo dessa forma, um peso nos ombros das mulheres, ser a responsável pela casa perfeita com sinônimo de modelo sonhado de boa educação. A partir destas características, ela “[...] torna-se um objeto de desejo para os homens e uma obsessão para as mulheres, onde o caráter doméstico marca todo o trabalho feminino: a mulher é sempre uma dona-de-casa.” (PERROT, 2012, p. 114).

Neste período já detalhado na contextualização da pesquisa, o divisor de águas que fez com que as mulheres conquistassem frente aos homens em alguns postos de trabalho surgiu durante a 1ª Guerra Mundial (1914 a 1918), nos países da Europa e Estados Unidos. Período que elas empenharam as funções de condutoras de bondes, operárias de fábricas de munição e auxiliares de escritório, além é claro, dos cuidados domésticos, porque com os maridos nos campos de batalha o cargo de chefe da família também ficou sobre sua incumbência (MIRANDA, 2006, p. 43).

Assim, para assumir essas vagas de trabalho deixadas pelos homens durante a guerra, as mulheres, sofreram com conflitos internos e externos, além de oposições da sociedade. Porque, conforme Theibaud (1991, *apud* MIRANDA, 2006, p. 44), “[...] simbolicamente, a guerra revivifica os mitos da mulher salvadora, consoladora, mais do que comprova as capacidades femininas[...]”, ou seja, não se pode pensar que com as conquistas e emancipações dessas vagas de trabalho no período foram totalmente positivas, isso porque, a maioria das vagas oferecidas a elas, eram como enfermeira e senhora de caridade; simbolizando mais uma vez o senso maternal das mulheres.

Entretanto, para Miranda (2006, p. 44) o período de guerra não foi o maior marco para a emancipação feminina no mercado de trabalho, pode se dizer que o momento pelo menos ajudou para que elas conseguissem a liberdade para saírem dos lares, sendo uma semente que foi plantada para o acesso da mulher no mercado de trabalho

Assim, a entrada no mercado de trabalho foi com vagas de operárias das indústrias. Essa transição entre deixar de cuidar dos lares e sair deles para a manufatura das fábricas foi uma mudança perturbadora tanto para as mulheres como para os homens. Por parte dos operários que temiam a concorrência e diminuição dos salários; por parte de seus companheiros que temiam que elas não conciliassem os afazeres domésticos e o novo trabalho. Já para elas, a perturbação eram as inúmeras horas de trabalho (PERROT, 2012).

No decorrer da linha histórica sobre a mulher na sociedade, apresentam-se as novas profissões do setor terciário, assim, tais profissões são de vendedoras, secretárias, enfermeiras e professoras primárias. O setor terciário é o que mais emprega mulheres, o perfil dessas atividades reporta-se pelo “[...] caráter doméstico e feminino: importância do corpo e das aparências; função das qualidades ditas femininas, dentre as quais as mais importantes são o devotamento, prestimosidade, o sorriso[...]”, ou seja, mais um modelo de comportamento imposto para as mulheres (PERROT, 2012, p. 114).

Outra conquista para elas foi a entrada em vagas de órgãos públicos e ministérios, mesmo a contragosto dos homens. Onde o primeiro local que as mulheres iniciaram seu trabalho na esfera pública foi na Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos. Elas, eram as viúvas de oficiais militares, e, apenas carimbavam cartas enquanto faziam tricô. Depois de um tempo, foram também designadas a realizar ligações telefônicas. Seu tom de voz era bem aceito para essa atividade, e com isso, os homens constataram que as mulheres não eram uma ameaça ao seu trabalho (PERROT, 2006).

Na continuidade do aspecto histórico da mulher no mercado de trabalho, depois de descrever como elas conquistaram seu espaço na Europa e Estados Unidos, é a vez de caracterizar as mesmas no mercado de trabalho brasileiro.

No Brasil, a evolução aconteceu a partir da década de 1970, momento que as mulheres obtiveram um espaço maior no contexto econômico da sociedade devido à abertura da industrialização e urbanização, espaço que elas conseguiram conforme o

passar do tempo, e ficou um pouco estagnada na década de 1980. Já no início dos anos 1990, a economia foi caracterizada por terceirizações e baixo investimento pelas indústrias e comércio, o que refletiu assim na diminuição de vagas de trabalho. Que serviu para mostrar que o número de mulheres que procuravam emprego era maior que a oferta (HOFFMANN; LEONE, 2004, p. 36).

Ou seja, no decorrer dos anos o perfil das mulheres dentro das organizações e/ou no mercado de trabalho mudou consideravelmente, na década de 1970, as mulheres que trabalhavam eram jovens, solteiras e com pouca escolarização. Já na década de 1980, elas apresentavam um perfil de idade maior (acima de 25 anos), mais escolaridade, casadas ou chefes de família. E no decorrer dos anos de 1990, um perfil mais heterogêneo de perfil, as mulheres se inseriram ainda mais na participação das atividades econômicas. E, mesmo com a participação das mulheres aumentando no mercado de trabalho, a inserção delas em novas frentes de trabalho (engenharias e medicina) não aconteceu. Elas permaneceram em nichos ocupacionais menos valorizados, no caso do emprego doméstico e atividades autônomas (HOFFMANN; LEONE, 2004, p. 36-37).

Como já foi citado, na pesquisa do IBGE de 08/03/2016 levantou que as mulheres possuem um papel relevante na participação nos agrupamentos de atividades econômicas, conforme se mostra abaixo:

O crescimento da população ocupada nos serviços prestados a empresas refletiu no crescimento da presença de homens e mulheres nessa atividade. De 2011 para 2016, o crescimento foi de 3,2 pontos percentuais (de 11,6% para 14,9) entre as mulheres. Nos outros serviços as mulheres também apresentaram crescimento no período: 1,2 ponto percentual (de 15,1% para 16,2%). O predomínio da presença feminina da administração pública manteve-se estável nesses 5 anos, seguido pela ocupação das mulheres no comércio. Por outro lado, caiu o percentual de mulheres ocupadas nos serviços domésticos, de 16,7% para 14,5%: queda de 2,2 pontos percentuais (IBGE, 2016).

Desempenhando diferentes papéis na sociedade, a mulher mostra um novo perfil, diferenciado, que tem mudado conforme o passar dos anos, para Miranda (2006, p. 41), uma característica significativa nesse perfil, é a queda no número de filhos. Já para o IBGE (2016), os traços do perfil da mulher que sofreram modificações foi o aumento do nível de escolaridade e a mudança no que trata os valores éticos e culturais, ou seja, como ela se vê na sociedade.

Dessa maneira, conforme Bruschini (1995, *apud* MIRANDA, 2006), as mulheres apresentam características em relação aos homens que as diferenciam no mercado de trabalho, em primeiro lugar elas dependem da demanda de mercado para conseguirem uma colocação e, em segundo possuem características pessoais e familiares que podem interferir nas decisões de ingressar, permanecer ou sair do mercado do emprego.

2.2 As Representações Sociais das mulheres nas organizações contemporâneas

“As mulheres sempre trabalharam.” Para Perrot (2012) essa afirmativa é o início de uma análise histórica que coloca em questão o trabalho das mulheres e como elas são remuneradas por isso. Conforme o contexto apresentado no tópico anterior, que traça um breve relato da evolução da mulher no mercado de trabalho e suas barreiras, quando Perrot (2012) enfatiza, ela quer dizer que a partir da inserção da mulher nas indústrias ela tem o direito em ter acesso ao salário, remuneração individual por seu trabalho.

Mesmo com essa nova condição das mulheres nos ambientes de trabalho, a estrutura social não foi totalmente modificada a ponto de absorver toda evolução da condição feminina. O mundo sempre foi masculino, e mantém até hoje a forma impressa por eles. Por isso Beauvoir (2000, p.880), diz que é “[...] importante não perder de vista esses fatos, dos quais a questão do trabalho feminino tira sua complexidade.” Ou seja, nem sempre que uma mulher ganha liberdade financeira alcança uma situação moral e social idêntica ao homem.

Mas a questão salarial é uma das inúmeras situações enfrentadas pelas mulheres em seus ambientes de trabalho, primeiramente é necessário saber como estão representadas as mulheres que trabalham em organizações do mundo atual. A história conta que as mulheres entraram nas indústrias de manufatura inicialmente, fábricas têxteis e ateliês de costura. A faixa etária apresentava mulheres muito jovens, a partir dos 12 anos, maioria casadas, que criavam seus filhos e após retornavam para o mesmo cargo que ocupavam. Isso demonstrava que era um trabalho cíclico, sem perspectiva de carreira (PERROT, 2012).

As condições de trabalho nas tecelagens eram degradantes, com locais impróprios para alimentação, mal arejados, acidentes de trabalho com as máquinas

de corte de tecido e fora o assédio sexual por parte dos superiores. Com essas situações os sindicatos surgiram e incitaram-nas a fazer greves por melhores condições de trabalho. Em meio a essas conturbadas situações, as mulheres começam a trabalhar nas manufaturas de tabaco, nas indústrias de alimentos e indústria química, sendo excluídas das áreas de metalurgia. Em contrapartida na indústria eletromecânica e eletrônica as primeiras mulheres com ensino profissional na área são admitidas (PERROT, 2012).

No entanto, as mudanças mais significativas da mão para obra feminina começaram a partir de 1980 na Europa e América do Norte, e chega no Brasil a partir de 1990. Tais mudanças acontecem com os movimentos de feminização no mercado de trabalho, que fazem parte dos processos de transformação do capitalismo, processo de globalização e de reestruturação produtiva. Essa reestruturação constituiu na época como um novo padrão de acumulação do capital, e isso, colaborou para transformações profundas no mercado de trabalho (ARAÚJO, 2002).

Dentre tais aspectos, conforme Cappelle, Melo e Souza (2013), que envolvem a mulher e o mercado de trabalho, sendo que a perspectiva cultural é a que mais se beneficiou das mudanças da globalização, porque a partir disto, essas mulheres passam a transitar mais no mundo público. DaMatta (1999, *apud* CAPPELLE; MELO; SOUZA, 2013, p.175) diz que é no mundo público que “[...] ocorrem, frequentemente, a mudança, a transformação radical e a revolução dos comportamentos, o que raramente acontece no mundo privado”. A concepção cultural do papel da mulher se moldou, com a mudança, transformação e revolução de comportamentos; mais delas do que da sociedade; fez com que as fronteiras ultrapassassem as portas de sua casa. Elas ingressam e se tornam capazes em promover para si a reforma, revolução de comportamentos e mudanças como a sociedade lhe vê.

Ou seja, ao ingressar no mercado de trabalho, as mulheres tornam-se mais:

[...] aptas a promoverem a reforma e a revolução de seus comportamentos e do comportamento da sociedade em geral. Ganham forças para combater a segregação horizontal e vertical e o assédio, seja ele moral ou sexual, e aprendem a conciliar melhor sua profissão e sua vida pessoal. Todos esses aspectos implicam na transformação dos arranjos estruturais das organizações, com a criação de novas políticas para mulheres ou a adaptação do ambiente organizacional, e dos arranjos culturais, os quais, antes, as imaginavam como incapazes ou prostitutas. Atuam inclusive em cargos de chefia. (CAPPELLE; MELO; SOUZA, 2013, p.175).

Portando, é visível a inserção das mulheres no mercado de trabalho, e isso, abre novas perspectivas de carreiras na esfera pública e privada. As transformações e os novos papéis sociais femininos têm a função de nortear as relações de gênero e as representações sociais dentro das organizações. Quando se fala em ambiente organizacional e gênero, é importante saber da distinção entre empresas e cultura do local, e, também saber identificar o perfil de suas colaboradoras. Existem casos em que a mulher copia as ações do homem, e esquece suas “[...] qualidades naturais [...]” e o mais prejudicial para a carreira das mulheres nas empresas é chamada de “teto de vidro”, que nada mais é que uma barreira sutil, mas forte o suficiente para não haver passagem de nível para cargos mais elevados por parte delas nas organizações (PIRES, *et al*, 2010, p. 83).

Com isso, a representação da participação das mulheres no mercado de trabalho e nas organizações contemporâneas se deu a partir da combinação dos fatores culturais, econômicos e sociais, que causaram impactos nas relações na indústria e comércio sobre o aspecto de produção. A globalização e a industrialização quebraram estereótipos no ambiente organizacional para a entrada das mulheres em diversas vagas de trabalho (diferentes das abordadas no início deste tópico) (ROCHA, *et al*, 2014).

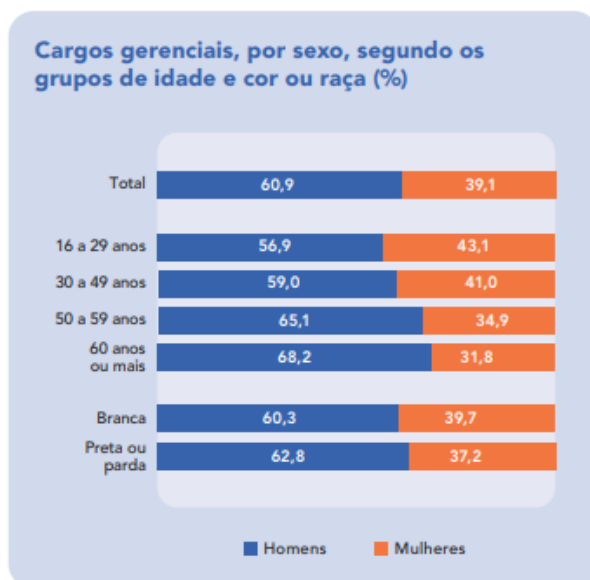
Segundo Queiroz, *et al*. (2010) o mercado de trabalho para a mulher se estruturou muito desde a sua entrada nas frentes de trabalho, de forma que se observa o crescimento em postos de trabalho na sociedade contemporânea é significativo (cargos na justiça, topo das organizações, pesquisa e tecnologia). Demonstrado pelas características ditas femininas que no mercado atual é visto como fator positivo nas organizações; como trabalho em equipe cada vez mais contra o individualismo, a persuasão em vez do autoritarismo e, por último a cooperação no lugar da competição. Com isso, em algumas organizações as posições em cargos de gestão com poder decisório estão sendo disputadas em igual condição entre homens e mulheres.

Mas, mesmo com todo avanço participativo das mulheres no mercado de trabalho, suas conquistas em cargos de gerência, liderança e gestão ainda é baixo. No Brasil, o IBGE é um dos principais responsáveis pelo levantamento de dados para a divulgação anual (geralmente na data em que se comemora o dia da mulher) sobre a participação da mulher na sociedade. A pesquisa é intitulada “Estatísticas de Gênero Indicadores sociais das mulheres no Brasil”, e tem por finalidade:

aprofundar as reflexões sobre o papel atual e esperado das mulheres na sociedade, as desigualdades persistentes entre homens e mulheres em suas distintas dimensões de análise, o exercício de direitos e equalização de oportunidades, independentemente do sexo. E reforça a importância da produção de indicadores de gênero com um duplo objetivo: enriquecer o debate, proporcionando informações destacadas sobre o tema, e corroborar a importância de se manter uma agenda pública permanente, que coloque a igualdade de gênero como um dos eixos estruturantes da formulação de políticas públicas no País (IBGE, 2018).

Assim, os indicadores pesquisados por esse relatório são sobre as Estruturas econômicas, participação em atividades produtivas e acesso a recursos; Educação; Saúde e serviços relacionados; Vida pública e tomada de decisão; e Direitos humanos das mulheres e meninas. Para esta pesquisa o indicador mais representativo e que mostra como a mulher está inserida em cargos de liderança (gestão) tanto na esfera de trabalho público como privado, também traça a questão da participação das mulheres na vida pública e tomada de decisão. Com isso, ajuda na compreensão de determinadas características do mercado de trabalho. Assim, os dados pesquisados em 2016, são demonstrados em 2018 podem ser vistos na figura 1:

Figura 1: Indicadores sociais das mulheres no Brasil



Fonte: IBGE. Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua 2016.

Assim, no Brasil 60,9% dos cargos gerenciais eram ocupados por homens e 39,1% pelas mulheres, o que é verificado em todas as faixas etárias há uma maior proporção de homens ocupando os cargos gerenciais, o que se agravava nas faixas

etárias mais elevadas. Além disso, a desigualdade entre mulheres pretas ou pardas e os homens pretos ou pardos era maior do que entre as mulheres brancas e os homens brancos (IBGE, 2018).

Assim como é visto que os postos femininos em cargos de gestão estejam crescendo nos últimos anos, as mulheres gestoras “[...] estão concentradas em postos mais baixos de comando, muitas vezes, supervisionando trabalhadoras do mesmo sexo e com pouca atuação na tomada de decisão das empresas.” Apesar dessa tendência positiva no aumento da participação feminina no mercado de trabalho em nível de gestão, percebe-se desigualdades desvantajosas para as mulheres, como afirma Segnini (1999, p.22):

Reafirmando a marginalização das mulheres no mercado de trabalho, o ‘status’ de inferioridade da mulher em todos os níveis da sociedade é mantido e aprofundado pelas classes dominantes através da educação familiar, da escola, dos meios de comunicação de massa, das religiões, da legislação, dentre outros. Os preconceitos assimilados pela mulher contribuem para impedi-la de assumir postos de decisão em todas as instâncias, inclusive no trabalho.

Essa afirmação faz pensar sobre a mulher em cargos de gestão, uma vez, que nessa posição a mulher convive com situações singulares e com maior responsabilidade na resolução de conflitos e pressão, ou seja, o ônus que vem em assumir uma função de gestão. Pressão que vai da competitividade, a busca constante pela qualificação e, o aspecto pessoal que precisa ser conciliado em sua vida.

Essa dupla jornada da mulher que concilia seus aspectos da vida particular com o trabalho pode ser uma barreira para quem as contrata para cargos com maior responsabilidade na tomada de decisões, porque os estereótipos femininos ultrapassam a capacidade dela de desempenhar sua função. Contudo, esse pensamento pode ser favorável “[...] quando elas conseguem mudar sua própria percepção e a percepção dos outros em relação a elas mesmas.” (CAPELE; MELO; SOUZA, 2013, p.178).

Acima de tudo, verifica-se que o papel da mulher na sociedade contemporânea e nas organizações está em uma constante positiva de crescimento, tendo em vista o progresso da economia e sociedade que fez com que a força de trabalho nas organizações também evoluísse. Assim, mesmo que com menos vagas em cargos gerenciais, as mulheres estão conquistando mais espaço no mercado, dessa forma

elas estão alcançando um quadro de estabilidade quantitativo nas organizações em relação aos homens (LIMA; LIMA; TANURE, 2009).

Diante disto, é a globalização que dita qual espaço a mulher pode ocupar nas organizações, porque estas, cada vez mais procuram grupos heterogêneos para a realização de suas atividades. Uma maior diversidade na força de trabalho tem relação com a eficiência de uma organização e permite crescimento para enfrentar as turbulências do mercado, visto dessa forma, serão criadas oportunidades igualitárias entre os gêneros. Enfim, a “[...] meritocracia romperia com as barreiras sociais estereotipadas fundadas em gênero [...]” fazendo que as vagas de empregos fossem ofertadas não para determinado gênero (feminino ou masculino), mas sim, de acordo com a capacidade de resolver conflitos e o nível de escolaridade (CAPELE; MELO; SOUZA, 2013, p.180).

Portanto, as representações sociais das mulheres na contemporaneidade nas organizações são construídas a partir das interações que elas estabelecem entre a sua própria representação, da representação do ambiente organizacional e da representação dos outros. Cappelle, Melo e Souza (2013), diz que as mulheres, independentemente do local que exercem sua função de gestora são vítimas da marginalização do seu perfil social no mundo do trabalho, onde há sempre a comparação com os homens que assumem o mesmo cargo, fazendo que o maior problema para elas de não estarem em cargos de gestão é mais físico que de normatização social.

Moscovici (2009) argumenta em suas pesquisas que as preocupações relacionadas ao papel da mulher no mercado de trabalho precisariam ser apenas sobre estilos de comportamento e gestão profissional, as hipóteses relacionadas às crenças de que as mulheres fazem gestão diferente dos homens não deveria existir. Nesse caso, o mais interessante seria que a profissão gestor construísse uma identidade diretamente ligada a profissão, justamente pelo aspecto das inúmeras características que possui. Portanto, a mulher gestora terá como representação o coletivo, pois é esse coletivo que condiciona essa mulher no mercado de trabalho conforme Betiol (1998 *apud* CAPPELE; MELO; SOUZA, 2013, 2013)

2.3 Estratégia como Prática Social – teorias e concepções

Ao se pensar em estratégia é necessário ampliar o entendimento em torno do assunto e dos fenômenos que fazem parte do processo de fazer estratégia, para não adotar práticas impulsivas. Por isso, é interessantes abordar inicialmente o conceito de estratégia, que é apresentado por Barney (1996), como um modelo de alocação de recursos que concede às empresas alimentarem ou aperfeiçoarem o seu desempenho, ou seja, é a escolha da estratégia mais indicada, que seria aquela que anula as ameaças e examina as oportunidades e, ainda, reduz as fragilidades internas. Tendo também como elemento característico, a competitividade, que se apresenta constante nesse tipo de estratégia. E, é por meio das estratégias que organizações fazem os ajustes para a sobrevivência em um mercado imprevisível e acirrado onde poucos sobrevivem. E ainda, os estudos em estratégia visam a análise dos acontecimentos que possam esclarecer a maneira que as empresas obtiveram sucesso ou fracasso.

Já para Bulgacov, *et al* (2007), consideram que os estudos da estratégia organizacional, dedicam-se “[...] ao estudo dos processos que levam à mudança organizacional e à sustentabilidade organizacional a longo prazo, considerando suas origens, elementos constitutivos e implicações teóricas e práticas.”. Ou seja, as teorias desenvolvidas para compreensão da estratégia nas organizações buscam explicações em duas bases empíricas, sendo a primeira, a fase de planejamento que antecede as mudanças, e a segunda, o acompanhamento do próprio processo que gera as mudanças.

No entanto, simplificações na teoria da estratégia organizacional, criam situações capazes de disfarçar outros elementos potencialmente explicativos da vantagem competitiva, uma de suas principais características, onde:

De modo geral, as teorias sobre estratégia organizacional têm sido consideradas frágeis em suas explicações por tenderem à simplificação e também por desconsiderarem a complexidade de fatores que interferem nas decisões estratégicas.” (BULGACOV *et al.*, 2007, p. 2).

Historicamente, segundo Bulgacov, *et al* (2007, p. 3), as mudanças do foco estratégico acompanham um movimento cíclico que varia entre um interesse maior pelos elementos internos (estrutura, tecnologia, poder, processos e pessoas) e

elementos externos à organização (ambiente setorial e macroambiente). E, com relação ao conceito ou definição de estratégia, Barney (1996 *apud* BULGACOV *et al.*, 2007, p. 8), afirma que não há consenso entre os estudiosos, pois há uma diversidade considerável de pontos de vista e abordagens utilizadas. O que é visto é que nas aplicações mais tradicionais de estratégia concorrem para a utilização prática dos conceitos de missão, objetivos e táticas na implementação do conceito.

De qualquer forma, conclui-se que estratégia é o padrão de alocação de recursos que permite às empresas manterem o seu desempenho. A estratégia mais adequada seria aquela que neutraliza as ameaças e explora as oportunidades, ao mesmo tempo em que minimiza as fraquezas internas. A gestão estratégica, por sua vez, é considerada como processo de escolha e implementação das estratégias (BARNEY, 1996, *apud* BULGACOV *et al.*, 2007, p. 11).

Percebe-se assim, que nos diversos apontamentos e definições de estratégia os pesquisadores enfatizam o item que consideram mais importante para a realização dos objetivos traçados para a empresa. Portanto, isso é a junção da teoria e prática. E, a estratégia evoluiu paralela a expansão da globalização, sendo fator responsável pelo surgimento de novas “[...] estratégias, estruturas, culturas e sistemas organizacionais [...]” (BULGACOV, *et al* 2007). Por fim, a estratégia é o ato de fazer algo, e está relacionado com o ambiente externo e interno à organização em conjunto com os atores que fazem com que esse mecanismo de fazer estratégia gire em torno do que é almejado pela organização (SILVA; CARRIERI; JUNQUILHO, 2011).

Na evolução dos estudos em estratégia por meio dos tempos, surgiu um modelo que se chama estratégia como prática social, apresentada com característica principal a estratégia relacionada com os indivíduos, por isso do seu nome prática social. Ela pode ser entendida como uma prática social como qualquer outra; e como em qualquer outro campo, as pessoas envolvidas nessa atividade podem ser ajudadas para melhor compreendê-la e melhorar sua prática, conforme afirma Whittington (2002), ou seja, fundamenta-se na observação de como a estratégia ocorre nas organizações e pode-se dizer que ela se refere à inter-relação dos componentes envolvidos.

Ou seja, considerar a estratégia como uma prática social, é relacionar com algo que as pessoas fazem, tem um efeito descentralizador sobre as proposições tradicionais da finalidade da estratégia. Dessa forma, é importante lembrar que os estudos em estratégia são influenciados pela economia, mas a partir dos anos de

1980, as pesquisas começaram a preocupar-se com a dimensão prática da estratégia, e a considerar uma prática social (WHITTINGTON, 2006).

Assim, os estudos apontam que a estratégia na prática não se prende as relações de causa-e-efeito até então priorizadas nos estudos de estratégia. E sim, práticas estratégicas são identificadas como procedimentos operacionais formais decorrentes da instalação, direção, alocação de recursos, monitoramento e controle. Enquanto estas não são as únicas práticas a partir do qual a ação estratégica é construída, são teoricamente válidos dentro da literatura de gestão estratégica e são naturalmente "prático" se preocupar com o fazer da estratégia, como apontou Whittington (1996) e reafirmado por Jarzabkowski (2003 *apud* WHITTINGTON, 2006).

Dessa forma, diz que "Estratégia" não é apenas um atributo de empresas, mas também uma atividade realizada por pessoas que se utilizam da ferramenta comunicativa. Teoria complementada por Whittington (1996) que aborda como um processo dinâmico e complexo da natureza da formação da estratégia, o qual possui implicações diretas em aspectos políticos, culturais, ético-morais, técnicos e estruturais nas organizações. Ou seja, a estratégia possui um forte apelo sociológico: está preocupada com o direcionamento de poderosas instituições, tanto da esfera pública quanto da privada.

Com isso, outro elemento frequente nas definições de estratégia são os atores praticantes na estratégia como prática, se faz necessário saber a definição da palavra prática pelos pesquisadores da área. Assim, Carter, Clegg e Kornberger (2008) apontam que o conceito da prática é definido de forma contraditória e confusa, pois, a prática pode significar qualquer coisa podendo explicar quase tudo. A prática pode significar inúmeras coisas, desde eventos, rotinas, regras, ou simplesmente estar mais próximo da realidade e ser mais prático.

Já para Whittington (1996) o rótulo de prática pode dar coerência a uma série de córregos existentes de pesquisa que pode ser colocado para trabalhar visando melhorar a condução da estratégia. Ou seja, a prática é entendida, no sentido Mintzberguiano, relativo ao que as pessoas realmente fazem quando estratégias (KORNBERGER, 2008).

E ainda para Certeau (1984, *apud* WHITTINGTON, 2002), a noção de prática pode ser interpretada de diversas maneiras, mas a característica mais comum é que conforme a medida que nos aproximamos da prática, percebe-se que estratégia não é exclusivamente uma característica das organizações, mas compõe-se, também, de

uma atividade realizada pelas pessoas. Portanto, a prática é responsável pela mudança e adaptação, é um processo contínuo e social, e acontece por meio de uma cadeia de eventos sociais, ou práticos.

Por fim, aborda-se os últimos componentes que caracterizam a estratégia como prática social, que Whittington (2006:67) abordou em seus estudos, com a integração das práxis, práticas e praticantes. Assim, a noção de estratégia de desenvolvimento envolvido pela estratégia como abordagem prática traz a visão de que a estratégia não é apenas um atributo de empresas, mas também uma atividade realizada por pessoas.

Assim sendo, essa corrente teórica procura explicar como atores estratégicos capazes e instruídos (**praticantes**) que constituem e reconstituem um sistema de práticas estratégicas compartilhadas (**práticas**) – que eles também consideram como grupo de recursos, a partir dos instrumentos e ferramentas disponíveis nas organizações para auxiliar tal processo nas atividades do cotidiano (**práxis**) para se fazer a estratégia da organização – em uma constante e indissociável pensar e agir espaciotemporalmente situados, fruto da agência humana (JARZABKOWSKI, 2004).

Dessa forma, explica-se mais detalhadamente os atores estratégicos, o primeiro que faz com que a estratégia seja elaborada na organização são os que fazem o trabalho, modelam e executam as estratégias. Chamados aqui de praticantes da estratégia. Composto neste caso de todos os colaboradores do nível hierárquico da organização, responsáveis pela implementação por meio de processos de estratégias definidas (CLARK, 2004 *apud* WHITTINGTON, 2006).

Assim, os elementos da estratégia como prática se completam. São esses profissionais que fazem a práxis na estratégia, e estas práxis são “[...] todas as atividades envolvidas na formulação e implementação da estratégia deliberada.” Ou seja, é o trabalho necessário para a tomada de decisão da estratégia e a colocação do mesmo em prática (MEZIAS *et al* 2001; WESLEY, 1990 *apud* WHITTINGTON, 2006).

Dessa maneira, as práticas atraem as práxis, enfatiza o tácito e informal na estratégia e, reflete no trabalho do praticante sua origem sociológica da vida cotidiana. Assim, as práticas são explícitas no desempenho do seu papel nas organizações, são multinível e podem aparecer nas rotinas, procedimentos operacionais e culturas conforme Klein *et al*, (1999 *apud* WHITTINGTON, 2006).

Portanto, analisa-se que esses três conceitos, possuem relação mútua, ou seja, fazem parte de um ciclo de interdependência. Mas, nem sempre os três elementos precisam combinar. No entanto, é raro que a interconectividade entre eles não aconteça (WHITTINGTON, 1996). Observa-se assim, que os praticantes são atores da estratégia e os estrategistas: eles realizam esta atividade além de realizar também as suas práticas. Dessa forma, vale ressaltar que a prática estratégica não é a mesma para todos, ou seja, faz-se necessário que o praticante entenda tanto as rotinas locais quanto dos diferentes papéis envolvidos na estratégia definida.

2.4 A teoria das Representações Sociais, processos e definições

As teorias e conceitos que envolvem as representações sociais (TRS) tiveram início nos estudos em sociologia de Émile Durkheim (1858 – 1917), de cunho sociológico, voltado para psicologia social, tinha como teoria inicial “[...] buscar designar fenômenos múltiplos, observados e estudados em termos de complexidades individuais e coletivas ou psicológicas e sociais.” Tais teorias de Durkheim estavam até então esquecidas, até que foram resgatadas por Serge Moscovici em 1961, que retomou e reformulou tais hipóteses. Introduzindo ao seu trabalho com TRS o próprio conceito de representação social, sendo que:

as representações sociais são entidades quase tangíveis: Elas circulam, se entre cruzam e se cristalizam continuamente, através duma palavra, dum gesto, ou duma reunião, em nosso mundo cotidiano. Elas impregnam a maioria de nossas relações estabelecidas, os objetos que nós produzimos ou consumimos e as comunicações que estabelecemos (MOSCOVICI, p. 10, 2009).

Dessa maneira, as representações sociais conforme Moscovici (2009, p. 46) devem ser vistas como uma forma específica de compreender e comunicar o que já é sabido. A representação é igual a imagem e significação, que quer dizer, que a representação “[...] iguala toda imagem a uma ideia e toda ideia a uma imagem [...]”, ou seja, o comunicar que está implícito nas representações sociais tanto na linguagem de observação (puro fato – fatos existentes) como na linguagem lógica (símbolos abstratos).

A partir disto, Moscovici (2001) afirma que a TRS é a maneira que o sujeito constrói seu conhecimento no tocante de um objeto e tenta conciliar o conhecimento

científico por meio dos recursos disponíveis para a significação de sua realidade. Isso significa que “[...] a representação tem como objetivo reconstruir um determinado objeto, contextualizando-o, num sistema de valores, crenças e regras [...]” (próprias de um grupo) ao qual o indivíduo pertence se entrelaçam por meio da linguagem para torna-se comum ao grupo e que os comportamentos destes sejam influenciados.

Portanto, se faz que a haja a união de linguagem e da representação. Ou seja, com o uso das palavras e de gestos por meio da linguagem oral ou escrita, os objetos de estudos explicitam o que pensam, como os indivíduos percebem uma situação, que ideia ou opinião formula-se a respeito de um assunto ou situação, constrói-se dessa forma uma relação de sociedade a partir de situações reais dos indivíduos que emitem (FRANCO, 2004).

Os apontamentos de Moscovici seguem com os estudos de Sêga (2000, p. 129), que diz que a representação é “[...] sempre a atribuição da posição que as pessoas ocupam na sociedade, toda representação social é a representação de alguma coisa ou de alguém.” E Arruda (2002) completa este raciocínio a partir também de análises das perspectivas moscovicianas, que diz que todas as contribuições do autor são importantes para os estudos nas ciências sociais, onde verificou a partir disto que a TRS trabalha com o pensamento social, relacionado com sua dinâmica com a diversidade.

Nesta evolução das TRS, os estudos de Moscovici também foram alavancados e complementados pela pesquisadora e colaboradora, com grande relevância na área dos estudos de representação social, ela é, Denise Jodelet. Que foi a responsável por uma nova tarefa em relação às teorias já pesquisadas e escritas, sendo encarregada por sistematizar o campo de estudo e contribuiu para os aprofundamentos teóricos originais de Moscovici, onde para ela, representação social é formada por conhecimento (o saber do sendo comum), que se manifestam por processos sociais marcados pela formação do pensamento social. Assim, para ela as representações sociais são:

[...] modalidades de pensamento prático orientadas para a compreensão e o domínio do ambiente social, material e ideal. Enquanto tal, elas apresentam características específicas no plano da organização dos conteúdos, das operações mentais e da lógica. A marca social dos conteúdos ou dos processos se refere às condições e aos contextos nos quais emergem as representações, às comunicações pelas quais elas circulam e às funções que elas servem na interação do sujeito com o mundo e com os outros [...] (JODELET, 1988, p. 361-362).

As representações sociais constituem de interpretações de determinado grupo sobre algo ou alguém, que são construídas socialmente, no coletivo comum, “[...] de modo a organizar e a orientar as condutas e as relações sociais.”. E, isso acontece quando um grupo por meio do senso comum busca a compreensão de conceitos científicos, ou melhor da compreensão e domínio do mundo (PALMA; SÁ; CHAMOM, 2011, p.62)

Esse domínio pode soar como algo prepotente, mas não é no significado puro da palavra, significa que conforme ocorrem reinterpretações e elaboração de conceitos, as pessoas “[...] passam a se apropriar de saberes, sejam eles científicos ou não.” As representações sociais de determinado grupo são experiências de partilha e socialização que fornecem similaridade para a condução de práticas comportamentais dentro de um universo consensual. E, a partir dessas práticas as representações tornam-se histórias simbólicas compostas por generalidades e que possuem elementos perceptuais e cognitivos que passam por dois processos independentes: ancoragem e a objetivação de Moscovici (2001, *apud* PALMA; SÁ; CHAMOM, 2011).

Para Moscovici (2001) a ancoragem é um fenômeno que transforma o não familiar em familiar por meio de classificações pré-existentes, o que a teoria de moscoviciana diz que é a mente dos sujeitos ou grupos já possuem categorias pré-existentes representadas pelas experiências e valores que estes trazem consigo em sua história, ou seja, o sujeito ou grupo só é capaz de transformar algo não familiar em familiar pela avaliação e julgamento pré-determinadas daquele objeto.

Dessa maneira, entende-se que a ancoragem se dá de forma interpretativa, sendo por meio de um processo de classificação da representação onde é “[...] dado nome e sentido, que culmina em uma reprodução mental, uma imagem criada a partir do fenômeno.” Sendo que este processo é chamado de objetivação. Que acontece quando o sujeito tem à habilidade de imaginar cognitivamente um objeto (sólido ou não) conferindo-lhe forma e aproximando-o do concreto em algo que pode ser compreendido, conforme Moscovici (2001, *apud* PALMA; SÁ; CHAMOM, 2011, p. 63).

A objetivação na TRS tem função de reprodução de um conceito em imagem, e essas imagens fazem parte de um conjunto de ideias que fazem parte dos chamados núcleos figurativos. Outra função da objetivação é facilitar o processo comunicativo. Dessa forma, as representações sociais estão categorizadas pelos pensamentos (entendimentos reclusos na lembrança) e serve para explicar, justificar ou questionar

a realidade que é imposta pelos diálogos sociais do dia a dia, conforme Minayo (1995, *apud* PALMA; SÁ; CHAMOM, 2011, p. 63).

Tais apontamentos serviram como base para completar e definir características fundamentais para se entender como os processos simbólicos e procedimentos, mesmo nas representações sociais mais básicas, são elaborados cognitivamente e simbolicamente no estabelecimento dos comportamentos dos indivíduos, conforme Sêga (2000, p.129).

Assim, para Denise Jodelet a representação social apresenta as seguintes características: “[...] que é a representação de um objeto; tem sempre caráter imagético e a propriedade de deixar prolongado a sensação e a ideia, a percepção e o conceito; tem caráter simbólico e significante; tem caráter construtivo e por fim tem caráter autônomo e criativo.” Isso sintetiza o fundamento das representações sociais ao afirmar que tratam de teorias socialmente criadas e operantes. Assim sendo:

As teorias de representações sociais se relacionam com a construção da realidade cotidiana a partir das condutas e modelando-as por meio da comunicação que ocorre no meio social, relacionando a vida e a expressão dos grupos nesse ambiente. Trata-se construções sócio-históricas que resultam dos processos de socialização, envolvendo as tensões entre os sujeitos e o mundo socialmente construído (JODELET, 2005 *apud* NATT; CARRIERI, 2014, p. 79).

Visto que, o estudo de objetos representativos são intervenções relacionadas entre o psicológico, o social e a representação social, formados por núcleos figurativos, de materialização e espaço dos seus elementos, conferindo assim, a chegada de instrumento que orientará as percepções e os resultados de uma realidade socialmente construída (SÊGA, 2000).

Em virtude disto, Palma, Sá e Chamom (2011, p. 63) o papel decisivo das representações em situações em que o sujeito pode interferir nas relações de poder e nas restrições impostas pelas situações do cotidiano. Isso é possível devido as representações sociais se manifestarem por palavras, sentimentos e condutas, sendo em seguida legitimada. Por isso, devem e podem ser estudadas mediante a análise das estruturas e dos comportamentos sociais, cuja percepção acontece por meio dos conteúdos da linguagem social construída.

Portanto para Moscovici (2001) as representações sociais são compreensões coletivas da realidade de um determinado grupo pertencentes a um quadro histórico-cultural. Sendo construída por informações proveniente da ciência e difundido por

meio da linguagem, que usa o processo comunicação cada vez mais eficiente para a transmissão das informações. Portanto, é pertinente a utilização das TRS haja visto que seu conceito permite evidenciar as características pessoais, os significados encontrados e atribuídos de uma realidade, crenças e atitudes sobre determinado fenômeno.

Ou seja, para Sêga (2000) as representações sociais nascem de variadas transformações e geram novos conteúdos. Durante está transformação os objetos não apenas se modificam, mas também são vistos de outras perspectivas. Os sujeitos tornam-se receptivos a manifestações que anteriormente haviam fugido, ou seja, todos os objetos ou fenômenos que tocam o sujeito são tanto o efeito de suas representações como também são as causas dessas representações.

A partir dos apontamentos teóricos levantados nesta dissertação, apresento no próximo capítulo os processos metodológicos que contribuirão para que os objetivos definidos neste projeto sejam alcançados da melhor maneira.

3. CAMINHOS METODOLÓGICOS

Este capítulo apresenta os caminhos metodológicos percorridos para o desenvolvimento da dissertação. Primeiramente explica-se a abordagem metodológica e estratégia de pesquisa, seguindo, com a exposição do modelo teórico utilizado para definir as categorias de análise, a definição do *locus* de pesquisa e pesquisadas, a técnica de coleta e de análise dos dados. E por fim, a síntese da metodologia de pesquisa.

3.1. Abordagem metodológica

Nesta pesquisa, a metodologia tem por aplicação a investigação dos procedimentos e técnicas utilizados na criação do conhecimento, com a finalidade de comprovar sua validade e utilidade nos diversos campos de pesquisa. Ou seja, a metodologia contribuiu na investigação dos resultados, pois foi por meio de métodos que foi analisado, relatado, interpretado, englobado e observado o problema com base nos objetivos propostos para a busca da resposta para o questionamento inicial da pesquisa (PRODANOV; FREITAS, 2013).

Com isso, a classificação desta pesquisa que teve como objetivo o de “Compreender, a partir da perspectiva das mulheres funcionárias de indústria automotiva de Curitiba as representações sociais atribuídas por elas no que se refere as ações estratégicas trabalhadas”, é descritiva, em virtude que este tipo de pesquisa procurou esclarecer uma complexidade de determinado contexto com todas as particularidades envolvidas. Ou seja, toda a configuração, estrutura, atividade e relacionamentos dos fenômenos pesquisados são expostos de maneira representada (GODOY, 1995).

Quanto à abordagem, optou-se pela pesquisa qualitativa, que para Godoy (1995), este enfoque qualitativo apresenta características onde o pesquisador é o instrumento-chave, e, o ambiente é a fonte direta dos dados. Sendo que não requer o uso de técnicas e métodos estatísticos, tem caráter descritivo, pois o resultado não é o foco da abordagem, mas sim o processo e seu significado, ou seja, o principal objetivo é a interpretação do fenômeno objeto de estudo.

E ainda, a abordagem qualitativa é fundamentada pela teoria que permite desvendar processos pouco conhecidos que são referentes a determinados grupos e proporcionam a construção de novas abordagens, revisões e criação de conceitos durante o processo de investigação na pesquisa. Dessa forma, para Minayo (2010, p. 21) a abordagem qualitativa trabalha “[...] com um universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos [...]”. Portanto, nesta pesquisa fez-se a aplicação das relações das representações das entrevistadas, com a interpretação de como se sentem e pensam.

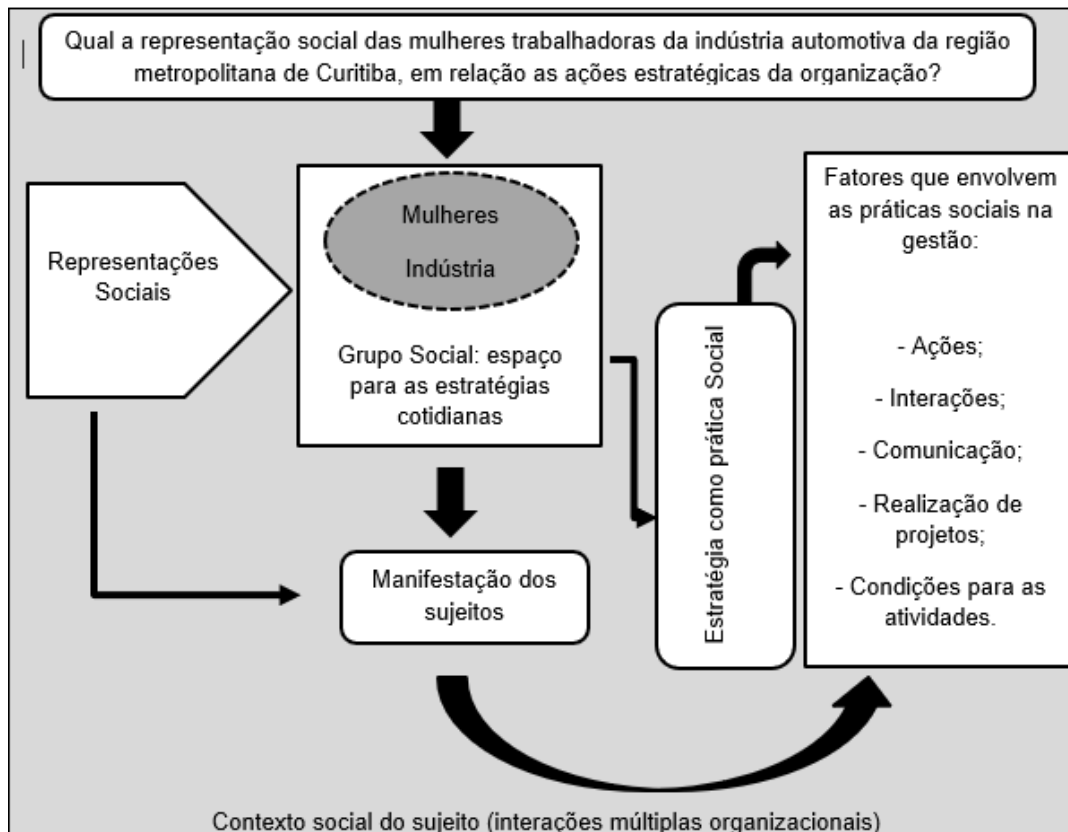
Ou seja, a abordagem qualitativa é viável quando o fenômeno em estudo é complexo, de natureza social e de difícil quantificação. Ou seja, para usar adequadamente a abordagem qualitativa, o pesquisador precisa aprender a observar, analisar e registrar as interações entre as pessoas e entre as pessoas e o sistema.

Assim, percebe-se que por meio das definições de abordagem qualitativa há o afunilamento do tema escolhido, com problema de pesquisa e os objetivos traçados, que são as representações sociais das mulheres da indústria, no viés da estratégia como prática social. Pois para Silva *et al* (2015), pesquisar a Teoria de Representação social por sua natureza é uma forma inovadora de fazer ciência, com o reconhecimento da complexidade do ser humano e também por dar suporte para encontrar as respostas do processo do conhecer. E assim, traz maneiras diferentes, que se completam e inovam neste processo.

3.2 Modelo teórico

Apresentadas a abordagem e a estratégia de pesquisa, definidos para o este estudo, cabe apresentar o modelo teórico que o norteou, conforme figura 2. Tal modelo teórico não possui caráter definitivo, pois constitui apenas uma ilustração das teorias adotadas para a resposta do problema de pesquisa.

Figura 2: Modelo Teórico



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

O modelo teórico deste estudo surgiu a partir do contexto do problema de pesquisa com os objetivos propostos, e tem por finalidade apresentar a relação entre estratégia como prática social, a mulher que trabalha na indústria e a teoria da representação social. Sendo que ela é a praticante de determinadas práticas por meio das práxis de cada cargo de gestão, e buscou identificar a representação social de cada uma no fazer gestão (WHITTINGTON, 2006). Dessa maneira, as categorias de análise empregadas para responder ao problema de pesquisa e objetivos traçados se apresenta da seguinte forma no quadro 3.

Quadro 3: Categorias de análise

Representações Sociais	Categoria	Subcategoria	Descrição da categoria
Como se representam? Como se sentem? Como se veem? Como se percebem?	Perfil		Idade, estado civil, cargo, formação e idiomas,
	Mulher no mercado de trabalho	Trajetória	Relacionando-se com o passado, tem-se a ideia dos obstáculos e preconceitos em relação à mulher continua presente nos dias de hoje, mas, ocorreram alterações importantes no que diz respeito ao sexo feminino nas organizações e é certo que, a mulher vem conquistando cada vez mais espaço. (QUEIROZ; <i>et al</i> , 2010)
		Rotina	
	Estratégia como Prática Social	Formulação	Processos e práticas detalhados que constituem as atividades Diárias da vida organizacional e que se relacionam com os resultados estratégicos. (WHITTINGTON, 2002)
		Participação	
		Disseminação	
	Representação da mulher em cargo de gestão	Representação (dela)	Forma de conhecimento, socialmente elaborada e partilhada, com o objetivo prático, e que contribui para a construção de uma realidade comum a um conjunto social. (JODELET, 2001)
		Representação (das outras)	
		Representação (dela no futuro)	

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

3.3 Definição do *locus* de pesquisa e pesquisados

Toda pesquisa antes de ser iniciada leva em consideração as escolhas do pesquisador, a definição de onde se pesquisar, de quem participa da pesquisa e como participa da pesquisa. Esse aspecto conforme Alvez-Mazotti (1994) é intencional em razão do tema do trabalho e as condições de acesso. Tendo em vista o objetivo de relacionar os objetos de pesquisa com o empírico, e ao final realizar as reflexões necessárias, escolheu-se como *locus* de pesquisa determinada indústria do setor automobilístico da região metropolitana de Curitiba – Paraná.

As razões que levaram a escolha desse *locus* tem os seguintes aspectos principais:

- a) O meu interesse pessoal é pela inquietação de conhecer e investigar uma realidade de trabalho diferente da que faço parte atualmente, bem como, por ser em outra região de trabalho, com características diferentes da minha realidade;
- b) A representatividade do setor automobilístico do Paraná, onde no Estado o ramo da indústria de automóveis e componentes destacou-se a partir da implantação de empresas como Renault e a Audi-Volkswagen, desencadeando uma fase industrial pautada por novos padrões de produção e produtividade. Dessa maneira, revela-se um *locus* adequado para o levantamento de dados, considerando as abordagens escolhidas nesta pesquisa;
- c) O setor da indústria ser um segmento predominantemente masculino nas áreas de gestão;

Em consonância, se faz fundamental apresentar a escolha dos indivíduos pesquisados. Minayo (1998, p.102) ressalta que a constituição dos participantes de uma pesquisa de abordagem qualitativa se pauta na não generalização dos pesquisados. Mas sim, na “[...] na compreensão de um grupo social [...]”, por isso, os sujeitos pesquisados sempre terão as qualidades necessárias que o pesquisador pretende conhecer. O que possibilita apurar a plenitude de suas dimensões.

Diante disto, o *locus* da pesquisa contempla como pesquisadas oito mulheres que exercem cargos de gestão em uma indústria de equipamentos para automóveis. A escolha das participantes se deu pela abertura da indústria escolhida e sua Diretora Geral e os representantes da indústria na Espanha. Em contato com a diretora, ela indicou quais gestoras participariam das entrevistas. Desta forma, a pesquisa foi realizada com as mulheres dos seguintes cargos: Diretora Industrial, Gerente de Recursos Humanos, Gerente de Logística e Compras, Coordenadora de Produção, Coordenadora de Processo de Corte, Encarregada 1, Supervisora de Expedição e Representante Química de manufatura.

3.4 Procedimentos de Coleta de Dados

Para esta pesquisa qualitativa foram aplicados dois tipos de coletas de dados, primeiramente a observação qualitativa; nesta fase o pesquisador faz anotações sobre o comportamento e as atividades dos indivíduos no local pesquisado. Dessa maneira, a observação é o registro de maneira estruturada ou semiestruturada das atividades no local de pesquisa, tendo assim, a vantagem que o pesquisador tem uma vivência inicial, de primeira mão, com o participante da pesquisa (CRESWELL, 2010).

Para a segunda fase de coleta dos dados da pesquisa, foi utilizada a entrevista com roteiro semiestruturado, que para Queiroz (1988), é uma técnica de coleta de dados que supõe uma conversação continuada entre informante e pesquisador e que deve ser dirigida por este de acordo com seus objetivos. Assim, a vantagem para este estudo com a utilização desse método se dá, conforme Creswell (2010), pelo fato que os entrevistados fornecem informações históricas e faz com que o entrevistador controle a linha de questionamentos.

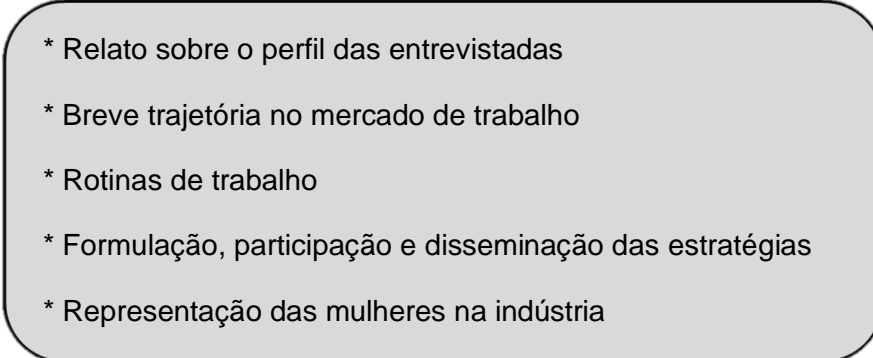
Dessa maneira, a entrevista na pesquisa qualitativa é uma conversa entre entrevistador e entrevistado, que busca conhecer como as pessoas percebem o mundo, identificar o saber individual, bem como alcançar a compreensão da realidade por meio de discursos, com objetivo de identificar uma representatividade do entrevistado. Ou seja, é a compreensão dos mundos da vida do entrevistado, e essa compreensão poderá contribuir para conseguir uma descrição detalhada de um meio social específico, formado pelas crenças, valores e motivações dos entrevistados (CRESWELL, 2010)

Desta forma, a entrevista seguiu roteiro semiestruturado em profundidade (apêndice A) com os questionamentos que forneceram os dados para informação de análise, levantamento de dados e construção das Representações sociais pautado nas teorias de Moscovici e Jodelet, para a descoberta de como as mulheres em cargo de gestão na indústria se representam; se sentem; se veem e se percebem. Assim, as perguntas formuladas estão em conformidade com as categorias de análise relaciona as entrevistadas e o objeto da pesquisa (estratégia como prática social).

Informa-se que o aceite das entrevistadas em participar desta pesquisa se deu por meio da leitura e consentimento do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido-Tecele (apêndice B).

As observações e as entrevistas foram agendadas previamente e conforme a disponibilidade das entrevistadas e aconteceram entre os meses de abril e maio de 2018, no próprio local de trabalho das participantes. Nelas as entrevistadas foram convidadas a relatar a sua participação nas ações estratégicas da indústria. Assim, os relatos foram gravados com autorização das entrevistadas e transcritos, literalmente, pela pesquisadora. A entrevista foi orientada no sentido de que as participantes relatassem sobre as formas de fazer estratégia, conforme a figura 3:

Figura 3: Tópicos da entrevista

- 
- * Relato sobre o perfil das entrevistadas
 - * Breve trajetória no mercado de trabalho
 - * Rotinas de trabalho
 - * Formulação, participação e disseminação das estratégias
 - * Representação das mulheres na indústria

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

3.5 Técnica de Análise dos dados

Para que os dados fossem analisados, o instrumento metodológico utilizado foi a análise do conteúdo, definida por Bardin, em 1977, como o conjunto de métodos que se aperfeiçoa constantemente e que se aplicam a discursos diversos, e tem como finalidade de desvendar o que está oculto no texto. Ou seja, é um instrumento caracterizado por grande disparidade de formas e adaptável a um campo de aplicação muito vasto, o da comunicação (RAMOS; SALVI, 2009).

Assim, para Bardin (1979, p.42 *apud* GOMES, 2011) a análise do conteúdo é “[...] um conjunto de técnicas de análises das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens [...]”. De certo modo a análise de conteúdo, é uma interpretação pessoal por parte do pesquisador com relação à percepção que tem dos dados. E assim, ela tem a possibilidade de analisar os conteúdos a partir da perspectiva qualitativa, com o uso

das inferências que é a descrição dos conteúdos explícitos da comunicação para se chegar a dimensões que vão além da mensagem.

Assim, para que a análise de conteúdo seja realizada, primeiramente é necessário indicar qual técnica se enquadra melhor nos dados conseguidos. Existe assim, a análise de avaliação; análise de expressão; análise de enunciação e análise temática. Dessa maneira, para este estudo escolheu-se a análise temática, porque como o próprio nome indica, o conceito central gira em torno do tema. Que consiste em encontrar sentido nos elementos que compõem a comunicação, ou seja, é necessário compreender o contexto da qual faz parte a mensagem que será analisada conforme Bardin (1979, *apud* GOMES, 2011).

Por fim, tem-se os procedimentos metodológicos de análise de conteúdo para as pesquisas qualitativas, que são: a categorização, inferência, descrição e interpretação. Procedimentos que não precisam seguir esta ordem para que análise aconteça de forma satisfatória. Assim, a trajetória da análise de conteúdo temática para esta pesquisa seguiu com a decomposição do material a ser analisado; seguindo para leitura inicial e logo com a distribuição categorias do conteúdo da leitura; após fez-se a descrição das falas encontradas na análise e, por fim, a interpretação dos resultados obtidos com o auxílio da fundamentação teórica escolhida (GOMES, 2011). Portanto, estas etapas metodológicas culminam no capítulo 4, onde serão expostos os resultados da pesquisa.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS COLETADOS

A finalidade deste capítulo é identificar os resultados da pesquisa e analisar os pontos pertinentes para a resposta do problema proposto. Primeiramente, antes da exploração dos dados, tratamento dos resultados e recorte dos conteúdos levantados nas entrevistas, tem-se a descrição do perfil das mulheres trabalhadoras da indústria. Composta por idade, cargo que ocupa na indústria, formação acadêmica, conhecimento em outros idiomas e estado civil.

Assim, a partir das respostas coletadas por meio das entrevistas, conseguiu-se responder ao que foi traçado nos objetivos definidos para a pesquisa, sendo o primeiro a descrição das ações estratégicas de cada mulher em cargo de gestão da indústria; seguindo pela identificação de como essas mulheres se representam, se veem, se sentem e se se percebem como partes de uma organização de trabalho; e por fim, a reflexão dos aspectos sociais, históricos e ideológicos envolvidos nos processos discursivos para construção representativa destes sujeitos no contexto em que se inserem.

Desta forma, as respostas possibilitaram que o objetivo geral fosse alcançado de forma satisfatória, com a compreensão, a partir da perspectiva das mulheres funcionárias de determinada indústria automotiva da região metropolitana de Curitiba; como (configura) a representação social das mulheres no tocante ao fazer a estratégia como prática social. Em resumo apresenta-se a sequência abordada neste capítulo da pesquisa:

- a) perfil das pesquisadas;
- b) Mulher no mercado de trabalho: Trajetória e rotinas de trabalho;
- c) Estratégia como prática social – formulação, participação e disseminação;
- d) O fazer estratégia e a teoria das representações sociais;
- e) Representação da mulher em cargo de gestão: sua representação;
- f) Representação da mulher em cargo de gestão: representação das outras;
- g) Representação da mulher em cargo de gestão: sua representação de futuro.

4.1 Perfil das pesquisadas

Quando abordou-se na pesquisa as teorias de Representações Sociais, verificou que para Jodelet (2002) citado por Arruda (2002) que a RS é uma forma de conhecimento da construção da uma realidade de determinado indivíduo inserido em um conjunto social. A partir desta definição, compreendeu-se a necessidade primeiramente de conhecer o sujeito que fala e de onde fala. Por isso, tem-se o perfil das oito mulheres entrevistadas para o desenvolvimento da pesquisa.

Assim, no Quadro 4 apresenta-se a descrição do perfil levantado por meio das entrevistas. E tendo em vista que mesmo que a indústria e as entrevistadas não serão identificadas, optou-se em substituir seus nomes por uma referência feminina que tenha destaque em cargos de gestão no mercado mundial de trabalho na atualidade. Definidas aleatoriamente, são:

- a) **Mary Barra**, CEO da *General Motors*, a administradora aceitou o desafio de ser a primeira mulher a liderar uma montadora de automóveis.
- b) **Paula Paschoal**, CEO do *Paypal* no Brasil: chamada para assumir a direção da organização. Isso depois de passar pelo maior desafio na vida de muitas mulheres: ser mãe.
- c) **Paula Bellizia**, CEO da *Microsoft* Brasil: brasileira que se destaca como liderança feminina na área de tecnologia. Também coordena ações dentro da companhia voltadas para a maior diversidade no meio corporativo e a participação das mulheres no meio.
- d) **Nadine Gasman**, Representante da ONU Mulheres no Brasil: chefia a Entidade das Nações Unidas para a Igualdade de Gênero e o Empoderamento das Mulheres (ONU Mulheres) no Brasil.
- e) **Beth Mooney**: descrita como a primeira presidente mulher de uma das top 20 empresas bancárias, a KeyCorp. Indicada para o cargo em 2010, ela começou como secretária após se formar, e trouxe sua experiência de 30 anos no setor bancário para a empresa.
- f) **Belinda Johnson**, COO da AIRBNB: é considerada hoje uma das empresas mais inovadoras do mundo, principalmente na área de turismo e hotelaria.
- g) **Angela Merkel**, Chanceler alemã: lidera a Alemanha, maior economia europeia e uma das maiores do mundo, desde 2006. É a primeira chanceler alemã, cargo mais alto do governo do país.

h) **Ana Patricia Botín**, Presidente do grupo Santander, o maior banco da zona do euro em valor de mercado, em 2014, assumindo a posição ocupada por seu pai, Emilio Botín, desde 1986.

Assim, a sequência dos nomes relacionados no Quadro 4 segue a ordem em que as entrevistas foram realizadas. Sendo que a escala com os horários de cada entrevista foi definida pela gerente de recursos humanos, e, organizada de forma que a saída do posto de trabalho por mais de meia hora não atrapalhasse com o andamento das atividades. Assim, os dados de perfil são identificados quadro 4:

Quadro 4: Perfil das entrevistadas

Entrevistada	Idade	Estado civil	Formação	Idiomas	Cargo
Mary	43	Casada	Administração	-	Gerente de Recursos Humanos
Ana	39	Divorciada	Ensino médio	Espanhol	Encarregada de Produção
Nadine	35	Casada	Engenharia Química	Inglês	Química responsável
Beth	37	Casada	Engenharia de Produção (cursando)	-	Coordenadora de Produção
Belinda	39	Casada	Gestão de Produção Industrial	Espanhol	Encarregada de Produção
Angela	40	Casada	Administração	-	Supervisora de Expedição
Paula B.	38	Casada	Logística	Inglês	Gerente de Logística
Paula P.	38	Divorciada	Bacharel em Química	Espanhol Inglês	Diretora Industrial

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Das informações levantadas do perfil das mulheres, a primeira característica observada é em relação aos idiomas estrangeiros, onde todas as entrevistas tem conhecimento em língua estrangeira. Isto demonstra o interesse das gestoras em estar em consonância com a empresa que trabalham (organização com sede na Espanha) e, também, por atenderem a demanda de empresas automobilísticas que

se instalaram no Paraná, que tem suas sedes em outros países, exemplo da Renault e Audi-Volkswagen. Que se utilizam de protocolos de produção redigidos em inglês ou espanhol, de acordo com Motim; Firkowski e Araújo (2002).

Para o dado sobre a formação acadêmica de cada uma, verifica-se que a maioria tem ensino superior completo, com apenas a entrevistada Ana o ensino médio completo, e, Beth está cursando Engenharia de Produção. Relacionada a resposta dada pela entrevistada Ana, ela diz: “[...] esse ano ainda pretendo ver uns cursos tecnólogo de gestão na minha área, porque o conhecimento eu já tenho, falta melhorar”. De forma que isto demonstra o seu interesse em adquirir conhecimento novo para agregar com a sua experiência na prática na área de produção.

Outra situação identificada, está diretamente relacionada ao questionamento do estado civil de cada uma das gestoras, no momento da pergunta, não se indagou se elas tinham filhos, e, mesmo assim, na resposta há menção automática, e frisam com carinho que tem um ou mais filhos.

De posse das informações relacionadas ao perfil das entrevistadas, tem a primeira análise da pesquisa.

4.2 Mulher no mercado de trabalho: Trajetória profissional e rotinas de trabalho.

Nesta categoria de análise o objetivo era o de identificar as Representações Sociais dessas mulheres que trabalham na Indústria em relação à sua trajetória enquanto profissional e suas rotinas de trabalho dentro da organização. O primeiro ponto observado, é a definição da idade das gestoras, com faixa etária que varia entre 35 anos até 43 anos. Neste contexto, esta informação já havia instigado a pesquisadora no dia da observação de campo, que em conversa com algumas das entrevistadas de maneira informal, elas adiantaram que iniciaram no mercado de trabalho muito cedo. E realmente, algumas delas estão no mercado de trabalho há bastante tempo. E isso é demonstrado nas seguintes falas das gestoras:

Iniciei como estagiária em indústria de chocolates aqui da região, tinha 17 anos [...] (BETH).

Comecei a trabalhar com 14 anos, em um projeto parecido com que é o menor aprendiz hoje, e eu trabalhava 4 horas era uma confecção de camisetas, eu passava e apertava fio (ANA).

[...] eu era do interior de Santa Catarina, com muitas empresas da área Têxtil, comecei muito cedo com apenas 16 anos como costureira (BELINDA).

Verifica-se nesses trechos uma condição velada de que elas buscaram a vaga de trabalho, por meio de oportunidades com programas de incentivo ao trabalho para menores de idade (menor aprendiz e estágio).

Outra situação explicitada, é sobre o papel de um pai que tem sua própria empresa, e, que leva sua filha para auxiliá-lo nos afazeres de secretária em meio período, sem que ela deixe de estudar. Nesse caso, a família participa diretamente na orientação da filha para se interessar pelo mercado de trabalho. Uma representação social de um grupo familiar. Confirmado na fala de Nadine, que diz “[...] Quando tinha 14 anos, na indústria metalúrgica do pai. Eu trabalhava com a secretária meio período e no outro estudava.”

Seguindo, outra informação muito válida é no caso específico de Mary, que iniciou como estagiária na área de Recursos Humanos (RH), se aperfeiçoou na área, e hoje, atua como Gerente de Recursos Humanos. Verificado com o trecho de Mary “[...] Iniciei como menor aprendiz na antiga Telepar, com 16 anos, eu passei para estágio na própria área de RH era antigamente departamento pessoal.” Isso demonstra o papel social de um programa que abre portas aos menores com oportunidade de aprendizagem prática, com a possibilidade de seguir carreira na mesma área.

Assim, fica explícito nas entrevistas que essas mulheres atribuem suas carreiras de hoje ao seu primeiro emprego. Para umas serviu para seguirem na mesma área, com aperfeiçoamento advindo dos estudos para depois galgar um cargo com maior *status* hierárquico. E para outras entrevistadas, como suporte inicial para a carreira até chegar ao cargo que ocupa hoje. Como no caso da gestora Paula P., “[...] meu primeiro emprego foi como professora de cursinho pré-vestibular, e isso, apenas serviu para mostrar que não era o que queria para meu futuro.”

Assim, verifica-se que a distribuição e atribuição de responsabilidades tanto para as mulheres como para homens de forma igual faz parte da construção da sociedade. A combinação de fatores econômicos, sociais e culturais gerou nas

organizações contemporâneas (a partir da metade do século XX) uma expansão na industrialização, causando assim, um impacto positivo nas relações de trabalho. Com isso, fez-se um ambiente propício para a entrada das mulheres nos mais diversos cargos do mercado de trabalho (ROCHA *et al*, 2014).

Portanto, como afirma Araújo, Amorim e Ferreira (2004, p.8) os “[...] processos de reestruturação produtiva tem aberto novos nichos, novos lugares de trabalho para um número cada vez maior de mulheres [...]”, além das mudanças no processo produtivo, voltadas para uma melhoria de qualidade de flexibilidade, fazendo com que a mão de obra feminina fosse incorporada mais facilmente ao mercado de trabalho.

Outro ponto relevante identificado nas histórias das trajetórias das mulheres no mercado de trabalho, refere-se ao tempo que algumas das gestoras trabalham na indústria pesquisada. O grupo Copo com a fábrica de Quatro Barras – Paraná, está em atividade no Brasil há 20 anos.

Assim, levantou-se que as gestoras Melinda e Ana trabalham na indústria há menos de 4 anos, e foram contratadas pela sua experiência na área de produção em outras indústrias do ramo em manufaturas da área fora do país (Uruguai). Ana conta: “[...] fiquei quatro anos e meio no Uruguai no treinamento de costureiras”; e Belinda “[...] fiquei 7 meses, mas não era o que eu queria [...]”. Já Mary, está no seu oitavo ano de organização, e desde 2014 está no cargo de gestora de Recursos humanos; e Nadine tem 12 anos na área química e de gestão de qualidade.

Contudo, a situação de representação social mais significativa no aspecto de tempo de trabalho, é visto em quatro das gestoras entrevistadas que estão há mais de 15 anos trabalhando na indústria. Sendo que para as entrevistadas Paula B, Beth, Ângela e Paula P, este é o único emprego que tiveram em toda sua carreira no mercado de trabalho. Característica peculiar que instiga outra pesquisa na área, para saber o qual o perfil de quem trabalha há tanto tempo em uma mesma organização.

Nos relatos elas narram que iniciaram em cargos menores, e, com o decorrer do tempo foram promovidas até chegarem ao posto de gestora que ocupam agora. Fato que é comprovado pela linha do tempo de 20 anos apresentado no Quadro 5, com os trechos das entrevistas onde elas contam sua história até alcançar cada posto de trabalho e o tempo em que permaneceram nas funções. Assim, os cargos e, a evolução no tempo das gestoras é apresentado da seguinte maneira:

Quadro 5: Evolução de carreiras das gestoras

Entrevistada	CARGOS
Ângela 20 anos de trabalho	Auxiliar de Produção Auxiliar Administrativa Supervisora de Logística - 6 anos (atual)
Beth 19 anos de trabalho	Auxiliar de Produção – 5 anos Qualidade Engenharia Produção Coordenação de produção – 2 anos (atual)
Paula B 20anos de trabalho	Auxiliar de Produção – Temporário Administrativo – Faturamento – Licença Maternidade Líder de Logística – 4 anos Responsável de Programação – 6 anos Supervisora de Logística – Licença Maternidade Coordenadora de Logística – 1 ano Gerente de logística (atual)
Paula P. 17 anos de trabalho	Responsável Química – 5 anos Supervisora de Produção – 2 anos Supervisora de Processos -2 anos Coordenadora LIM de manufatura Gerente de Produção – 3 anos Diretora Industrial – atual desde 2014

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Assim, o objetivo de demonstrar a trajetória profissional das entrevistadas é para que seja vista que a ascensão não se deu apenas horizontalmente, mas sim, verticalmente, observado que todas chegaram a um cargo de gestão na organização. Assim, observa-se algumas características que podem ter colaborado com as promoções de cargo, como, fatores pessoais, organizacionais e sociais. Assim, o fator pessoal está diretamente ligado aos anseios da mulher em pensar que tipo de trabalho deseja fazer e, em qual ambiente deseja estar. Na questão organizacional, o que pesa são os tipos de políticas; de cultura; de procedimentos e métodos e, o ambiente do negócio; fatores estes que podem trazer dificuldades ou facilidades para elas na ascensão de cargos. E por último, está o contexto social, relacionado às experiências das mulheres na sociedade, ou seja, como ela se representa na sua carreira profissional (BOTELHO; MORAES, 2008).

Ainda a partir destes dados de carreira, tem-se a representação de como elas se sentem por trabalhar no mesmo local por tanto tempo. Esse sentimento é verificado nas seguintes falas das entrevistadas (grifo meu), com os trechos de Beth e Paula B.:

Para mim acho super **gratificante**, porque eu vejo que é uma valorização do meu trabalho, tanto que hoje assim, me perguntam que tipo de líder ou gestora que você se considera? eu me julgo um líder técnico do que qualquer outro tipo de líder. Porque eu vejo que tenho um domínio tão grande hoje da área que eu vejo que as pessoas confiam muito no que eu falo na decisão que eu tomo pelo conhecimento. Eu digo até pela minha equipe, você sente que eles tem essa confiança, você sabe, você conhece, isso sabe do que está falando é assim, isso para mim é muito gratificante, isso pra mim é o mais gratificante (PAULA B.)

[...] Com isso passei de encarregada de produção para Coordenadora de produção, minha trajetória de trabalho é aqui dentro da COPO, são 20 anos, mas nunca 20 anos no mesmo setor, sempre foi almejando mais. **Hoje faço mais a parte da gestão, hoje como coordenadora eu posso dizer que gestiono.** (BETH)

A fim de relacionar e entender os dois trechos das entrevistas, o comportamento das mulheres gestoras se enquadra na tipologia de Françoise Belle (1994), que traçou modelos de trajetória profissional de mulheres. Na fala das entrevistadas, os trechos em negrito apresentam as categorias de representação quando ela diz que é “gratificante a valorização do seu trabalho (PAULA B.)”, “hoje faço parte da gestão” (BETH), sendo assim, na categorização de Belle, que se enquadra no modelo denominado Ambivalência, que é a tipologia das “[...] mulheres para quem o ambiente de trabalho é experimentado como algo muito gratificante, e que tem desejo em avançar na vida profissional.” (BELLE, 1994, *apud* BRUNSTEIN, COELHO JR., 2006).

Outro ponto identificado pelos trechos das entrevistas que tem aporte nas representações sociais, está relacionado diretamente a fala da entrevistada Paula P., atualmente no cargo de Diretora industrial; identificou-se que ela iniciou na indústria como Responsável Química, passando para Supervisora de Produção, após, Supervisora de Processos, Coordenadora LEAM de manufatura e Gerente de Produção. Assim quando Paula P. fala: “eu não queria ser diretora, que não sei se diretora”, evidencia-se que ela está em processo de autoavaliação, e, se ela tem capacidade de assumir um cargo tão importante na indústria. Conforme trecho da entrevistada:

[...] eu não queria ser diretora, que não sei se diretora, minha reação a esse convite foi de queixo caído, eu não sabia se falava, não sabia se eu ria, fiquei sem reação. **Jamais esperava para ser chamada para este posto, que seria indicada. (A fala do meu diretor espanhol foi: que você reúne todos os requisitos necessários para este posto).** Para resumi, eu nunca busquei, eu não almejada, não era pelo salário, me assustou muito porque a empresa estava numa fase complicada financeira, então assumir uma empresa talvez para fechar seria complicada, ele me garantiu que não, o grupo continuaria com a empresa no Brasil. reunia requisitos necessários (PAULA P.).

Por isso a representatividade da mulher em relação à sua trajetória profissional se torna tão importante para as análises na pesquisa. Esta autoavaliação da Paula P. vai de encontro com os estudos de Flecher (2004, *apud* BOTELHO; MORAES, 2008) que diz que o mundo das organizações tende a incorporar valores ditos femininos: a valorização dos relacionamentos, trabalho em equipe, cooperação, participação e socialização. Estes aspectos levantados em estudos contemplam a fala de Paula P., quando ela conta quais os pontos que fizeram com que a indicassem para diretora da empresa:

eu conhecia a empresa como palma da mão, conhecia todos os departamentos, porque já passei por todos os setores da fábrica, conhecia a qualidade, manutenção, produção, logística, conhecia os produtos e conhecia a empresa como a palma da minha mão, eu era uma confiável muito em mim pessoa de confiança e acima de tudo era honesta, que eram os três requisitos básicos para eles para assumir esse cargo. (PAULA P.)

Na continuidade dos questionamentos relacionados a categoria de mulher no mercado de trabalho, com subcategoria responsável por conhecer as rotinas de trabalho de cada gestora. Cada uma em sua função específica, procurou identificar as rotinas de trabalho, sendo que as funções de cada uma também estão justapostas nas respostas, assim cada uma apresentou seu dia a dia na empresa da seguinte maneira:

Para Mary, sua rotina mensal que são assuntos extremamente folha de pagamento de benefícios que a mais de 15 para frente na primeira semana do mês com os indicadores, fechamento de folha, de relatórios da parte contábil. Aí aparece no meio aparece o dia a dia, você chega para trabalhar, você programa para fazer alguma coisa, quando chega ali é totalmente diferente. E, hoje realmente, bem específico estamos migrando o sistema de folha de pagamento. Um trabalho que está sendo feito desde ano passado, um trabalho com muito trabalho, conferências de cada número (zero com zero) porque a migração precisa ser perfeita,

e então porque reflete no pagamento de salários. Então desde ano passado para cá estamos trabalhando, a minha área está sendo bastante sugada por isso. Então tem muita coisa atrasada, devido a migração, no mais a gente tem nossas prioridades, tem as nossas datas e o resto a gente vai correndo aqui vamos fazer isso vou fazer aquilo é um evento que vai ter as portas abertas a gente não para o RH Não tem monotonia. Esse é o lado bom de trabalhar no RH.

Está bem corrido por que a Lais está de licença maternidade, mas na verdade foi bom pra mim porque eu comecei de encarregada no 2º turno, eu conheço e tal a função mas tem coisas que você tem que ter uma ajuda então quando eu estava no período de tarde e noite e por ser nova me sentir um pouco de fora perdida, porque tudo o que acontece no administrativo é no horário das 8 às 5, reuniões e tal. Mas isso agora me ajudou nesse sentido. (ANA)

Assim, é verificado nas primeiras entrevistas que a representatividade nos processos diários de cada uma está diretamente ligada ao orgulho e comprometimento por desenvolver atividades (processos e controles) com a satisfação por estar naquele lugar da organização. O perfil de cargo de trabalho dessas mulheres é evidenciado quando a fala remete ao que é de responsabilidade de cada uma relacionada com a sua função. Portanto, não pode esquecer que a organização pesquisada tem caráter de indústria de transformação, por isso tem as áreas de produção e gestão bem distintas.

Seguindo tem-se o trecho de Nadine:

Eu programo uma sequência de trabalho que são as minhas pendências que espero fazer durante a semana, só que de volta e meia aparecem alguns imprevistos que quebram a rotina, mas dá uma parada na agenda, resolve o problema e retorna para agenda.

Procuro dividir meu tempo pra área química pela manhã e à tarde melhoria contínua, logo após o menino que eu estou treinando para a química eu vou deixar um pouco mais de tempo para a melhoria contínua. Mas são 12 anos de experiência que não passa assim, de um dia para o outro. Estou ensinando, porque os conhecimentos são adquiridos com a vivência né com o dia-a-dia e a gente vai pra faculdade aprende as coisas por mais é no dia a dia que aprende.

Nesse sentido, evidencia-se que a voz presente na descrição das práticas de trabalho das gestoras remete ao gerenciamento, que serve para buscar por meio da socialização das informações pertinentes ao seu planejamento estratégico para com sua equipe praticante das atividades. Isso faz com que a gestora, sinta-se a par das atividades a serem realizadas (DIAS; ROSSETTO; MARINHO, 2017).

Conforme trechos com a sequência com as outras gestoras contando quais são suas rotinas de trabalho:

Bom, eu sou responsável por 187 funcionários diretos mais ou menos, e eu acredito eu tenho 4 encarregados 8 líderes ou 10 líderes não lembro bem ao certo. Então hoje eu faço mais a parte de gestão como coordenadora, agora eu sou gestora, antes colocava mais a mão na massa, agora é mais coordenação, 'gestionar' horário, 'gestionar' a produção 'gestionar' as compras, essa é a parte que eu faço hoje na COPO. (BETH)

Na verdade, é assim eu sou supervisora da expedição e programação, da parte da programação sou eu mesma que faço, eu não me envolvo mais com essa parte de programação. Atendo reclamações de clientes de alguns processos de portal do cliente via internet, coordeno 2 turnos e tenho 2 encarregados e dois faturistas. Algumas vezes é necessário tem que dar suporte e treinamento, até um certo ponto é legal porque todo dia eu preciso fazer a mesma coisa, programar a linha de produção, atender aos clientes, porém não foge muito minha rotina, apenas quando tenho uma reclamação de cliente. (ÂNGELA)

Assim, nas falas de Beth e Ângela, os dados são expostos no aspecto que envolvem elas e sua equipe de trabalho, aqui existe a representatividade de liderança e comprometimento, quando enumeram o grupo de pessoas que compõem sua equipe. Sendo clara a percepção de responsabilidade em gerir de maneira correta um grupo em prol de um mesmo resultado.

Com isto, a representação das gestoras é dada pela capacidade de liderança, que conforme Lima, Lima e Tanure (2009), as mulheres seguem um perfil de transparência para com o grupo e a forma como fazem a gestão é mais democrática. As mulheres com sua criatividade e flexibilidade nas ações de trabalho criam um estilo diferente de trabalhar, que dá mais ênfase nas relações interpessoais. Mas é claro, que este lado mais sensível característico das mulheres não tira a sua autoridade como gestora, apenas elas utilizam-se da autoridade de maneira diferente com os seus subordinados.

Na sequência, os trechos das entrevistas abordam a forma de trabalho e rotina de cada gestora, que está evidenciado nas seguintes falas:

minha rotina é bem corrida chego todo dia eu verifico a Expedição Eu trabalho na área de corte sou responsável por abastecer a planta toda capas.de cabeça é bem corrido é corrido e requer muita atenção bastante atenção o planejamento é diário de todos os setores e me programar como vou atender todos os setores e 'gestionar' os operadores que trabalham comigo. (BELINDA)

tenho planejamento porque são várias frentes, porque não é uma área específica. Tenho tudo que entra e tudo que sai da fábrica acaba passando pela minha mão, umas semanas mais tranquilas e outras não, mas o dia a dia é uma caixinha de surpresa, como estamos responsáveis por tudo que chega e tudo que sai, e toda gestão de produção todo dia tem uma rotina diferente, difícil definir uma estratégia, cada dia uma surpresa não que nos fazem criar uma agenda diferente a cada dia com prioridades diferentes horários diferente, tenta levar no papel sempre com as estratégias com as devidas prioridades e organização das tarefas. (PAULA B.)

Assim, outra questão observada nas falas das gestoras, é referente a abordagem da forma de trabalho e rotina, relacionado diretamente à questão de gênero; pelo qual, em momento algum, as gestoras citam diferenças entre homens e mulheres na sua atividade laboral. As falas apenas apresentam elementos de gestão para que as atividades sejam realizadas da melhor maneira, dado verificado em todas as entrevistas. Em nenhum momento elas oferecem elementos que as fazem diferentes ou menos capazes que os homens na prática de sua função. E, é claro, que na Indústria existem outros cargos ocupados por gestores homens (50%), bem como no chão de fábrica, e, em todas as áreas (até na costura das capas). É evidente na fala que o tratamento e a delegação das tarefas levam apenas em consideração a equipe de trabalho de determinado setor, visto no trecho da fala da entrevistada Paula P.

A minha rotina basicamente avaliar os indicadores, dentro do plano estratégico eu faço uma reunião anual onde eu levanto todos os riscos oportunidades que nós temos e ameaças utilizamos a ferramenta de análise swot fraquezas forças ameaças riscos se cria um plano de ação estratégico, eu faço esse segmento com cada apartamento a minha rotina diária é a gente fazer avaliação dos indicadores do dia anterior, trabalhar juntos com compras, comercial, desenvolvimento de novos fornecedores, dentro da área de produção, como eu nasci na produção, ajudo muito na parte técnica e química de novas tecnologias, planificação das linhas (previsão de vendas) em conjunto com a logística, trabalho com o RH, responsabilidade social, meio ambiente, segurança do trabalho e atendimento ao cliente com a qualidade. Coordenação e diretoria para avaliação dos indicadores, objetivos para que alcançar as metas estabelecidas no início do ano. (PAULA P.)

Assim, ao analisar o conjunto dos discursos que envolvem as Representações sociais das mulheres no mercado de trabalho, considerando sua carreira e rotinas de trabalho, buscou-se responder como ela se representa, se sente nessa trajetória profissional. É evidenciado na sua trajetória profissional os percalços para conseguir

a formação que era desejo de cada uma, como conciliar trabalho com estudos e família. Elemento que é visto no discurso de Ana, que mesmo sem curso superior na área ela conseguiu a vaga de gestora, sua experiência profissional possibilitou essa chance.

Por isso, a representação destas mulheres em relação ao mercado de trabalho, conforme Palma, Sá e Chamon (2011), dizem que a estrutura do mercado de trabalho da mulher mudou, com a história das mulheres nas organizações sendo reescrita devido as transformações e visibilidade na sociedade contemporânea, as mulheres estão sim ocupando postos no topo das grandes empresas, em organizações de tecnologias, na política e nos empreendimentos e inovação de diversas áreas. Mas, mesmo que a amostra de pesquisadas seja pequena, e apenas em uma indústria, isso já demonstra de forma positiva um outro viés das mulheres que estão inseridas neste tipo de organização.

Portanto, as pessoas ou grupos a todo momento criam e elaboram suas representações, por meio das relações sociais em conjunto com outros indivíduos. Assim, fica claro em seus discursos que as mulheres têm uma representação direta com sua trajetória de carreira, que só com a dedicação de cada uma elas puderam estar gestoras (JODELET, 2001).

Essa análise é revelada pelo discurso título deste tópico: “Para mim acho super gratificante, porque eu vejo que é uma valorização do meu trabalho, tanto que hoje assim, me perguntam que tipo de líder ou gestora que você se considera?” (PAULA B.)

4.3 Estratégia como prática social – Formulação, participação e disseminação

Para esta categoria de análise buscou-se identificar as Representações Sociais das mulheres gestoras nas ações estratégicas, relacionado com prática social. Considerando os mecanismos formulação, participação e disseminação das ações estratégicas dentro da organização pesquisada. Mecanismos estes que retratam como elas se representam, se veem, se sentem e se percebem como praticantes de gestão estratégica. Assim, as análises desde tópico da pesquisa complementam a forma de como elas organizam sua rotina de trabalho na organização (questionamento analisado no item 4.2).

A discussão inicial desta categoria, aborda a definição das ações estratégicas definidas pela organização. Assim, o quadro 6. apresenta de forma sucinta como são definidas as maneiras para que as estratégias sejam definidas e disseminadas, e, como as gestoras participam dessas duas etapas. Desta forma, evidencia-se a importância em abordar de forma mais resumida como as práticas estratégicas da indústria vão ao encontro com as teorias de estratégia de prática social de Whittington (2006).

Quadro 6: Resumo das estratégias praticadas.

Estratégia como prática Social			
Entrevistada	FORMULAÇÃO	PARTICIPAÇÃO	DISSEMINAÇÃO
Mary	Avaliação de Indicadores e Plano de ação	Direta com a Diretoria	Reunião diárias
Ana	Plano de ação	Indireta	Reunião com líderes diária
Nadine	Plano de ação	Indireta na Diretoria Direta na Produção	Reuniões semanais
Beth	Plano de metas	Direta com a diretoria e produção	Reunião com os encarregados
Belinda	Planejamento de Logística	Direta com a produção	Reunião
Angela	Formulário estratégico	Indireta com a diretoria e direta com a produção	Reunião e e-mail
Paula B.	Plano estratégico	Direta com a diretoria	Reuniões diárias
Paula P.	Definição das Linhas estratégicas e avaliação de indicadores	Direta com a sede da empresa e os outros setores	Documento de risco e oportunidade. Reuniões

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Com os dados expostos de forma resumida das estratégias trabalhadas na organização expostas no quadro 6, identificou-se a adoção de práticas estratégicas pelas gestoras, com a integração entre *Práxis, Prática e Praticante* entre os níveis internos e externos da organização, ou melhor, o que se faz e como fazem as atividades do dia a dia da indústria (grifo nosso):

Deste modo, conforme Whittington (2006) a relação estabelecida entre as gestoras com a formulação das estratégias, na elaboração dos planos, formulários e avaliação de indicadores chama-se *Prática* na estratégia, composta pelas rotinas, pelos procedimentos operacionais e cultura da organização. O segundo elemento que compõe os estudos de estratégia, é composto pelos *Praticantes*; os atores da

estratégia, que nesse caso são as gestoras da indústria pesquisada; são as estrategistas que executam e conduzem as atividades de práticas estratégica. E por fim, tem-se a *Práxis*, que significa o que o *Praticante* realiza de fato. É toda atividade que as gestoras executam para a formulação e implementação de estratégia.

Para a questão sobre a disseminação das estratégias definidas pelas gestoras, o elemento principal de comunicação se dá por meio de reuniões, entre setores e entre os componentes de um mesmo setor. Dentro da representação social estudada por Moscovici (1993), existe a questão da comunicação, que é a argumentação para a compreensão dos fenômenos relacionados à familiarização do novo.

Ou seja, a comunicação está associada na forma de se expressar cotidianamente, como uma conversa face a face. Essa compreensão dos fenômenos com base na comunicação chega-se no surgimento das *themas*; que são “[...] constituições de proposições relativamente estáveis e historicamente contextualizadas que permeiam a vida cotidiana dos sujeitos.” Conforme Moscovici, (1993). Dessa maneira, as *themas* servem como base para a familiarização do novo, por meio da criação de representações sociais do não familiar (não conhecido) com a realidade do sujeito.

Assim, conforme a teoria de Moscovici, entende-se que a representação das gestoras quando se indaga sobre a disseminação das ações estratégicas definidas por elas para todos os setores em que são encarregadas, percebe-se quando se faz uma ação de estratégia nova (não familiar) seja assimilada pelos subordinados para a realidade de cada um (realidade do sujeito).

Para as questões de formulação e participação das ações estratégicas por parte das gestoras na indústria, se faz necessário saber como elas trabalham os instrumentos do fazer estratégias, e, quais são as relações diretas e indiretas na tomada de decisão das ações definidas.

Quando se falou da definição dos elementos que formam a estratégia como prática social, apenas definiu-se tecnicamente cada um. Mas, os conceitos sobre de cada um são bem mais abrangentes, e estão diretamente ligados a perspectiva inicial da teoria, onde a estratégia é uma prática social na qual os estrategistas interagem e atuam.

Neste sentido, a *Prática* usa as rotinas compartilhadas de comportamento, isso por meio da inclusão das tradições, normas, a forma de pensar e as atitudes dos atores da ação. Os *Praticantes* são os condutores das estratégias. E por fim, tem-se

a *Práxis* que é o fazer e o executar a estratégia, sendo observado na maneira mais clara, nas reuniões, intervenções, consultorias, cursos em equipe, apresentações, definição de projetos e conversas informais. Assim, toda conexão entre esses elementos do ‘fazer estratégia’, significa que há interconexão de práticas, práxis e praticantes, e isso foi chamado de *strategizing* (atividades e práticas estratégicas). Assim, para ser estratégia como prática social e, observa-se como as atividades são realizadas, com isso, permite-se identificar os praticantes e as práxis que estão implicadas, conforme definição de Jarzabkowski (2010, *apud* BRANDT; LAVARDA; LOZANO, 2017).

A partir das teorias, os fragmentos das entrevistas que demonstram o fazer estratégia de cada gestora é identificado da seguinte maneira:

Olha a gente trabalha muito uma vez por mês a gente faz reuniões com gerente né, para falar sobre indicadores, de alguns problemas, todo início do ano a gente faz uma revisão de direção, só os gerentes, a gente vai para fora daqui, isso estamos seguindo mais corretamente. Antigamente era de fazer apenas no papel, de uns três anos para cá estamos tentando seguir mesmo. Então a gente fica três dias fora para fazer toda essa parte estratégica. (MARY)

Geralmente a gente faz um plano de ação que é um documento que a gente tem que vai preenchendo, por exemplo, tivemos uma mudança de layout a pouco tempo 2 meses, e querendo ou não isso impacta, geralmente impacta na produção, tem uma série de riscos que a gente avalia a gente faz esse plano de ação e vai vendo, os riscos e como vamos fazer para reagir numa perda de produtividade nas primeiras semanas, se precisa de hora extra. geralmente as áreas envolvidas são manutenção, logística, qualidade então são as áreas protótipos precisa às vezes e envolve só mais a produção mas já teve vezes de planejar algo e não se ater a certos riscos e depois impactar na qualidade, por isso começamos a fazer esses planos de ação, nem sempre dá 100% a gente faz o plano de ação para os impactos. (ANA)

Nestes dois primeiros trechos identifica-se o entendimento das ações que Mary e Ana usam para tomada das decisões estratégicas, mais específico, na forma de como se relacionam diretamente com o social e com o contexto cultural, porque os indivíduos interagem com o coletivo e, também com a comunidade. Isso significa que as gestoras com suas equipes trabalham em conjunto no seu setor e em comunidade (restante dos setores da indústria) (JODELET, 2001).

Outro elemento importante que se observa na elaboração das estratégias está relacionado ao como fazer as atividades, as gestoras usam de uma combinação de percepção, senso e comportamento para definirem suas ações da maneira mais

pertinente para a situação que o setor necessita resolver. Esses elementos, conforme Jarzabkowski (2010, *apud* BRANDT; LAVARDA; LOZANO, 2017), fazem parte das teorias de *strategizing*. Bem identificado nos trechos abaixo das entrevistas:

(...) tá eu com a minha equipe, então acabo participando da reunião do planejamento estratégico da fábrica em sim com a minha diretora, eu programo a distribuição de trabalho para eles né no caso eu faço muito a gestão da produção que a gente tem que alimentar essa produção eu dependo desse planejamento, do planejamento da logística deste cliente aí recebendo esse planejamento eu faço a gestão diária. Então a gente tem que gerenciar a questão de férias falta, a motivação do pessoal né (...) (NADINE)

Então a gente tem um planejamento que de logística com a coordenação, que recebem programação e é passado essa programação semanal, e junto com a coordenadora e com os outros encarregados das outras áreas, tem uma reunião e ver como a gente vai atender essa demanda da semana, com planejamento vai atendendo se a necessidade de uma hora extra ou não e depende do planejamento (...) (BELINDA)

Em continuidade com a teoria de *strategizing*, na práxis as atividades se apresentam de forma coletiva, e a realização é conduzida de orientada, e isso torna a estratégia importante para o contexto social da organização. Acontece quando os praticantes de estratégia interagem com o ambiente interno e externo da organização, e esta interação proporciona uma mudança social, ou seja, a práxis é o mecanismo de articulação e integração para que as ações estratégicas sejam alcançadas de maneira satisfatória (BRANDT; LAVARDA; LOZANO, 2017).

Como foi verificado em todos os trechos, quando se perguntou para as entrevistadas como as estratégias eram formuladas por elas nos diferentes setores coordenados por elas (níveis organizacionais diferentes), é uma forma de compreender como a *práxis* está relacionada no fazer estratégia. Nas falas de todas as entrevistadas é identificado quando elas explanam que as decisões são tomadas em conjunto entre as responsáveis e depois transmitidas objetivamente para o coletivo interessado na execução da ação. Como diz Beth no trecho em que relaciona às estratégias com a situação financeira da empresa, que é necessário se adequar para conseguir os resultados esperados:

(...) as outras estratégias que eu tenho são relacionadas a custo, a Copo é uma empresa que tem pouco recurso sempre procurar trabalhar com o menos possível infelizmente a nossa situação é essa agora no mercado. A COPO não é uma empresa que tem muito dinheiro, que tem pouco recurso, que a gente tem então sempre procurar trabalhar com menos possível. Infelizmente hoje ela situação é essa no mercado o que que eu

faço hoje aqui toda semana a gente tem uma reunião com um encarregado nessa semana nesse dia a gente vê os pontos que a gente ficou abaixo da Meta da semana anterior e o que que nós vamos fazer diferente para próxima semana a gente alcançar os objetivos. Mas nessa reunião também a gente trabalho sobre as melhorias porque tem as partes de melhoria também a gente não pode esperar só correndo atrás de melhoria também não através semanalmente a gente passa para isso a gente tem que ver com os outros departamentos que são departamentos suporte. Eu nessas reuniões também a gente ver qual são os nossos maiores problemas né diários e quais são as ações que a gente vai tomar.

Como já foi identificado que a grande parte das entrevistadas trabalham na indústria há mais de 15 anos, esse contexto também remete outra característica da *práxis*. Ou seja, quando as atividades, os processos ou ações da organização são realizadas repetidamente por longo tempo ou aquelas atividades que têm uma longa duração para serem concluídas, elas já fazem parte do histórico ou da cultura da organização.

Sendo, uma forma de empecilho para a organização, e desta maneira a estratégia como prática social estuda que esse tipo de ação tem a necessidade em ser reconstruída, de acordo com os motivos e desejos das partes envolvidas e do momento atual da organização. A representação dessa questão é evidenciada na fala da Mary que diz que o plano de ação para o próximo ano é definido longe da empresa, e que eles se reúnem por três dias somente para decidirem sobre ele. Essa é a mudança que precisou ser aperfeiçoada, o que é demonstrado no trecho “Antigamente era de fazer apenas no papel, de uns três anos para cá estamos tentando seguir mesmo” (BETH)

Como última análise da parte de participação e formulação das ações estratégicas é conveniente falar dos *praticantes*, nessa pesquisa representada pelas gestoras, elas, em suas falas demonstraram relações sólidas de comprometimento dentro do sistema que pertencem, isso chama-se base social da organização, quando da interação as gestoras executam as atividades definidas, e, a maneira como executam depende diretamente de seus pensamentos e de quem são elas são (WHITTINGTON, 2006). Identificadas de forma clara na fala de Ângela e Paula B.:

Então as minhas estratégias quem se envolve muito é minha gerente, ela junto comigo formamos juntas as estratégias, depois junto com os colaboradores também. Normalmente marcamos reuniões para falar sobre isso e lógico se tive precisar ou ter a necessitar de um treinamento também fazemos isso. (ÂNGELA)

A parte estratégica é feita bem na ponta do lápis, tudo anotado com reuniões diárias com equipe, reuniões diárias com a direção, nada fica para amanhã vamos resolver os problemas agora o que vai ser feito e isso facilita muito a nossa reação e nosso resultado. (PAULA B.)

Com cada uma delas à sua maneira, como foi relatado nos resultados das entrevistas, as gestoras têm a autonomia para a tomada de decisões da forma que acham mais conveniente para a finalização dos objetivos. Sempre levando em consideração sua equipe de trabalho. Conforme trecho da fala da Ana que ela argumenta que devido a mudanças no *layout* da produção, ela diz que “tem uma série de riscos que a gente avalia, a gente faz esse plano de ação e vai vendo os riscos e como vamos fazer para reagir numa perda de produtividade nas primeiras semanas, se precisa de hora extra”.

A partir dos pontos analisados dos trechos das entrevistas relacionada com as teorias pesquisadas, conclui-se nesse tópico que a abordagem em estratégia como prática social não pode ficar apenas em verificar com os gestores decidem, pensam e conduzem as ações; aqui, o mais significativo é a equipe de trabalho compreender como elas contribuem para que os processos sejam realizados conforme definição dos gestores. Ou seja, o mais importante é “[...] desvelar de que forma as práticas realizadas pelo estrategista no seu dia a dia têm consequências estratégicas para a organização” (LÍRIO; MONTENEGRO, 2016, s/p.).

4.3.1 O fazer estratégia e a teoria das representações sociais

Da forma que no tópico 4.3 foram analisados os dados sobre a estratégica como prática social, agora, neste tópico serão investigadas as representações sociais dessas mulheres no fazer estratégia. A maneira como é formulada, a participação e disseminação foram já foram reveladas. Portanto, neste tópico as análises serão a partir do que defende Jarzabkowski (2005) que a estratégia como prática social deve levar em conta o que os sujeitos articulam para realizá-la bem como suas implicações.

Nesse sentido, é relevante definir novamente o que é representação social, que para Jodelet (2001, p.22) “[...] é uma forma de conhecimento, socialmente elaborada e partilhada, com um objetivo prático, e que contribui para a construção de uma realidade comum a um conjunto social [...]”. Relacionando assim, as gestoras da

indústria sentem que fazem parte de uma equipe que está comandada por uma Diretora que dá o apoio necessário para que elas executem suas atividades da melhor maneira. A representação da figura da diretora para elas na hora das decisões estratégicas é muito importante na tomada de decisão. E, ainda há outra questão, a facilidade em ter acesso à Diretora, para elas, isso torna a comunicação facilitada, assim, as ações fluem e são resolvidas mais rapidamente. Esse ponto é visto na seguinte entrevista (grifo nosso):

Lógico, a COPO é uma empresa pequena, então não tem muito parte estratégica, não muita coisa para sair do dia a dia, é a gente manter e dentro do manter conseguir dar conta dos nossos objetivos, então não tem muita coisa mirabolantes fora do normal, é a gente manter nosso dia a dia. Fazemos reuniões mensais, **nossa gerente é muito presente, na maioria de outras multinacionais nem se vê a cara do diretor. A nossa diretora é muito presente, muito acessível, não quer falar, portas abertas, até para o chão de fábrica.** É diferente o perfil, isso nos ajuda a resolver muita coisa na hora, em outros lugares não é assim burocracia muito grande. As coisas se resolvem muito fácil pela abertura com a diretora. (MARY)

Em outro momento da entrevista, a gestora Nadine conta que tenta motivar sua equipe e incentivar os trabalhadores do setor a fazerem cursos técnicos na área química, de três “meninos”, um se interessou, e ela, passara a informação para a Diretora. Essa abertura em chegar em falar sobre um curso com a Diretora, foi porque a própria Nadine teve a oportunidade de ganhar um curso pela empresa. Assim, o trecho se apresenta assim:

curso né se eu conseguir plantar sementinha do curso técnico, em um deles dele eu já consegui. Para que um deles fosse fazer essa questão do curso e com isso vou apresentar para diretora já todo passo a passo, que eu faço eu tenho que informa ela fazendo isso, para que ela saiba o andamento, mas ainda não consegui sentar com ela para definir, vai ser o prazo, não consegui colocar em número. (NADINE)

Já Beth, sua representação social é com o seu grupo, ela antes de iniciar qualquer atividade estratégica com sua equipe faz que “o 1º passo que eu faço é trabalhar com a minha equipe, coordenador e encarregado tem que ser um pouco de psicólogo, mãe tem que ser um pouco de tudo. A cada dia é uma situação nova a base é o tratamento com as pessoas.” (BETH). Esta é sua representação, relacionada com uma “base boa para trabalhar”, ou seja, em suas palavras “Bom a gente sempre tem as metas o nosso princípio são as metas que são impostas pela Espanha, mas disso

a base que eu uso na minha gestam são as pessoas se a gente não tiver as pessoas bem firmes na gente não vai ter uma base boa para trabalhar.”

Beth quando se expressa assim, deixa claro que sabe que se sua equipe tem algum problema, do tipo pessoal ou profissional, e, isto afeta diretamente suas metas de produção. Sua representação vista aqui é quando ela se diz “um pouco psicólogo, mãe”, isso significa que sua representação é de cuidado com sua equipe, porque dessa forma, ela pode se aconselhar, orientar e até puxar a orelha se for necessário (representação de mãe).

Por fim, o apanhado analítico das entrevistas sobre o fazer, participar e disseminar as ações estratégicas mostra de forma clara que todas as gestoras fazem estratégica na indústria. Sua representação social nesse aspecto é positiva para todas as participantes dos processos; e elas, em suas falas, demonstram emoção e garra em cumprir os números definidos para elas pela sede da empresa na Espanha. E mais ainda orgulho de serem valorizadas, respeitadas e ouvidas em seus postos de trabalho.

Compreender a representação social das mulheres da indústria no tópico foi relevante para identificar que as falas e ações estereotipadas sobre a capacidade que as mulheres têm de trabalhar em determinadas áreas não fossem citadas em nenhum momento durante as entrevistas. E sim, a representação social identificada se deu na forma de conhecer como elas fazem gestão, fazem estratégia e na forma que fazem parte do grupo social industrial.

Por fim, essa análise é revelada pelo discurso título deste tópico: “as minhas estratégias quem se envolve muito é minha gerente, ela junto comigo formamos juntas as estratégias, depois junto com os colaboradores” (ÂNGELA)

4.4 Representação da mulher em cargo de gestão

Este tópico tem a intenção de discorrer sobre a categoria de análise referente a Representação social da mulher e cargo de gestão, mais especificamente a Representação social dela, as representações sociais das outras mulheres e, por fim a representação social delas para o futuro, com propósito de ilustrar e relacionar as gestoras na forma como elas se representam; como se sentem; como se veem e como se percebem.

Ao longo da pesquisa e dos depoimentos das entrevistas e conforme exposto nos tópicos anteriores, nota-se a influência, tanto daquilo que elas representam enquanto mulher no mercado de trabalho como o que elas almejavam para si em suas trajetórias até chegar ao cargo que ocupam. Ou seja, a trajetória relacionada com sua rotina de trabalho faz parte construção das Representações sociais delas em relação a sua realidade vivida na organização.

Então, as teorias de representação social relacionadas com gênero pesquisadas por Jodelet (2002) estudam a articulação de elementos afetivos, mentais e sociais, que integram, ao lado da compreensão, da linguagem e da comunicação, as representações e a realidade das ideias sobre qual elas vão interceder. Desta forma, ideia é a representação de alguma coisa e, todo objeto que possui representação tem um conteúdo. Portanto, nesta pesquisa, as gestoras são os sujeitos sociais, imersos em condições específica de espaço (indústria) e tempo. Portanto, segue as representações com as seguintes divisões:

4.4.1 Sua representação

Assim, a primeira questão levantada na entrevista foi saber o que representa para elas ser mulher em cargo de gestão estratégica. Assim, os estudos com mulheres em topo de carreira, está envolvida com a representação social da gestão feminina é construída com suas equipes para suas equipes, e, essas mulheres se representam da seguinte forma, a partir de suas falas:

É assim acho que quando a gente traz um objetivo é que nem a outra sei o meu desde que iniciei no trabalho de empresa é gratificante é **gratificante**. Está no cargo de Gestão eu me sinto importante e não só realizada pessoalmente e profissionalmente é bem gratificante é bem legal. (BELINDA)

[...] eu sou gestora agora eu já me imponho mais eu consigo me impor mais fazer o que realmente é o meu papel e me **reconhecer** dentro desse papel (ANGELA)

Assim, o que reflete é que a representação das gestoras remete ao que Fontenelle-Mourão (2006 e 2007), levantou que as representações são compostas por elementos característicos das equipes comandadas por gestoras, como organização e flexibilidade. Assim, tem-se um estilo próprio de gestão, voltado para o trabalho em equipe e preocupado com o outro. Estilo que se reconhece como a

transposição para o ambiente de trabalho um aprendizado adquirido no lar. Apontamentos que são identificados nas falas de Ana e Nadine:

[...] é bem tranquilo eu sempre fui muito segura nas coisas e eu sempre penso e se eu tô onde eu tô é porque eu mereci né até porque eu sei bem na minha trajetória. Então né tem gente que pensa tá lá porque é puxa saco, por que é bonitinha. Eu sou bem segura que eu tô aqui porque eu tenho bastante conhecimento né, nunca ouvi algo sobre mim de alguém daqui da empresa, nunca escutei. Talvez possa existir mais para mim nunca chegou algum comentário que eu. Como que eu posso dizer eu sou muito na minha entendeu eu não dou entrada para comentários pejorativos ou brincadeiras que eu sinta que eu tô dando uma certa liberdade para pessoa poder confundir para falar ou fazer algo. Eu estou bem fechado nessa parte então, também ajuda. (ANA)

[...] eu sempre fui muito focada me desenvolver e provar que eu podia né, isso fez eu vou ver meu crescimento profissional como pessoa também fez eu me alavancar. Mas chega um momento que você tem que mudar a estratégia porque isso faz você sofrer demais né. Essa cobrança que ela quer pedir alguma Auto cobrança acho muito maior do que a cobrança dos meus pais porque eu tinha que provar, tinha que provar tinha minha cabeça eu tenho que provar alguma coisa eu sempre fui muito questão de responsável. Eu sou muito determinada em questão de prazo se você coloca você é responsável por uma ação. Então eu acho que eu transmito isso muita confiança e muita questão de falar a verdade né. Eu sou muita verdadeira, sou uma janela de vidro as pessoas conseguem chegar tudo quando eu tô mentindo que eu não sei mentir nem pelo telefone. Hoje então essa minha sinceridade as pessoas sabem que quando eu falo é porque realmente é isso né. E tive que fazer muita gestão da emoção né, tem a Explosão né ah não tá certo eu sempre explodir a isso eu também já tô conseguindo gestionar melhor. Mas o pessoal tem que vem em mim uma pessoa assim como suporte aí acredito, lógico que a gente é mulher né, chora desaba, mas, Eu acho que eu tenho uma força interna como diz o meu pai que sou muito idealista, que quando eu quero né quando eu quero eu vou lá e consigo. (NADINE)

Uma questão recorrente que nas duas primeiras análises da pesquisa não foi citada pelas entrevistas, que é referente a questão relacionada a gênero na organização e nas atividades de trabalho. Neste tópico com o levantamento de como as gestoras se representam no seu cargo, alguns apontamentos referentes ao gênero masculino que surgiram e, fazem parte da trajetória de trabalho e no do dia a dia delas dentro da organização, como gestores, superiores ou subordinados. Verificado assim, na fala de Paula P. dividida em dois trechos, que dizem:

[...] Eu na maioria das vezes em 90% eu estou tratando com homens, muitas da vezes eu ouvi ‘é uma mulher, como você é novinha para estar nesse cargo’ como eu escutei recebi parabéns que bom que legal, mas como já escutei, coisas do tipo não chama ela para reuniões com o cliente por que o concorrente tem um diretor é homem, já ouvi isso, a presença

dela não é tão forte quanto a presença do diretor do concorrente. Eu ouvi isso de cliente, é complicado é um mundo muito machista mas é o que eu faço é mostrar em números mostrar em ações mostrar na qualidade mostrar no ambiente de trabalho que a gente trabalha aqui essa visam machista que muita gente tem é totalmente enganada.

A percepção desse trecho trata de que os clientes das empresas podem assumir atitudes machistas geradoras de situação de discriminação (PALMA; SÁ; CHAMON, 2011). Ou seja, as relações de conflito entre homens e mulheres na organização são veladas e ficam subentendidas nas ações e falas das outras pessoas, e a divulgação boca a boca se dá de forma muito sutil. Dificilmente o homem admite que rejeitou uma mulher em cargo de gestão para determinada tarefa, apenas por ela ser mulher, rejeita dando a entender que a condição de ser mulher não serve para determinada situação de negócio. Uma discriminação que é facilmente encoberta, mas que tem fundamentos de pensamento machista, porque neste caso não há preocupação com as habilidades gerenciais da mulher em cargo de gestão.

E, no próximo trecho é relacionado aos homens no ambiente de trabalho:

[...] A mulher não deve nada para o homem e vice-versa a representação como mulher nessa área eu sei que do ponto de vista daqui da empresa é muito importante para mim é um orgulho eu sei que eu sou a minoria na minha área, ser mulher diretora na área automotiva é muito raro é menos de 10% dos cargos então eu vejo isso como um orgulho para mim e para com as pessoas que trabalham comigo, porque tem muitas mulheres que trabalham comigo. (PAULA P.)

A representação social de Paula P. remete aos conteúdos levantados na história das mulheres no mercado de trabalho, aquele velho conceito que os homens tem mais capacidade de trabalhar em áreas definidas como masculinas, e, na fala da gestora ela argumenta que ainda são poucas mulheres em cargos de gestão, mas que na indústria pesquisada esse tipo de pensamento é diferente.

Já para Beth, a questão de se trabalhar com homens para ela é uma vantagem no seu setor, pelo respeito na hora do trabalho. Contextualizando, Beth é encarregada por toda equipe responsável pela costura das capas de banco de carro, em dois turnos ela trabalha com aproximadamente 190 mulheres. Assim, sua representação social enquanto mulher na indústria se configura assim:

O interessante é todo o **respeito**, eu acredito que trabalhar com homem às vezes é mais fácil, porque ele te respeita mas, é a mulher já tem relação diferente na forma de trabalhar (intervalo) assim em relação a trabalhar com gestão eu hoje vejo que eu sou uma mistura daí eu consigo manter muito bem aqui, para passar isso aos outros, eu me represento e me sinto gestora. (BETH)

Mas, além desta percepção, Beth apresenta uma outra representação no ser mulher em cargo de gestão, ou seja, ela se representa como sendo aquela que acolhe sua equipe de trabalho, e que aspectos negativos não sobressaem na sua forma de gestão, mesmo com ataques machistas de um dos colegas de trabalho, conforme segue:

Hoje **orgulho**, já conversei com você da outra vez do meu encarregado que trabalha comigo, antigamente a gente teve muito atritos quando eu era da parte de engenharia e ele era líder de produção. Então, na verdade as atitudes dele comigo preconceituosas maneira que quando a empresa se reestruturou, eu assumi o cargo de gestão, ele tinha certeza seria a pessoa mandada embora. Isso é muito interessante, porque para mim mesmo pensei diferente e não dispensei. Então depois disso eu consegui tirar todo aquele lado machista dele, sabe, aquela opinião porque aquela opinião formada. Já são 10 anos que trabalhamos juntos e durante esses 10 anos se você for conversar com ele, ele vai dizer que o crescimento que ele teve trabalhando comigo quanto pessoal quanto profissional, quem conheceu ele antes e ver ele agora ver que ele teve uma melhora excepcional (BETH)

Para esta concepção de machismo que Beth passou durante determinado período do tempo na organização, é caracterizado por dois extremos que mulheres em cargo de gestão sofrem. Nos estudos de Lima, Lima e Tanure (2009), existe uma situação que pode explicar o que acontece neste caso enfrentado pela gestora Beth. Os autores atribuem esta situação de preconceito com a entrada de forma crescente no quadro de colaboradores das mulheres em cargos de gestão nas empresas, as organizações na atualidade (globalização) buscam perfis de trabalhadores mais fundamentado no trabalho em equipe e familiarizados com relacionamentos e a construção deles, característica dada especificamente para as mulheres.

4.4.2 Representação das outras.

Para esta categoria, as análises procuram levantar como as entrevistadas percebem e veem outras mulheres que ocupam cargos de gestão na indústria. Assim, as primeiras falas das entrevistadas demonstram satisfação para com aquelas que estão no mesmo nível hierárquico que elas na organização, conforme segue:

Eu fico **orgulhosa** delas eu vejo elas não como empreendedora mas alguém diferente alguém se destaca na verdade a gente se espelha, tem como um espelho (ANA)

Quando tem reunião da direção, (cita nomes dos gestores) de todos os participantes 6 são mulheres. Quando eu participo tem uma mulher a mais. E é bonito de ver, se eu acho que a gente no nosso lado feminino traz um **enriquecimento** muito forte. (NADINE)

Eu acho **fantástico**, assim pelo menos na fábrica de como você vê as mulheres trabalham na nos cargos de gestão, eu acho fantástico que agora tem uma propaganda que a presidente da Peugeot do Brasil quem tá falando. É muito interessante. (BETH)

[...] eu vejo assim como uma **superação** porque na verdade quando eu entrei aqui tinha apenas uma mulher gestora, o restante a maioria era homem. Eu vi que a gente foi ganhando mercado, assim isso é um **orgulho**. (BELINDA)

Outra fala recorrente que foi percebida pela pesquisadora, é referente ao exemplo que outra mulher em cargo de gestão pode transferir para elas. Essa ocorrência é sinalizada em quase todas as perguntas relacionadas ao todo da pesquisa; como na maneira de trabalhar, como fazer estratégia e agora neste tópico como exemplo de sucesso como gestora. A fala é bem objetiva, como pode-se verificar:

[...] olha por exemplo, a nossa chefe [...] né todo mundo me fala que ela começou de baixo, não digo na produção digo como uma encarregada, olhe onde ela chegou hoje, hoje ela é a diretora da empresa, então eu acho pra mim isso é motivador. (ANA)

Vejo igual minha diretora que foi por um caminho que venho seguindo, as vezes eu falo não quero ser diretora, mas nem penso nisso que eu venho seguindo né, as vezes eu falo vai ser diretora, mas nem penso nisso sabe, eu tô feliz no meu no meu caminho né. Pode ser que um dia eu venha me tornar diretora, pode. Eu vejo nela com muita força. (NADINE)

[...] gente tem hoje que eu tenho muito orgulho da nossa diretora mas tenho muito orgulho dela também porque eu sei da onde ela veio também como foi o crescimento dela como que faz para chegar onde chegou eu sei que ela teve muitos problemas lá no começo então é um exemplo eu tenho para seguir tanto dela quanto da gerente de produção que a gente. Então são duas mulheres que eu me inspiro muito em você igual ela igual a gente não vai ter mais pessoas têm o espírito bastante. (BETH)

E ainda, no caso de Beth, existe ainda mais um exemplo de gestora que para ela é motivo de inspiração.

Se espelhar em outra pessoa é uma forma de representação social, no caso da pesquisa, é nas mulheres do grupo social em que a indústria está inserida, assim seus objetivos, metas de ações de trabalho tem um suporte ou respaldo de alguém que já realizou ações e que os resultados já foram experimentados.

Por fim, identifica-se no contexto da indústria uma linha crescente na contratação de mulheres em cargos de gestão, trecho identificado pela entrevistada Ângela, que trabalha há 20 anos na organização, “[...] quando eu entrei aqui tinha apenas uma mulher gestora, o restante a maioria era homem [...]. E nas palavras da entrevista Paula P. que tem o cargo de diretora industrial, ela diz: “[...] Eu, pra mim quanto mais mulher melhor (risos)”, isso remete a uma representação social que faz com que a abertura para entrada em vagas de gestão deve possuir perfil de contratação mudado. Essa representação se sobrepõe ao que era na organização demonstrado pela fala da entrevistada Ângela.

4.4.3 Representação de futuro

Por fim, apresenta-se a análise da última categoria do tópico das representações sociais das mulheres da indústria. A representação investigada agora é sobre elas e suas perspectivas do seu futuro. Assim, para demonstrar de uma maneira breve os dados, no quadro 7, é apresentado de forma objetiva, quais perspectiva de futuro cada gestora almeja. Separadas em perspectiva profissional e pessoal, no momento das entrevistas, a pesquisadora perguntou qual a sua representação de futuro, não deixando claro se eram aspectos profissionais ou pessoais. Cada uma respondeu com ênfase da maneira que achou mais pertinente para sua representação de futuro. Portanto, a ocorrência mais citada, foi em relação ao futuro profissional, onde seis das entrevistadas deram ênfase a essa questão de

futuro. Assim, como visto cada gestora entrevistada apresentou as seguintes respostas:

Quadro 7: Perspectivas de futuro

PERSPECTIVAS DE FUTURO		
Entrevistadas	Profissional	Pessoal
Mary	Curso de idiomas (inglês)	* Aposentadoria, poupança para a filha e viajar
Ana	* Iniciar uma graduação em gestão industrial Cursos de idiomas	Não citou
Nadine	* Iniciar um curso de consultoria – área de coach	Não citou
Beth	* Concluir o curso de graduação de engenharia de produção.	Sem planos, a vida pessoal está muito bem.
Belinda	* Estudos para aperfeiçoamento da área de atuação	Não citou
Ângela	*Iniciar especialização na área de logística	*Viajar e planejar o futuro educacional para meus filhos
Paula B.	Sem planos a longo prazo	* Cursar psicologia e pensar no organizar o futuro educacional para meus filhos
Paula P.	* Continuar o curso de idiomas (inglês) Iniciar especialização e MBA	Não citou

* Perspectiva de futuro com maior ênfase da entrevistada.

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Dessa maneira, conforme Paredes e Pecora (2004) o futuro caracteriza-se por ser uma instância das aspirações, desejos, medos, preocupações e esperança. ou seja, é a constituição do sujeito relacionado com seu passado, presente e futuro, onde o futuro é privilegiado. Futuro que no aspecto de vida humana é a referência essencial para o êxito das pretensões e das atividades dos indivíduos. Quando o sujeito se coloca na posição de pensar nas próximas escolhas, ele se conhece como próprio autor para dar direção a vida, por isso, pensar futuramente (pessoal ou profissionalmente) é fornecer suporte, orientação e sentido para si e para outros sujeitos envolvidos na vida.

Assim, quando as gestoras organizam e projetam planos para o futuro (independente de quanto tempo seja a projeção planejada), a sua estrutura pode sofrer influência das expectativas dela própria, dos familiares e da sociedade de uma maneira geral, tudo isso relacionado com as concepções a respeito de si e dos outros (CASTANHO, 1988, citado por SANTOS, 2002).

Do mesmo modo, como é verificado nos trechos das entrevistadas Mary e Paula B., que apresentam projeções de futuro com representação com foco na vida pessoal e de seus familiares, como é visto aqui:

O que eu quero curtir hoje tem alguns planos a médio prazo mas questões individuais pensar na aposentadoria, investimentos, aposentadoria para minha filha, coisas normais como mãe de família. E eu como [...] quero fazer mais algum outro curso de inglês, não parar, sempre estudar quando a gente é mais nova, a gente aproveita tudo, depois dos 40 eu estou numa fase de aproveitar a vida viajar porque até a gente tem mais tempo e condições financeiras e experiência e acaba dando ou ponderando por um caminho que dá mais valor à vida. Aproveitar mais minha família dar mais atenção para minha filha, vou viajar porque eu consigo mais agora, antes não tinha tempo só correndo, estudando e trabalhando estou numa fase tranquila final de semana ficar em casa passear com a minha família, conhecer um lugar diferente (MARY).

[...] meu futuro eu penso nos meus filhos na educação do futuro profissional dos meus filhos, que é muito importante. E para mim eu quero fazer uma 2ª faculdade, estou esperando meu filho pequeno crescer um pouco mais, estou em dúvida exatamente o que fazer. A minha ideia é fazer uma faculdade que não tem nada a ver com área administrativa, eu tenho muita vontade de aprender mais psicologia, mas não pela área profissional, sabe, eu queria mais uma formação pessoal um desafio, que não nada que tem a ver com a empresa eu posso fazer eu consigo fazer mais não profissionalmente para não atuar na área mais uma questão pessoal [...] (PAULA B.)

Sobre a concepção de si, a representação de Mary e Paula B., é demonstrado na fala em que elas pensam em estudar depois de um tempo, para enriquecimento do conhecimento próprio e fora da área de trabalho, uma pensa no estudo da língua inglesa e a outra pensa em uma segunda faculdade respectivamente.

Outra questão importante, é identificar em relação a planos ou projetos de vida, quais são os motivos ou as razões que fazem o sujeito pensar e agir para que isso aconteça. Desse modo, existem três níveis diferentes que se entrelaçam como fator importante, segundo Boutinet (1990) citado por Santos (2002, p. 18) são:

- Nível histórico, refere-se à história pessoal do sujeito (conjuntos de justificativas relacionadas à história e pelos diferentes modos de estruturação);
- Nível psicológico diz respeito à psicologia momentânea do sujeito, e tenta articular, com coerência, clareza e certeza, as justificações que possui para se lançar em um projeto;

- Nível sociológico está ligado aos fatores ambientais, por modelos ou modos culturais que se exprimem ou se contestam, segundo a posição ocupada pelo sujeito.

Níveis que estão representados quando Mary diz que pensa em viajar e Paula B. pensa no futuro educacional profissional de seus filhos.

Assim, mesmo que o planos futuros sejam planejados pelos sujeitos para si mesmo ou para outros, considerando um dos três níveis, a planificação tem caráter individual e social. Ou seja, conforme Carvalho (1992, *apud* SANTOS, 2002, p. 19) “[...] considera-se social pelas estimulações de que procedem, os modelos e referências de que se alimentam; e individual pela sua intenção de realização de si.” Por isso, apresenta-se os trechos das gestoras que deram ênfase na perspectiva de futuro profissional, onde todas almejam um futuro para ela em relação com a organização ou aspectos profissionais:

Para mim hoje eu vejo muito, ah eu quero ver esta empresa como uma das melhores empresas do grupo, e eu tenho um sonho de ver ela como uma das melhores empresas do grupo como existe hoje uma das empresa que é vista como a melhor como um espelho para as demais, todas elas têm ela como base como modelo de gestão de indicadores de números de resultados para as demais empresas eu sonho desde que eu assumi a direção da indústria meu objetivo sempre foi isso ser modelo também não necessariamente em tudo mas ser modelo para as demais, ser referência para as demais [...] (PAULA P.)

Eu quero ficar na Copo, eu quero ficar mais alguns anos se puder, eu acho que a Copo é uma empresa que cresceu, ela cresceu bastante mesmo vindo de uma situação difícil tá crescendo [...] [...] Então eu acho que eu pretendo ficar aqui por um bom tempo para crescimento, pretendo fazer cursos que é uma cobrança já, então eu queria fazer algo para minha área porque a gente tá sem o conhecimento mas tem coisas que você não sabe tem coisas que eu escuto as vezes no dia a dia, hoje eu não sei o que é algo, as vezes é que eu faço mas tecnicamente tem outro nome várias. Então eu queria fazer aula tem um aqui perto, se não me engano que a gestão industrial algo que engloba minha área. (ANA)

[...] eu pensei em fazer alguma parte no futuro de consultoria até me encantei com esse a parte de coach [...] [...] então aí eu fico pensando em fazer no futuro fazer parte de gestão né a gestão de gestão de química na parte de desenvolvimento químico, ou também depois, eu gosto muito de ensinar sabe e daí eu tenho essa parte de igual eu já fazia cursos internos para o pessoal para formar o pessoal em algumas ferramentas do LIM, pensei em fazer algo como coach uma ideia que está sendo trabalhado, aos poucos, porque estava naquela ansiedade de fazer, agora não, é um passo de cada vez né. O importante não é a direção e sim a velocidade, e tem o bloqueio do medo, ir para o incerto em relação a salário é que eu tô trabalhando a minha mente, com certeza do que eu adoro um desafio. (NADINE)

Em consonância com que Santos (2002) aborda, não existe pensamento de projeto futuro fora da vida social, as perspectivas se estruturam de tal maneira até ganhar consistência no ambiente da interação ou confrontação entre os atores da representação e outros que o rodeiam. Concepção reconhecida nas falas de todas as gestoras, mas, mais evidente na fala da Beth e Belinda:

Agora eu não tenho planos, assim, que eu sair daqui eu gosto trabalhar aqui para nos altos e baixos né mas eu sou todo mundo é sempre você crescer na empresa que eu estou não tiver mais lugar eu vou procurar em outro lugar mas meus planos hoje é continuar minha trajetória de crescimento aqui dentro mesmo né. E aí uma coisa que eu acho interessante a passar todo esse conhecimento que eu aprendi durante todo esse tempo os meus encarregados, meus líderes que são jovens que estão entrando agora com toda vontade então é interessante esse conhecimento. (BETH)

[...] eu quero trabalhar por mais um longo tempo e crescer profissionalmente coordenação direção não quero ficar parada nisso eu preciso adquirir conhecimento para fazer a direção de uma planta precisa conhecer a planta desenvolver nessa parte de conhecimento principalmente e sempre buscar correr atrás demonstrar esse interesse não guardar só para gente Demonstrar um bom trabalho mostrando um bom trabalho legal aos poucos uma coordenação daqui uns 2 anos. Estou buscando uma direção, mas futuramente, porque requer um estudo melhor e o conhecimento eu me vejo em um cargo melhor ainda. (BELINDA)

Sobre as perspectivas das gestoras Belinda, Ana, Beth Nadine e Paula P. que em algum momento de seus relatos demonstram o desejo em voltar a estudar para adquirir novo conhecimento, com intuito de crescer profissionalmente, seu projeto de futuro é constituído por objetivos educacionais e sociais. Sendo que a função educacional se constituiu na formação de planos futuros e, no caso do objetivo social ela tem função de instrumento de estruturação das práticas sociais (SANTOS, 2002).

Outra representação social identificada nas entrevistas, que remete também à visão de futuro profissional, demonstradas nas falas das gestoras, que quando dizem querer ficar por muito tempo trabalhando na indústria até a aposentadoria. Assim sendo, conforme Ito e Soares (2008), os projetos de futuro aparecem carregados de idealização e de sentimentos, de insegurança e ansiedade por parte das gestoras.

E por fim, tem-se a gestora Ângela, que diferente das outras entrevistadas respondeu que sua projeção de representação para uma perspectiva futura está relacionada à família, como é visto:

[...] meu futuro pessoal hoje eu penso mais nos meus filhos dar uma boa educação para eles essa é boa educação não é só dar um bom colégio educação em casa mostrar quais são os valores então na minha vida pessoal eu busco isso e lógico sair viajar que é tudo de bom [...] (ÂNGELA).

Mas também, apresenta projeção de futuro para o âmbito profissional, Ângela diz:

Meu plano profissional é assim na verdade eu pretendo voltar a estudar pretendo fazer uma pós voltada para a área de logística e assim lógico eu prezo em crescer dentro da empresa para ser bem sincera eu não penso em sair daqui eu gosto de trabalhar aqui eu gosto dessa gestão são meu plano para o futuro é estudar para conseguir algo melhor aqui dentro mesmo [...]

A partir da reposta de Ângela, evidencia-se que uma das particularidades de se pensar em questões de futuro, é a essência que compõe e se misturam no projeto, está relacionada ao discurso (que tem a função de externalizar e planificar a ação desejada) para serem colocadas em prática. E dessa maneira, quando o sujeito externaliza por meio da linguagem as suas pretensões de futuro, esse desejo de criar um projeto concreto inscreve-se nas representações sociais que se concretizam, o imaginário aqui mistura-se com o ambiente sociocultural e procura determinar um futuro realizável (BOUTINET, 1990; *apud* SANTOS, 2002).

Mostra-se que as representações sociais surgem em todos os momentos do dia a dia social, espalhadas na cultura, nas organizações, práticas sociais, nas comunicações interpessoais e de grupo e nos pensamentos individuais. Pode ter uma natureza de múltiplas facetas, as representações sociais estão presentes em diversos campos da interação social (MOSCOVICI, 1978).

Portanto, atendendo a proposta em responder a categoria de que investigaria a representação social de futuro das gestoras, os discursos deixam claro que elas têm uma representação forte com a indústria (relação), todas se sentem valorizadas na sua função e cargo que ocupam e seguras na função. Valor que é mensurado quando elas na representação de futuro dizem que querem trabalhar por muito tempo na empresa. É também refletido na fala daquelas que pensam em voltar a estudar para alcançar um novo cargo para que a indústria produza de forma independente da sede na Espanha.

4.5 Vivências das representações sociais das mulheres da indústria: Como se representam? Como se sentem? Como se veem? Como se percebem?

Este tópico tem o propósito de apresentar as Representações Sociais das mulheres trabalhadoras da indústria automotiva em cargos de gestão, considerando, de forma conjunta, as representações sociais relacionada à trajetória no mercado de trabalho com suas rotinas na organização; as Representações Sociais sobre a participação das mulheres na formulação das estratégias, e por fim, identificar a representação social das mulheres em cargos de gestão. Para assim, verificar como se configura a realidade vivida pelas gestoras da indústria e como formam novas representações.

No decorrer da pesquisa, durante as entrevistas para levantamento dos dados, e ao longo das análises das categorias verificou-se os dois primeiros elementos de representação, demonstrado nas falas quando se perguntou para elas sobre sua trajetória no mercado de trabalho e suas rotinas na indústria. Desta forma, entende-se que a trajetória de vida no trabalho pela qual cada gestora percorreu, hoje reflete diretamente no cargo que ocupa.

Assim, conforme Botelho e Moraes (2008) cada história relatada na trajetória profissional das entrevistadas apresenta uma evolução crescente ao longo dos anos, não um crescimento linear, mas sim um labirinto com seus inúmeros caminhos para chegar no atual momento profissional de cada uma. Isso é evidenciado nas falas, e percebido em forma de barreiras, conflitos e influências nos diferentes níveis da sua vida (social, pessoal, relacional e contextual).

Deste modo, a Representação social das gestoras que reflete a trajetória profissional é demonstrada assim: **“iniciei como menor aprendiz na antiga Telepar, com 16 anos, estagiária no próprio RH era antigamente departamento pessoal”**; já no momento atual, a representação social configura com ela: **“desde 2014 estou no cargo de gerente de recursos humanos”**. Portanto, há uma clara visão de representação, de que houve um caminho entre iniciar como estagiária e chegar ao cargo de gerente de RH. Visto em forma da realização profissional da entrevistada, evidenciada pela sua evolução no mercado de trabalho. Assim sendo, para Moscovici (2001) as transformações sociais vistas na maior participação no mercado de trabalho pelas mulheres é sinal de mudança nas representações delas sobre o trabalho feminino em cargos de gestão.

Outra representação encontrada, originária da categoria relacionada a participação das mulheres nos processos de estratégia da indústria, nas fases de formulação, participação e disseminação das ações de estratégia nos setores específicos e no todo da organização. Assim, para as gestoras sua participação nas ações estratégicas é identificada da seguinte forma: **“eu participo da reunião do planejamento estratégico da fábrica com a minha diretora”**, e para a disseminação a representação é demonstrada por: **“normalmente marcamos reuniões para falar sobre isso”**.

Nesta concepção do estudo, relaciona-se as atividades de gestão com o fazer estratégica na organização, em conjunto com a prática social. Esta prática, encontra-se ancorada nas estratégias e táticas do dia a dia das entrevistadas, e, está diretamente ligada a representação social como gestora. Assim, as práticas na participação e elaboração das ações estratégicas consistem na articulação em lidar com o cotidiano, por meio de interações com os outros, inserções na elaboração das atividades práticas e processos comunicativos (JODELET, 2001).

Já no aspecto direto das teorias de estratégia como prática social, é verificado que as gestoras estão inseridas nos processos, por fazerem parte das práticas cotidianas, neste contexto, conforme Whittington (2006), a abordagem relativa ao fazer estratégia está relacionada aos processos e práticas detalhadas que constituem as atividades diárias da organização e diretamente ligado com os resultados esperados desta prática.

Assim, a representação social vista nesta categoria da pesquisa se apresenta com as gestoras assumindo seus papéis como praticante de estratégia, ou seja, a tomada de decisão depende de como elas trabalham interligadas à estrutura da organização, às rotinas de trabalho, e, relaciona-se também com a equipe de trabalho que participa na implantação dos planos de ação definidos pela gestora.

Por fim, tem-se a categoria que está relacionada com a representação das mulheres em cargo de gestão, verificou-se assim, a sua representação como gestora; como ela vê a representação das outras gestoras e, termina com a investigação da sua representação de futuro. Assim, para as pesquisadas, sua representação é: **“eu sou gestora, agora eu já me imponho mais, eu consigo me impor mais fazer o que realmente é o meu papel e me reconhecer dentro desse papel”**.

Conforme os estudos de Simone de Beauvoir, que diz que nenhuma mulher nasce líder, ou seja, pronta para ocupar um cargo com maior responsabilidade nas

organizações. Tal afirmativa é verificada na fala da entrevistada, quando ela diz que agora ela consegue se impor na prática de suas atividades como gestora. Isso denota que ela precisou desenvolver uma postura mais firme para com os que trabalham com ela, e isso aconteceu ao longo de sua trajetória profissional, e, agora no cargo de gestão ela se sente gestora e ainda, confiante para realizar suas atividades.

E, considerando os mecanismos de representação social relacionadas ao próprio sujeito, identifica-se que as gestoras construíram uma identidade ligada à sua profissão e função, deixando claro o que é ser gestora daquele cargo específico. Ou seja, essa identidade só é criada a partir das interações do coletivo dentro da organização, porque a gestora é formada por essa coletividade, e isso, é uma das representações sociais dessas mulheres conforme Betiol (1998 *apud* Cappelle *et al*, 2013).

Já no segundo elemento analisado nesta categoria, referiu-se como as gestoras veem as outras mulheres que também trabalham em cargos de gestão, e, a percepção acontece nas seguintes falas: **“eu fico orgulhosa delas”**; **“eu acho fantástico, assim pelo menos na fábrica você vê as mulheres trabalhando em cargo de gestão”**; **“eu vejo assim como uma superação, porque quando entrei aqui tinha apenas uma mulher gestora”**. A partir destas falas, a representação que as gestoras têm de outras mulheres inseridas nas organizações, se molda no aspecto de reconhecimento, elas reconhecem o trabalho e a ascensão das gestoras nas atividades organizacionais, isso faz com elas se tornem exemplo. A representação social do tema é amparada em forma de modelo a seguir.

Isso é confirmado pelos estudos de Cappelle *et al* (2013) que depois de toda evolução histórica da mulher no mercado de trabalho, ela agora participa nas organizações de forma mais valorizada, com suas conquistas exaltadas pelas mídias em geral e adotando uma postura menos conformista diante das assimetrias no trabalho impostas às mulheres pela sociedade.

Na sequência, o último elemento pesquisado na questão das representações sociais, descobriu como elas se representam em questão de futuro. Assim, nas respostas elas abordaram de forma voluntária qual perspectiva futura tem mais importância para cada uma. Algumas frisam a importância do futuro profissional e outras apenas o futuro pessoal, voltado para questões que envolvem família e filhos. Como é visto nos trechos das entrevistas: **“o que eu quero é curtir, hoje tenho planos a médio prazo, mas com questões de aposentadoria”** e outra diz: **“meu**

futuro eu penso nos meus filhos, na educação profissional deles”. Para aspecto profissional foi observado a seguinte fala: **“eu quero trabalhar por mais um longo tempo e crescer profissionalmente”**; e, **“eu quero ver está empresa como uma das melhores empresas do grupo”**.

Portanto quando se investiga projetos de vida, questões de futuro emergem das pessoas, e a representação social neste sentido se dá pela forma como os planos se constroem, evoluem e se concretizam para cada sujeito. Ou seja, para Jodelet (2001) e Moscovici (1978) essa representação social do futuro é quase tangível, porque dela acontecem o cruzamento de ações (fala e gestos) e troca de comunicações.

Com isso, as representações sociais de futuro para as gestoras da indústria são construídas com base nos elementos: trabalho, estudo, ascensão na carreira profissional, família, conforto financeiro para si e familiares. Estes elementos representativos são entendidos como expectativas em relação ao seu futuro e fazem parte de toda experiência adquirida no cotidiano social, e, é no cotidiano social que as ideias tomam forma e se fundamentam nas ações (SANTOS, 2002).

5 REFLEXÕES FINAIS

Esta dissertação teve a aspiração de pesquisar o seguinte questionamento de pesquisa: **Qual a representação social das mulheres em cargo de gestão da indústria automotiva da região metropolitana de Curitiba, em relação as ações estratégicas da organização?** Concordante a isso, à luz da Teoria das Representações Sociais (MOSCOVICI, 1978; JODELET, 2001), em consonância com teorias de histórico das mulheres no mercado de trabalho (PERROT, 2007) e por fim, as teorias de estratégia como prática social de Whittington (1996, 2002). E, seu objetivo geral foi de compreender, a partir da perspectiva das mulheres funcionárias de indústria automotiva de Curitiba, às representações sociais atribuídas por elas no que se refere às ações estratégicas trabalhadas e a sua representação social em cargo de gestão. Para responder ao questionamento, a coleta de dados se deu pelas entrevistas e visita de campo.

Para isso, os objetivos específicos traçados foram: primeiramente foi descrever as ações estratégicas de cada mulher em cargo de gestão da indústria pesquisada. Para isto, foi respondido a partir do levantamento dos dados por meio da entrevista, na qual as entrevistadas relatam a forma como elaboram, participam e disseminam as ações estratégicas. Com os relatos e as análises, em conjunto com as teorias que abordam o tema, o primeiro resultado verificado é que todas as gestoras participam direta ou indiretamente de todas as etapas que compõem a formulação das ações estratégicas da indústria. Como consequência dessa participação total nos processos identificou-se a autonomia para tomada de decisão da maneira mais correta para o setor de trabalho.

Desta forma, as gestoras como praticantes das estratégias demonstram relações sólidas de comprometimento dentro da organização, e quando usam da interação para executar as atividades, essa forma de executar reflete diretamente os seus pensamentos e quem elas são.

Ao cumprir o segundo objetivo específico, que era: identificar como essas mulheres se representam, se veem, se sentem e se se percebem como partes de uma organização de trabalho; diretamente respondeu-se ao terceiro objetivo que é: refletir os aspectos sociais, históricos e ideológicos envolvidos nos processos discursivos para construção representativa destes sujeitos no contexto em que se inserem.

Como resposta aos dois últimos objetivos é necessário compreender o todo dessa pesquisa, como os elementos levantados na pesquisa se entrelaçam para que seja entendida as questões de representação social das mulheres gestoras da indústria. A reflexão de como elas se inserem nos aspectos relacionados ao trabalho; a forma de trabalhar; a maneira como são decididas as ações estratégicas; como elas vislumbram outras mulheres em cargo de gestão; como elas se veem no cargo que ocupam e, por fim a sua representação de futuro. Fora outros aspectos que estão menos perceptíveis nas falas das entrevistadas.

Assim, a representação social dessas mulheres é vista quando elas respondem a todos os questionamentos das entrevistas e defendem suas convicções por ser uma mulher em cargo de gestão. Portanto, elas se representam como mulheres que estão no mercado de trabalho; que estão em cargo de gestão na indústria; que utilizam de seus conhecimentos para gerir sua equipe de trabalho; que definem, executam e disseminam as ações de estratégia da empresa. Portanto, o modelo de gestão presente nas ações das gestoras no cotidiano no trabalho são os seus objetos de representação social. Resultante das transformações das representações sociais no mercado de trabalho feminino, onde cada vez mais mulheres assumem cargos de gestão.

Claro, que não pode generalizar todas as mulheres e que a representação social presente sempre de maneira positiva. Ponto verificado na questão de como elas se veem gestoras. Nas narrativas, elas citam situações pontuais de discriminação por parte de colegas homens no ambiente de trabalho, que esses não acreditam que a mulher pode assumir cargos de gestão. Aqui o que é visto, é a segregação de gêneros no ambiente de trabalho, ficando implícito nos relatos que elas não deveriam estar em níveis hierárquicos maiores. O que é importante frisar que nem todas tiveram experiências neste sentido, e que apenas nesta categoria que por elas serem mulheres existem diferenças.

Percorrer os caminhos traçados pelos estudos sobre a mulher em cargo de gestão, significou entender a trajetória subjetiva de cada uma em relação a seus anseios, desafios e conflitos. Ou seja, significou compreender a perspectiva das mulheres em cargos de gestão de indústria automotiva as representações sociais atribuídas por elas no que se refere às ações estratégicas trabalhadas. O papel social das gestoras não restringe apenas na sua imagem, mas sim, envolve os

comportamentos e atitudes que influenciam no resultado da sua representação e posição social na organização.

Assim, houve a contribuição para a redução da lacuna teórica sobre a temática de representação social das mulheres da indústria, na abordagem da estratégia como prática social, responsáveis pela formulação da estratégia das organizações, sob a perspectiva da Teoria da Representação Social. Neste sentido este estudo propôs um modelo teórico (p.47), que permitiu a visualização das principais categorias de análise para a pesquisa empírica, além de contribuir com a realização de um estudo neste formato em outras organizações.

Como contribuição prática para as organizações, o estudo permite um novo conhecimento, para melhor compreender, a partir da voz das próprias mulheres, como as mudanças paradigmáticas sobre o fazer estratégica nas organizações têm se configurado, principalmente no que se refere às mulheres em cargos de gestão, para que as suas estratégias organizacionais, reflitam de maneira positiva em todo o processo organizacional, sem barreiras das questões de gênero e de capacidade produtiva.

Alguns aspectos podem ser considerados como limitantes do desenvolvimento dessa pesquisa, como o fato de terem sido pesquisadas mulheres em cargos de gestão de apenas uma indústria automotiva, bem como o número de entrevistadas. Entretanto, enfatizo que não é objetivo desta pesquisa trazer verdades irrefutáveis ou que permitam a generalização científica.

Como sugestão de pesquisa futuras, recomendo a aplicação deste estudo em outros setores da indústria, para que se verifique se existem outras mulheres que atuam como gestoras, de modo que se possa corroborar ou não os resultados encontrados neste estudo. Recomenda-se também pesquisas que busquem a compreensão das Representações Sociais de todos os envolvidos nos processos organizacionais.

REFERÊNCIAS

- ALVES-MAZZOTTI, Alda Judith. **Representações sociais: aspectos teóricos e aplicações à educação**. Portal Metodistas de Periódicos científicos e acadêmicos. Vol. 1, n. 1, 1994. Disponível em: <https://www.metodista.br/revistas/revistas-ims/index.php/ML/article/view/1169/1181>. Acesso em: 25 de maio de 2008.
- ARAÚJO, Ângela Maria Carneiro. Dossiê: gênero no trabalho. **Cadernos Pagu**. Núcleo de estudos do gênero, Unicamp - Campinas, n.17-18, 2002. Disponível em: <https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/cadpagu/about>. Acesso em: 16 de out. de 2018.
- ARAÚJO, Ângela Maria Carneiro; AMORIM, Elaine Regina Aguiar; FERREIRA, Verônica Clemente. Os sentidos do trabalho da mulher no contexto da reestruturação produtiva. In: CONGRESSO LUSO-AFRO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS. 8º. Coimbra, **Anais** [...] Coimbra, Portugal, 2004. Disponível em: https://wwwA.ces.uc.pt/lab2004/inscricao/pdfs/painel29/AngelaAraujo_ElaineAmorim_VeronicaFerreira.pdf. Acesso em 15 de abr. de 2018.
- ARRUDA, Ângela. Teoria das representações sociais e teorias de gênero. **Cadernos de pesquisa**. 2002, n.117, pp.127-147. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S010015742002000300007&script=sci_abstract&tlng=pt. Acesso em: 28 de mar. de 2018.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa, Edições 70, 1977.
- BRNEY, Jay B. What is strategy? In: BARNEY, Jay. B. **Gaining and sustaining competitive advantage**. Massachusetts: Addison Wesley, 1996. Cap. 1, p.2-29.
- BEAUVOIR, Simone de. **O segundo sexo**. Tradução: Sérgio Milliet. 2. ed. São Paulo: Nova Fronteira, 2009. v.1/v.2. 935 p.
- BOTELHO, Louise de Lira Roedel; MORAES, Liege Viviane dos Santos; CUNHA, Cristiano José Castro de Almeida. Ascensão profissional feminina: um caminho bem mais tortuoso do que se imagina. In: Congresso internacional fazendo o gênero. 2008, Florianópolis. **Anais** [...]. Florianópolis: Universidade Federal de santa Catarina, 2008. Disponível em: http://www.fazendogenero.ufsc.br/8/sts/ST25/Cunha-Botelho-Moraes_25.pdf. Acesso em 10 de nov. de 2018.
- BRANDT, Jaqueline Zermiani; LAVARDA, Rosalia Aparecida Barbosa; LOZANO, Marie-Anne Stival Pereira e Leal. Estratégia-como prática social para a construção da perspectiva de gênero nas políticas públicas em Florianópolis. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v. 51, n. 1, p.64-87, jan./fev. 2017.
- BRUNSTEIN, Janette; COELHO JUNIOR; Pedro Jaime. Gênero e Diversidade: o jeitinho da construção social da carreira da mulher executiva atuante em um universo profissional de predomínio masculino. In: Encontro de Estudos Organizacionais - EnEO, 2006, Porto Alegre, RS. **Anais** [...] Disponível em:

<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/eneo2006-346.pdf>. Acesso em 12 de jun. de 2019.

BULGACOV, Sérgio; SOUZA, Queila Regina; PROHMANN, José Ivan de Paula; COSER, Claudia; BARANIUK, James. In: BULGACOV, Sérgio; SOUZA, Queila Regina.; PROHMANN, José Ivan de Paula; COSER, Cláudia; BARANIUK, James. **Administração estratégica: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2007. Cap. 1. Pg. 1-29

CAPPELLE, Mônica Carvalho Alves.; MELO, Maria Catarina de Oliveira Lopes; SOUZA, Natácia Lamoglia. Mulheres, Trabalho e Administração. **Revista Interdisciplinar de Gestão Social - RIGS**, v. 2, p. 161-191, 2013. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/45443/mulheres--trabalho-e-administracao>. Acesso em: 28 de out. de 2018.

CARTER, Chris; CLEGG, Stewart. R.; KORNERBERGER, Martin. Strategy as practice? **Strategic Organizaion**, v.6, n.1, p.83-89, 2008

CORSINI, Leonora; SOUZA FILHO, Edson. Um estudo sobre as representações sociais de mulheres executivas: estilo de comportamento e de gestão. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, 7, p. 67-80, 2004. Disponível em: <https://doi.org/10.11606/issn.1981-0490.v7i0p67-80>. Acesso em 10 de maio de 2019.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativos, quantitativos e misto**. 3. Ed. – Porto Alegre: Artmed, 2010.

DIAS, Almerinda Tereza Bianca Bez Batti; ROSSETTO, Carlos Ricardo; MARINHO, Sidnei Vieira. Estratégia como Prática Social: um Estudo de Práticas Discursivas no Fazer Estratégia. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 21, n. 3, p. 393, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2017160095>. Acesso em 9 de nov. de 2018.

DINIZ, Ana Paula Rodrigues; SILVA, Alfredo Rodrigues Leite da; MENEZES, Raquel Santos Soares. Entre “Maria” e “Eva”: as representações sociais de executivas sobre a profissão. In: XXXV Encontro da Anpad. 2011, Rio de Janeiro. **Anais [...]**. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EOR1238.pdf>. Acesso em 10 de maio de 2019.

FRANCO, Maria Laura Puglisi Barbosa. Representações Sociais, Ideologia e Desenvolvimento da Consciência. **Cadernos de Pesquisa**, v. 34, n. 121, p. 168-186. jan./abr. 2004. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/cp/v34n121/a08n121.pdf>. Acesso em 9 de jul. de 2018.

FONTENELE-MOURÃO, T. M. **Mulheres no topo de carreira: flexibilidade e persistência** – Brasília: Secretaria Especial de Políticas para as Mulheres, 2006. 92p. Disponível em: <https://www12.senado.leg.br/institucional/procuradoria/pesquisa/mulheres-no-topo-de-carreira-flexibilidade-e-persistencia>. Acesso em 10 de maio de 2019.

GODOY, Arilda Schmidt. **Pesquisa qualitativa:** tipos fundamentais. Revista de Administração de Empresas, 35(4), 65-71. 1995.

GOMES, Romeu. Análise e interpretação de dados de pesquisa qualitativa. In: Minayo, Maria Cecília de Souza. (org). **Pesquisa Social: Teoria, método e criatividade.** 30. Ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2011.

HOFFMANN, Rodolfo; LEONE, Eugênia Troncoso. Participação da mulher no mercado de trabalho e desigualdade da renda domiciliar per capita no Brasil: 1981-2002. Nova Economia. **Revista do Departamento de Ciências Econômicas da UFMG**, Belo Horizonte, v. 14, n. 2, maio-agosto 2004.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **IBGE.** Pesquisa mensal de emprego. Algumas características da inserção das mulheres no mercado de trabalho. Rio de Janeiro, 2016. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas-novoportal/multidominio/genero/20163-estatisticas-de-genero-indicadores-sociais-das-mulheres-no-brasil.html?=&t=resultados>. Acesso em 30 de mar. de 2018.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **IBGE.** Estatísticas de Gênero Indicadores sociais das mulheres no Brasil. Estudos e Pesquisas • Informação Demográfica e Socioeconômica • n.38. Rio de Janeiro, 2018. Disponível em https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101551_informativo.pdf. Acesso em 30 de mar. de 2018.

ITO, Larissa Hery; SOARES, Dulce Helena Penna. Projeto do futuro e identidade: um estudo com estudantes formandos. **Aletheia.** 2008, n.27, pp. 65-80. Santa Catarina. Disponível em <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/aletheia/n27/n27a06.pdf> Acesso em 12 de jun. de 2019.

JODELET, Denise. **Representação Social:** fenômenos, conceitos e teoria. Rio de Janeiro (RJ): Fundação Getúlio Vargas, 1988.

JODELET, Denise. As representações sociais: um domínio em expansão. In: JODELET, Denise (Org.). **As representações sociais.** Rio de Janeiro, EDUERJ, 2001.

JODELET, Denise. **Representações sociais.** Rio de Janeiro: EDUERJ, 2002.

LIMA, Gustavo Simão; LIMA, Marcelo Simão; TANURE, Betania. Os Desafios da Carreira da Mulher Executiva no Brasil. In: 2º Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho, 2009, Curitiba – PR. **Anais [...].** Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EnGPR387.pdf>. Acesso em 5 de jun. de 2019.

LIRIO, Guidonaldo; MONTENEGRO, Ludmilla Meyer. Estratégia como prática social e comportamento empreendendo: entendendo a ação estratégica dos empreendedores. In: 4º Congresso Brasileiro de Estudos Organizacionais - CBEO, 2016, Porto Alegre – RS. **Anais [...].**

MACHADO, H. V. Tendências do comportamento gerencial da mulher empreendedora. In: Encontro Nacional da XXIII ENANPAD, 1999, Foz do Iguaçu, PR. **Anais** [...]

MINAYO, Maria Cecilia de Souza. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 1.ed.rev. São Paulo: Hucitec, 1998.

MINAYO, Maria Cecilia de Souza. (org). 30. Ed. **Pesquisa Social: Teoria, método e criatividade**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2010.

MINTZBERG, Henry. **The manager's job: folklore and fact**. Harvard Business Review, p.163-176, Mar./Apr. 1990.

MIRANDA, Liliane Carneiro de. **A percepção da mulher no mercado de trabalho: Emprego, carreira ou Vocação**. Dissertação de Mestrado (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia e Finanças IBMEC. Programa de Pós-graduação e pesquisa em Administração e Economia, Rio de Janeiro, 2006.

MOSCOVICI, Serge. **A representação social da psicanálise**. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.

MOSCOVICI, Serge. **Introductory address**. Papers on Social Representations – Textes sur les Représentations Sociales, v. 2, n. 3, p. 1-170, 1993

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

MOSCOVICI, Serge. **Representações sociais: investigações em psicologia social**. 6. ed. Petrópolis: Vozes, 2009. 404 p. (Coleção Psicologia Social)

MOTIM, Benilde Maria Lenzi; FIRKOWSKI, Olga L. C. Freitas; ARAÚJO, Sílvia Maria P. Desconcentração da indústria brasileira e seus efeitos sobre os trabalhadores: a indústria automobilística no Paraná. **Scripta Nova- Revista eletrônica de Geografia Y ciencias sociales**. Universidade de Barcelona. Vol. VI, núm. 119(88). 2002. Disponível em: <http://www.ub.edu/geocrit/sn/sn119-88.htm>. Acesso em 9 de nov. de 2018.

NATT, Elisângela Domingues Michelatto.; CARRIERI, Alexandre de Pádua. A Teoria das Representações Sociais (TRS) e a Análise de Conteúdo (AC): instrumentos que se complementam na pesquisa em Administração. **Cadernos de estudos sociais**, v. 29, n. 2. 2014. Disponível em: <https://periodicos.fundaj.gov.br/CAD/article/view/96>. Acesso em 9 de nov. de 2018.

PALMA, Ana Cláudia Galhardo; SÁ, Maria Auxiliadora Ávila dos Santos; CAHAMON, Edna Maria Querido de Oliveira. Representação Social de liderança: um estudo com gestoras de uma instituição educacional. **Revista Ciências Humanas** – Universidade De Taubaté (Unitau) – Brasil – Vol. 4, N. 1Volume 4, número 1, p. 51-81, jan-jul/2011, Taubaté-SP, 2011. Disponível em: <https://www.rchunitau.com.br/index.php/rch/article/view/5>. Acesso em: 16 de out. de 2018.

PAREDES, Eugênia Coelho; PEGORA, Ana Rafaela. Questionando o futuro: As representações sociais de jovens estudantes. **Psicologia: Teoria e Prática**, 49-65. 2004. Disponível em:

<http://editorarevistas.mackenzie.br/index.php/ptp/article/view/1174>. Acesso em 5 de jun. de 2019.

PERROT, Michelle. **Minha história das mulheres**. Tradução: Ângela M. S. Corrêa. 2.ed. São Paulo: Contexto, 2012.

PIRES, Fernanda. Mendes; LUCAS, Ângela Christina; ANDRADE, Sandra Mara de; AMORIM, Wilson Aparecido Costa de; FISCHER, André Luiz. **Gênero e as Práticas de Gestão nas Melhores Empresas para se trabalhar no Brasil**. Minas Gerais: Revista Interinstitucional de Psicologia, v. 3, n. 1, p. 81-94, 2010. Disponível em:

<http://www.opiniaopublica.ufmg.br/gerais/index.php/gerais/article/download/131/125>.

Acesso em: 28 de out. de 2018.

PROBST, Elisiana Renata. **A Evolução da mulher no mercado de Trabalho**.

Instituto Catarinense de Pós-Graduação. 2005. Disponível em:

<http://www.icpg.com.br/artigos/rev02-05.pdf>. Acesso em 28 de mar. de 2018.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do**

Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico. 2 ed. Rio Grande do Sul: Feevale, 2013.

QUEIROZ, Helena Maria Gomes; FERREIRA, Tamara Ribeiro; MALTA, Lilian Pereira; FERNANDES, Sílvia Lovalho. Diversidade nas Organizações: Construindo um Olhar sobre a Evolução da Mulher no Contexto Organizacional. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração, 34, 2010, Rio de Janeiro. **Anais...**, Rio de Janeiro: encontro da associação nacional de pós-graduação e pesquisa em administração, 2010. Disponível em:

<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/eor737.pdf>. Acesso em: 15 de nov. de 2018.

QUEIROZ, Maria Isaura Pereira de. **Relatos orais**. São Paulo: Vértice, Editora Revista dos Tribunais, Enciclopédia Aberta de Ciências Sociais, v.5, 1988. p. 68-80.

RAMOS, Rita de Cássia Souza Soares; SALVI, Rosana Figueiredo. Análise de Conteúdo e Análise do Discurso em Educação Matemática – Um olhar sobre a produção em periódicos Qualis A1 e A2. In: 4º Seminário Internacional de Pesquisa em Educação Matemática de Brasília – DF, 25 A 28 de out. de 2009. **Anais [...]** Disponível em:

<http://www.uel.br/grupopesquisa/ifhiecem/arquivos/9GT94689598053.pdf>. Acesso em: 15 de maio de 2018.

ROCHA, Caroline Dantas; SILVA, Gleice Rodrigues da; SÉ, Verônica Aparecida da; FLORIANO, Viviane Aparecida da Silva; MELO, Fernanda Augusta de Oliveira. O Fenômeno Teto de Vidro na Ascensão à Posição Hierárquica das Mulheres no Mercado Formal: Barreiras. In: 11º Simpósio de excelência em gestão e tecnologia, 2014. **Anais [...]**, 2014. Disponível em:

<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/38320405.pdf> . Acesso em 15 de abr. de 2019.

SANTOS, Maria de Fátima Souza. Representação social e a relação indivíduo-sociedade. **Revista Temas em Psicologia**. V.2 n.3- Ribeiro Preto, dez. 1994.

Disponível em:

http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S141389X199400030001

3. Acesso em: 29 de jul. de 2018.

SANTOS, Maria Inês. **Projeto de vida e perspectivas futuras**: Um estudo sobre as representações sociais do tempo futuro presente. 2002. Disponível em:

<http://www.bdae.org.br/dspace/bitstream/123456789/1019/1/tese.pdf>. Acesso em 5

de jun. de 2019.

SACCOL, Amarolinda Zanela. **Um retorno ao básico: Compreendendo os paradigmas de pesquisa e sua aplicação na pesquisa em administração**. Vol. 2, n. 2. 2009. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/reaufsm/article/view/1555/0>.

Acesso em: 25 de maio de 2018.

SÊGA, Rafael Augustus. O conceito de representação social nas obras de Denise Jodelet e Serge Moscovici. Anos 90 – **Revista do Programa de Pós-graduação em História** – Porto Alegre. v. 8, n. 13. 2000. Disponível em:

<http://www.seer.ufrgs.br/index.php/anos90/article/view/6719>. Acesso em: 15 de maio

de 2018.

SEGNINI, Liliana Rolfsen Petrilli. Nota técnica: do ponto de vista do Brasil: estudos organizacionais e a questão do feminismo. In: CLEGG, Swart. R.; HARDY, Cynthia.; NORD, Walter. R. (Org.). **Handbook de Estudos Organizacionais**: Modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais. São Paulo: Atlas, v. 1, 1999.

SILVA, Alfredo Rodrigues Leite da; CARRIERI, Alexandre de Pádua; JUNQUILHO, Gelson Silva. A estratégia como prática social nas organizações: articulações entre representações sociais, estratégias e táticas cotidianas. **Revista de Administração - RAUSP**, vol. 46, núm. 2, abril-junho, 2011, pp. 122-134 Universidade de São Paulo São Paulo, Brasil. Disponível em:

<http://www.redalyc.org/pdf/2234/223421738002.pdf>. Acesso em: 1 de jul. de 2018.

SILVA, Cristiana Barcelos da; GOMES, Jorge Luiz Clemente; POUBEL, Clarissa Menezes de Souza; MANHÃES, Elane Kreile. Interdisciplinaridade e teoria das representações sociais: contribuições metodológicas no contexto da globalização. In: EDUCERE – 12º Congresso Nacional de educação, PUC Paraná Curitiba, 2015.

Anais [...] Disponível em:

https://educere.bruc.com.br/arquivo/pdf2015/17830_7626.pdf Acesso em: 31 de maio de 2019.

WALTER, Silvana Anita; AUGUSTO, Paulo Otávio Mussi; FONSECA, Valéria Silva da. O campo organizacional e a adoção de práticas estratégicas: revisitando o modelo de Whittington. **Cad. EBAPE.BR**. 2011, vol.9, n.2, pp.282-298. Disponível em:

http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S167939512011000200005&script=sci_abstract&tlng=pt. Acesso em: 20 de maio de 2018.

WHITTINGTON, Richard. **Strategy as practice. Long Range Planning**, v.29, n.5, p.731-735, 1996.

WHITTINGTON, Richard. **O que é estratégia – e ela realmente importa?** In: WHITTINGTON, Richard. **O que é estratégia**. São Paulo: Thomson, 2002. Cap. 1, p.1-10.

WHITTINGTON, Richard. **Teorias sobre estratégia**. In: WHITTINGTON, Richard. **O que é estratégia**. São Paulo: Thomson, 2002. Cap. 2, p.11-48.

WHITTINGTON, Richard. Completing the **practice turn in strategy research, Organization studies**, v.27, n.5, p.613-634, 2006.

APÊNDICE A
Roteiro da Entrevista

Data; Nome; Empresa;

Questão		Categoria
1	1 – Perfil: Idade, cargo, formação, idiomas, estado civil.	Perfil
2	Quando você iniciou no mercado de trabalho? (breve trajetória)	Mulher no mercado de trabalho
3	Como você é sua rotina de trabalho?	
4	Como são formuladas estratégias na sua empresa? Quem são os envolvidos?	Estratégia como prática social
5	Qual é sua participação no processo de elaboração da estratégia da empresa? Você é consultada?	
6	Como são disseminadas essas estratégias?	
8	Para você, o que representa ser uma mulher em cargo de gestão estratégica?	Representação da mulher em cargo de gestão
9	Como você vê as mulheres que trabalham na indústria? Cargos de gestão?	
10	Quais seus planos para o futuro?	

APÊNDICE B

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)

Prezada Colaboradora,

Você está sendo convidada a participar da pesquisa “AS MULHERES NA INDÚSTRIA: ESTUDO DAS REPRESENTAÇÕES SOCIAIS E ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA SOCIAL”, sob a responsabilidade de Carla Santos, que irá investigar as Representações Sociais construídas por mulheres em cargo de gestão na indústria de transformação sobre sua representatividade no local de trabalho, ou seja, como as mulheres se representam como parte na elaboração de estratégias dentro da organização.

Este projeto de pesquisa foi aprovado pelo COMEP/UNICENTRO.

DADOS DO PARECER DE APROVAÇÃO

emitido Pelo Comitê de Ética em Pesquisa, COMEP-UNICENTRO

Número do parecer:

Data da relatoria: ___/___/201___

1. PARTICIPAÇÃO NA PESQUISA: Ao participar desta pesquisa você irá responder uma entrevista que abordará questões referente sua escolha pela carreira, sua trajetória, a conciliação entre trabalho e família e seus desafios enquanto líder na organização. Lembramos que a sua participação é voluntária, você tem a liberdade de não querer participar, e pode desistir, em qualquer momento, mesmo após ter iniciado a entrevista.

2. RISCOS E DESCONFORTOS: A entrevista poderá trazer algum desconforto no momento da descrição de situações, a qual, por ser mulher, percebeu que teve um tratamento diferente na organização e/ou fora dela, na sua vida pessoal. A entrevista apresenta um risco mínimo de desconforto, que será reduzido pela liberdade em você deixar de responder alguma questão. Por se sentir prejudicada por causa da pesquisa, ou sofrer algum dano decorrente da pesquisa, o pesquisador se responsabiliza em oferecer assistência psicológica integral, imediata e gratuita.

3. BENEFÍCIOS: Os benefícios esperados com o estudo pretendem por meio dos resultados apresentar às organizações (não apenas cooperativas como no caso representativo do estudo) à visualizarem e refletirem sobre a interferência das mudanças decorrentes de variáveis políticas-legais e econômicas, mas também das novas configurações de contextos culturais e sociais, de forma que a mulheres em cargos de liderança passem a ser compreendidas a partir de suas próprias perspectivas.

4. CONFIDENCIALIDADE: Todas as informações que a senhora nos fornecer ou que sejam conseguidas por meio da interpretação de suas respostas serão utilizadas somente para esta

pesquisa. Seus dados pessoais e identificação ficarão em segredo e o seu nome não aparecerá em lugar nenhum da pesquisa, nem mesmo quando os resultados forem apresentados.

5. ESCLARECIMENTOS: Se tiver alguma dúvida a respeito da pesquisa e/ou dos métodos utilizados na mesma, pode procurar a qualquer momento a pesquisadora responsável e/ou sua orientadora.

Carla Santos (pesquisadora responsável) – carlasantos@unicentro.br

Juliane Sachser Angnes (orientadora) – julianeangnes@gmail.com

6. RESSARCIMENTO DAS DESPESAS: Caso a senhora aceite participar da pesquisa, não receberá nenhuma compensação financeira.

7. CONCORDÂNCIA NA PARTICIPAÇÃO: Se a senhora estiver de acordo em participar deverá preencher e assinar o Termo de Consentimento Pós-esclarecido que segue, em duas vias, sendo que uma delas ficará com você.

CONSENTIMENTO PÓS INFORMADO

Pelo presente instrumento que atende às exigências legais, a Senhora _____, portador(a) da cédula de identidade _____, declara que, após leitura minuciosa do TCLE, teve oportunidade de fazer perguntas, esclarecer dúvidas que foram devidamente explicadas pelos pesquisadores, ciente dos serviços e procedimentos aos quais será submetido e, não restando quaisquer dúvidas a respeito do lido e explicado, firma seu CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO em participar voluntariamente desta pesquisa.

E, por estar de acordo, assina o presente termo.

Guarapuava, _____ de _____ de _____.

Assinatura do participante / Ou Representante legal

Assinatura do Pesquisador