

**AS MULHERES E A LIDERANÇA: um estudo multicasos com empresárias de Chapecó (SC)**

**GRACIELA FERNANDA FILIPPINI**

UNIVERSIDADE DO OESTE DE SANTA CATARINA (UNOESC)

**NELSON SANTOS MACHADO**

UNIVERSIDADE DO OESTE DE SANTA CATARINA (UNOESC)

**SAYONARA DE FATIMA TESTON**

UNIVERSIDADE DO OESTE DE SANTA CATARINA (UNOESC)

Agradecimento à órgão de fomento:

Programa de Bolsas Universitárias de Santa Catarina - UNIEDU do Governo do Estado de Santa Catarina.

## **AS MULHERES E A LIDERANÇA: um estudo multicase com empresárias de Chapecó (SC)**

### **1 INTRODUÇÃO**

O tema liderança tem se revelado intrigante ao longo do tempo, motivo de singular atenção por parte das organizações e dos pesquisadores da área do comportamento humano. Nesse contexto, estudos sobre a temática envolvem questões entre os sexos masculino e feminino, pois a liderança faz parte de ambos. Entretanto, isso não basta para que as desigualdades psicossociais sejam superadas (THIMÓTEO; ZAMPIER; STEFANO, 2015).

Questões culturais direcionadas aos papéis entre os sexos permanecem como motivos de preconceitos e barreiras que as mulheres precisam enfrentar. A mulher tem uma trajetória histórica de enfrentamentos e conquistas tanto no âmbito social e cultural quanto nos espaços políticos, empresariais e atualmente como líderes (THIMÓTEO; ZAMPIER; STEFANO, 2015). No século XXI, a representatividade da mulher que ocupa altos cargos na hierarquia empresarial aumentou. Porém, permanecem as dificuldades para alcançar e se manter em seus postos na liderança. Algumas pesquisas apontam para a necessidade de demonstrar competências específicas para serem validadas como líderes (HRYNIEWICZ; VIANNA, 2018).

As mulheres almejam posições em melhores cargos e estabilidade no mercado de trabalho, entretanto, muitas são as barreiras que precisam ser enfrentadas. Os estereótipos definidos culturalmente e diferenças nos papéis sociais são atuais (METZ, 2014). Chen e Houser (2019) demonstraram que líderes mulheres sofrem com os estereótipos mesmo trabalhando somente com outras mulheres. Considerando a literatura sobre questões de sexo, mulheres em cargos de liderança, barreiras enfrentadas e formas de superação para serem reconhecidas como líderes, formulou-se o seguinte objetivo geral: compreender como mulheres se tornam líderes e constituem seus negócios. Para atender este objetivo geral, um caminho foi percorrido: a) descrever a trajetória profissional e de vida das mulheres líderes participantes; b) identificar barreiras à ascensão da mulher a cargos de liderança; c) descrever e analisar as estratégias adotadas pelas mulheres para lidar e/ou superar as barreiras vivenciadas; d) avaliar os elementos que compõem os estilos de liderança exercidos pelas entrevistadas.

O estudo se justifica pela importância em desmistificar os conceitos tradicionais de liderança e sexo e oportuniza reflexões acerca da participação da mulher no mercado de trabalho atual, especialmente para a região estudada. Este estudo complementa e contribui para outras pesquisas desenvolvidas ao estudar novas realidades culturais e organizacionais sobre a participação da mulher no mercado de trabalho em cargos de gestão.

### **2 TEORIAS DA LIDERANÇA**

Os primeiros estudos sobre liderança destacam-se pelas tentativas de identificar características que historicamente diferenciavam um grande homem das massas populares. Essa abordagem resultou em pesquisas com tentativas de isolar líderes dos que não eram, ou líderes eficazes dos menos eficazes. Os argumentos para as pesquisas nesse contexto eram atributos físicos e intelectuais, tais como estatura, integridade, inteligência, entre outras, relacionadas como indutores de sucesso e usadas para escolher e legitimar líderes (SCHERMERHORN; HUNT; OSBORN, 1999).

Evolutivamente, a teoria dos traços considerou que alguns traços específicos podem influenciar a capacidade de liderança. Esforços iniciais para isolar traços responsáveis pela capacidade de liderança não apresentaram resultados satisfatórios. Uma revisão de 20 trabalhos realizados no final dos anos 1960 identificou aproximadamente 80 traços de liderança, dos quais apenas cinco eram comuns em quatro ou mais estudos. No ano de 1990, depois de diversas análises, evidenciou-se que os líderes não eram pessoas comuns, porém, os traços específicos que os caracterizavam variam entre os estudos (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

Posteriormente, o comportamento destacou-se como impulsionador nas pesquisas sobre liderança pelos diversos padrões ou estilos utilizados pelos líderes e as funções desempenhadas por eles. Para Bowditch e Buono (2012), as primeiras pesquisas em pequenos grupos avaliaram o efeito de três estilos de liderança no desempenho e na satisfação dos integrantes do grupo: líder autocrático (pelo comando), líder democrático (pela geração de ideias e decisões em grupo) e líder *laissez-faire*

(pela participação mínima e total liberdade ao grupo). Para Robbins, Judge e Sobral (2010) as teorias comportamentais de liderança possuíam vantagens e demonstravam evolução em relação à teoria de traços.

Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999) citam os estudos de pesquisadores da Universidade de Michigan, no final da década de 1940, que lançaram programa de pesquisa visando identificar os padrões de liderança que resultam em comportamento eficaz. Com base nas entrevistas realizadas com grupos de alto e baixo desempenho em diversas organizações, as pesquisas resultaram em duas formas básicas do comportamento do líder: os supervisores centrados nos funcionários prezavam pelo bem-estar dos seus subordinados; e os centrados na produção tendiam a dar ênfase na conclusão do trabalho. Os resultados apontaram que os supervisores centrados nos funcionários demonstraram maior produtividade, pois não há produção sem as pessoas (SCHERMERHORN; HUNT; OSBORN, 1999).

Já as teorias contingenciais consideram que as características e os comportamentos atuam juntamente com aspectos situacionais para a determinação de resultados. As principais contribuições para essa perspectiva estão sintetizadas no Quadro 1.

**Quadro 1** – Principais teorias contingenciais

Teorias	Conceito
Abordagem de contingência Fred Fiedler	“[...] grupos eficazes dependem da adequação entre o estilo do líder na interação com os subordinados e o grau de controle e influência que a situação lhe proporciona.” (p. 365)
Liderança Situacional de Paul Hersey e Kenneth Blanchard	Representa a escolha do estilo de liderança adequado aos níveis de prontidão [maturidade] dos subordinados, relacionados ao desejo e à habilidade para cumprir uma tarefa, função ou objetivo.
Caminho-Meta de Robert House	“[...] é função do líder ajudar os subordinados no alcance de suas metas, fornecendo orientação e apoio necessários para assegurar que tais metas sejam compatíveis com os objetivos da organização.” (p. 367)
Modelo de participação e liderança de Victor Vroom e Philip Yetton	“[...] oferece uma sequência de regras que devem ser seguidas para a determinação da forma e do volume de participação dos liderados no processo decisório de acordo com diferentes situações.” (p. 368)

**Fonte:** Adaptado de Robbins, Judge e Sobral (2010).

Como as teorias clássicas não atendiam suficientemente a complexidade da liderança e do processo para exercê-la, novos estudos conduziram à evolução do tema. Nesta concepção, Bass (1990) reconheceu e demonstrou que o comportamento do líder pode promover efeitos profundos em outras pessoas e inclusive entre elas. Nesta perspectiva, discorre-se sobre as abordagens de liderança transacional, transformacional e carismática.

A liderança transacional envolve trocas diárias entre líderes e subordinados, necessárias para obter desempenho de comum acordo. Envolve desempenho de gestão direcionado ao comportamento, atividades realizadas, recompensa ou punição. Os líderes transacionais são descritos com perfil gerencial e raramente se desafiam mesmo em situações pontuais de crise (SCHERMERHORN; HUNT; OSBORN, 2008). Para Bass (2008) esse estilo de liderança dissemina as expectativas e metas por meio do desempenho dos subordinados e realiza o acompanhamento, propondo recompensas ou ações corretivas sempre que julgar necessário.

Por sua vez, líderes transformacionais inspiram seus liderados a ultrapassar seus próprios interesses pelo bem da organização ou grupo. Bass e Avolio (2004) estruturaram a liderança transformacional em quatro dimensões principais: 1ª) líderes que servem de exemplo para seus liderados; 2ª) possuem capacidade de transmitir expectativas, inspirando seus liderados; 3ª) estimulam a criatividade e inovação; e 4ª) dedicam-se aos seguidores, oferecendo suporte se for necessário. As empresas geridas por líderes transformacionais revelam maior concordância entre os altos gestores acerca das metas da organização, o que melhora significativamente o desempenho organizacional.

Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 374) enfatizam que “[...] não são abordagens opostas, elas se complementam. Os melhores líderes são transacionais e transformacionais”.

A concepção de liderança carismática defende que liderados atribuem capacidades heroicas ou extraordinárias a seus líderes quando observam determinados comportamentos, em virtude de suas habilidades pessoais. Esses líderes conseguem obter um profundo efeito sobre seus seguidores, são confiantes e consideram-se muito eficazes. O sentimento de autoeficácia conduz esses sujeitos a

acreditarem que realmente tem capacidade para liderar (SCHERMERHORN; HUNT; OSBORN, 2008; ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

Para esta pesquisa, conceitua-se liderança como a capacidade de influenciar os resultados, a partir das abordagens da liderança transacional, transformacional e carismática, estilos nos quais a mulher se destaca quando líder, por características como empatia, carisma, comprometimento e tratamento humanizado dentro da empresa com seus subordinados (CARVALHO NETO; TANURE; ANDRADE, 2014).

A mulher tem habilidade para desenvolver características que as coloquem em posições de liderança (REZENDE; CARVALHO NETO; TANURE, 2014). Thimóteo, Zampier e Stefano (2015) concordam e atribuem às mulheres capacidade de movimentar uma cultura patriarcal, não somente pela sua significativa presença no âmbito organizacional, mas pelas suas capacidades estratégicas e características singulares que são relevantes no ato de empreender ou assumir o controle como líder.

### **3 BARRERAS E ESTRATÉGIAS DAS MULHERES PARA A LIDERANÇA**

O processo da inserção da mulher no mercado de trabalho já está consolidado, entretanto, não isenta inúmeras barreiras para atingir cargos de liderança ou estar na direção das suas próprias empresas. Para Gomes (2005, p. 6), várias são as barreiras na trajetória profissional das mulheres no mercado de trabalho: “[...] a) salários menores do que os dos homens por trabalhos equivalentes; b) dupla jornada (trabalho, família); c) deficiências nas políticas públicas que as beneficiem”.

Uma barreira discutida entre os pesquisadores se chama “teto de vidro”, termo definido pelo *Federal Glass Ceiling Commission*, que significa uma barreira invisível e intransponível que impede a maioria das mulheres de galgar cargos na alta hierarquia organizacional. Essa definição deixa claro que esse fenômeno é sutil, pouco perceptível e não passível de superação por sujeitos que estão abaixo do grupo dominante. As principais barreiras que compõem o teto de vidro são os preconceitos, a discriminação, a capacidade de liderança e o conflito entre o trabalho, família e maternidade (CARDOSO; HANASHIRO, 2018).

Um estereótipo levado em conta pela cultura patriarcal é de que as mulheres bem-sucedidas são aquelas que “acabaram se consumindo com a carreira e não tem vida pessoal e família” (METZ, 2014, p. 174). Contudo, em meio às barreiras a serem enfrentadas é importante considerar que uma parte significativa do mercado de trabalho atual é composta por mulheres, muitas em cargos de liderança e até mesmo à frente de seus próprios negócios (METZ, 2014). Para tanto, em um contexto desafiador para mulheres são necessárias estratégias de superação tendo em vista vencer as barreiras impeditivas ao seu crescimento profissional.

No entanto, alguns pesquisadores resistem a quaisquer alegações de que haja diferenças de liderança por gênero. Eles argumentam que determinados papéis de líder exigem certos estilos de liderança, e são designados igualmente aos gêneros. Este argumento certamente tem alguma validade porque as mulheres e os homens têm que cumprir exigências similares para ganhar papéis de liderança. Uma vez que um líder ocupa tal papel, as expectativas associadas a ele moldam o comportamento em determinadas direções. Essas pressões para a similaridade tornam provável que quaisquer diferenças nos estilos de liderança de mulheres e homens sejam relativamente pequenas (EAGLY; KARAU, 2007).

Para Cardoso e Hanashiro (2018), a estratégia fundamental é exceder as expectativas sobre seu desempenho. Um desempenho máximo é esperado de todos os executivos, porém, para as mulheres essa demonstração precisa ser maior e, mesmo assim, não lhe é dada a devida credibilidade.

Segundo Hryniewicz e Vianna (2018), uma tradição nas famílias com filhas mulheres é doutriná-las a serem independentes e ao mesmo tempo boas mães e donas de casa. Com essa estratégia de ambição exacerbada, foco e determinação, lutam bravamente dentro das organizações sem serem avaliadas pelo seu gênero e sim pelo seu mérito, esforço e dedicação.

A dedicação, força de vontade e coragem é outra estratégia desenvolvida pelas mulheres, principalmente quando na empresa em que atuam sejam a minoria em cargos de liderança. É necessário desenvolver recursos emocionais para adentrar na busca por cargos na alta hierarquia, questão que também contribuiu para a quebra de uma cultura social e de muitas culturas empresariais (HRYNIEWICZ; VIANNA, 2018).

Um comportamento estratégico do qual a mulher recorre enquanto líder é demonstrar maior preocupação com a qualidade dos serviços. Para Almeida, Antonialli e Gomes (2011), as mulheres

demonstram mais preocupação com a qualidade do que homens e tendem a empregar mais mulheres para trabalhar em suas empresas ou para compor suas equipes. Os autores comentam que a mulher adota um comportamento mais participativo, principalmente na tomada de decisões, são detalhistas e consideram mais informações antes de decidirem. Essa situação é contrária ao comportamento do homem, que age rapidamente na tomada de decisões.

Ao se referir aos rompimentos de culturas, seja no âmbito social, laboral, político, religioso ou de questões entre sexos, os primeiros recursos acionados são os emocionais humanos. “O *coping* é concebido como um conjunto das estratégias utilizadas pelas pessoas para adaptarem-se a circunstâncias adversas” (ANTONIAZZI; DELL’AGLIO; BANDEIRA, 1998, p. 274). Podem-se dividir os modelos em duas categorias funcionais: a) focalizado no problema; e b) focalizado na emoção. A partir disso, uma construção pode gerar dois fatores principais para definir dois tipos de estratégias. A primeira diz respeito a um conjunto de esforços cognitivos e comportamentais, utilizados pelas pessoas com o objetivo de lidar com demandas específicas, internas ou externas que possam surgir em situações de estresse e são avaliadas como sobrecarregando ou excedendo seus recursos pessoais. Para tal, essa definição implica em estratégias de ações deliberadas que podem ser aprendidas, usadas e descartadas. “[...] mecanismos de defesa inconscientes, não intencionais, deslocamento, e regressão, não podem ser considerados como estratégias de *coping*” (ANTONIAZZI; DELL’AGLIO; BANDEIRA, 1998, p. 276).

O modelo de Folkman e Lazarus (1980) envolve quatro conceitos principais: a) um processo de interação entre o ambiente e o indivíduo; b) sua função é de administrar a situação estressora, ao invés de controle ou domínio da mesma; c) os processos de *coping* pressupõem a noção de avaliação, ou seja, como o fenômeno é percebido, interpretado cognitivamente representando a mente do indivíduo; d) é um processo que reúne a mobilização de esforços, através da qual os indivíduos irão empreender esforços cognitivos e comportamentais para administrar demandas internas ou externas que surjam da interação com o ambiente (ANTONIAZZI; DELL’AGLIO; BANDEIRA, 1998, p. 277).

Neste modelo, os pesquisadores confirmam que qualquer tentativa de administrar um fator estressor é considerada *coping*, tenha ela ou não sucesso no resultado, “[...] dessa maneira uma estratégia de *coping* não pode ser considerada boa ou má, adaptativa ou não. Torna-se necessário considerar a natureza do estressor” (ANTONIAZZI; DELL’AGLIO; BANDEIRA, 1998, p. 276), a disponibilidade de recursos para estratégias e o resultado do esforço.

Nessa perspectiva, é possível compreender que cada mulher, diante da demanda de um enfrentamento, irá agir de maneira diferente, ou seja, poderá criar seus próprios recursos e, para isso, não existe um padrão; tudo aquilo que é considerado um fator estressor que dificulte a liderança da mulher poderá ser por ela ressignificado.

#### **4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Para esta pesquisa optou-se pela abordagem qualitativa do tipo descritivo e interpretativo, com o delineamento do método de estudo de múltiplos casos. O caráter descritivo coaduna-se com a pesquisa qualitativa na medida em que permite a compreensão do fenômeno a partir do relato dos sujeitos. É interpretativo porque o fenômeno em estudo, a trajetória de mulheres que conquistaram postos de liderança, permite comparações e deve ser contraposto ao referencial teórico considerado. Em estudos organizacionais, espera-se que a descrição forneça a base para a interpretação.

Os estudos de caso envolvem problemas de pesquisa que procuram responder questões “sobre processos (“por que” e “como” as coisas acontecem), assim como as questões de compreensão que procuram descrever e interpretar “o que” aconteceu em determinada situação (GODOI; BANDEIRA-DE-MELLO; SILVA, 2015, p. 127).

Na literatura brasileira, o estudo de caso tem sido amplamente utilizado em pesquisas organizacionais. Para a presente pesquisa, entende-se como caso cada uma das quatro (4) mulheres líderes cujas trajetórias permitiram entender o contexto circundante, as barreiras e obstáculos, bem como as estratégias encontradas para superar tais adversidades, num ambiente que privilegia os principais postos de liderança para indivíduos do sexo masculino.

O estudo ocorreu na Cidade de Chapecó (SC), com população estimada em 2019 com 220.367 pessoas (IBGE, 2020). É considerada a 6º cidade com maior população de estado, ocupando a 50º posição do PIB per capita de Santa Catarina (IBGE, 2020).

Para viabilizar a seleção desta amostra com vistas aos objetivos propostos nesta pesquisa, identificou-se em Chapecó (SC) dois grupos de mulheres executivas que mantêm rede social e reúnem-se com o objetivo de fortalecer o espaço da mulher no mercado de trabalho chapecoense. Estes dois grupos se autodenominam como “Emílias” e “Deixa Ela Empreender” e foram criados em 2016 por iniciativa de mulheres que já se conheciam e criaram páginas no *Facebook* e *Instagram* para interagir, agendar encontros e programar atividades de formação profissional voltadas ao empoderamento da mulher no mundo do trabalho.

Durante o último trimestre de 2018, obteve-se lista com *emails* das 50 mulheres integrantes destes dois grupos, das quais várias fazem parte de ambos. Para identificar critérios que permitissem a seleção de mulheres para compor amostra intencional para este estudo, encaminhou-se breve questionário com o suporte do Google Formulários para resposta pela internet. Das 50 mulheres integrantes da lista de envio do questionário, 23 responderam, o que representa 46% do conjunto de participantes visadas.

Com os dados organizados em tabelas de distribuição de frequência, foi possível selecionar quatro mulheres que atenderam aos seguintes critérios: mulheres proprietárias únicas ou sócias-proprietárias do seu negócio; com idade igual ou superior a 30 anos; vínculo com a empresa na qual é proprietária ou sócia por tempo igual ou superior a 4 anos; atuando em empresa com dez (10) funcionários ou mais. Entendeu-se que a existência de funcionários contribuiu para o estudo do assunto principal do estudo: a liderança.

A fim de garantir o anonimato das participantes, adotou-se codinomes em homenagem a quatro mulheres que mudaram a história da aviação mundial, que são: Amélia Earhart, Ada Rogato, Helen Richey e Neerja Bhanot. Para facilitar o entendimento, na inclusão de excertos durante a descrição e interpretação dos dados, foram utilizados apenas os sobrenomes referenciados como Earhart (2019), Rogato (2019), Richey (2019) e Bhanot (2019).

O Quadro 2 contém a caracterização das participantes selecionadas para a etapa de entrevistas semiestruturadas.

**Quadro 2** – Caracterização das participantes selecionadas

Participante selecionada	Idade	Tipo de vínculo com a empresa	Ano de ingresso ou de criação da empresa	Nº de funcionários	Ramo de atuação
Ada Rogato	60	Sócia-proprietária	1981	100	Indústria
Amélia Earhart	47	Proprietária única	1996	10	Serviços
Helen Richey	47	Sócia-proprietária	1999	15	Serviços
Neerja Bhanot	40	Sócia-proprietária	2015	10	Comércio

**Fonte:** Autores (2019).

Para a descrição dos casos em estudo, adotou-se a técnica de entrevista semiestruturada como instrumento de coleta de dados. A interação entre pesquisador e pesquisadas foi orientada por um roteiro de questões em torno das categorias de análise, suficientemente flexível para que outras questões surgissem no decorrer das entrevistas.

As entrevistas foram individuais, agendadas antecipadamente em espaço escolhido previamente pelas entrevistadas. E foram gravadas com a devida autorização. Antes, durante e depois da entrevista, a pesquisadora buscou coletar documentos disponíveis nos mais diversos formatos e fontes, que pudessem complementar ou validar as informações obtidas por meio das entrevistas.

A análise e interpretação de dados se deu pela técnica de análise de conteúdo, nos termos descritos por Bardin (2009), envolvendo as etapas de pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados obtidos e interpretação. As categorias de análise foram definidas a partir do referencial teórico e constam do Quadro 3.

**Quadro 3** – Diagrama das categorias definidas *a priori*

Trajetória profissional e de vida:	Barreiras à ascensão	Aceitabilidade organizacional	Elementos influenciadores do estilo de liderança	Conceituando liderança
		Perfil comportamental		Características que facilitam o exercício da liderança
Estratégias para lidar com barreiras	Estratégias comportamentais	Características que dificultam o exercício da liderança		
	Estratégias emocionais	Desafios à trajetória futura no exercício da liderança		

**Fonte:** Autores (2019).

## **5 DESCRIÇÃO, ANÁLISE E RESULTADOS**

### **5.1 Trajetória profissional e de vida**

Bhanot é empresária há quatro anos, nasceu em uma família de agricultores com boas condições financeiras, cujo sustento provinha do cultivo agrícola. Seu pai recebeu uma herança que aumentou o patrimônio familiar, entretanto, perdeu tudo depois de assinar como avalista para alguns amigos. Nesse momento, a família de Bhanot enfrentou muitas dificuldades. Um dos irmãos, ao completar dezoito anos, serviu ao Exército. Sempre que retornava para casa, inconformado com as condições da família, argumentava com o pai sobre novas possibilidades para melhorar as condições de vida, porém o pai se negava a ouvir sugestões do filho, conforme destaca Bhanot (2019, p. 1): “[...] Meu pai era muito resistente e vinha do paradigma de quem manda na família é o pai, a mulher não dá opinião e os filhos obedecem”. Em 1992 a família mudou-se do interior de Chapecó para um bairro na cidade. Com pouca escolaridade, Bhanot e seus irmãos buscaram trabalho no que sabiam fazer. Ela e a irmã trabalhavam com serviços domésticos nas residências locais durante o dia e estudavam à noite, e os dois irmãos faziam serviços braçais numa indústria. Fez sua carreira como vendedora trabalhando no comércio local. No ramo do vestuário varejista, gerenciou loja com uma equipe de vinte mulheres. Depois de quatro anos de atuação, se especializou na venda de móveis de alto padrão, do qual saiu para abrir sua própria empresa. Desde 2015 é proprietária de uma loja de cortinas e representa uma marca de persianas de renome internacional. A oportunidade de abrir a loja surgiu por proposta da própria marca de persianas para que Bhanot fosse sua representante oficial na região oeste.

Earhart é empresária há 12 anos, iniciou sua trajetória profissional aos 17 anos de idade no serviço de limpeza em uma farmácia. Tinha um filho e dividia o aluguel de um apartamento com a gerente da farmácia em que trabalhava. A gerente permitia que Earhart permanecesse depois do expediente para aprender outras funções na farmácia, assim proporcionou seu crescimento profissional. Foi na segunda gestação que Earhart saiu do trabalho na farmácia e permaneceu durante 10 meses em casa. Após esse período, iniciou seu trabalho em um laboratório, como técnica de enfermagem no setor de coleta para exames. Hoje ela é proprietária única deste laboratório. O laboratório era uma empresa familiar constituída por quatro irmãos. No falecimento de um dos sócios, foi ofertado a Earhart entrar como sócia. Ela continuou trabalhando como técnica de enfermagem e também no administrativo. Com o passar dos anos, os sócios foram desfazendo-se de suas cotas e as venderam para Earhart. Desde o ano de 2017 ela é proprietária única do laboratório.

Richey é empresária há 20 anos, com formação acadêmica e atuação como proprietária de farmácia de manipulação. Logo após o ensino médio prestou vestibular e iniciou a graduação. Sobre sua escolha profissional, comenta que não teve influência familiar, que teve dúvidas, pois se identificava com Odontologia e Medicina e sentia atração pela arquitetura, mas, mesmo contrariando amigos, escolheu cursar Farmácia. Richey trabalhou como funcionária em uma farmácia magistral, com intuito de se organizar financeiramente, local em que descobriu sua vocação para manipulação e onde ficou até 1999, quando saiu para abrir sua própria farmácia. Richey tem uma sócia, com quem definiu uma divisão de tarefas dentro da empresa. Sua sócia ficou com o setor administrativo e financeiro e Richey com a parte técnica do laboratório, criação e desenvolvimento de fórmulas e marketing. Argumenta que a divisão foi realizada com base no perfil profissional de cada uma. Apesar da mesma formação acadêmica, consideraram a divisão assertiva para a empresa. Sua identificação com a profissão e o que faz na empresa é que dá a Richey motivação para seguir em frente.

Rogato é empresária há 38 anos, iniciou seus estudos aos quatro anos de idade no primeiro ano escolar. Aos 16 anos iniciou sua primeira graduação em Pedagogia, fez especialização em Administração Escolar. Ao concluir, optou por fazer a segunda graduação em Administração. Durante as graduações trabalhou como secretária na diretoria de uma grande indústria. Por demonstrar proatividade, foi transferida para outra indústria do mesmo grupo, do qual saiu em 1981 para dirigir seu próprio negócio com seu esposo, onde permanece na direção até hoje. Está envolvida em todos os procedimentos administrativos, financeiros, contábeis e, atualmente, decidiu acompanhar os processos de recrutamento e seleção dos funcionários para todos os setores. Rogato (2019, p. 4) destaca: “[...] essas meninas que trabalham comigo hoje, se saírem daqui, elas estão capacitadas para qualquer empresa em qualquer setor; elas não são limitadas a fazer só uma coisa”. A empresária valoriza seus funcionários, oportuniza crescimento profissional e aprendizado em outros setores da empresa.

## 5.2 Barreiras à ascensão da mulher aos cargos de liderança

Esta categoria contempla as barreiras vivenciadas pelas entrevistadas na construção de suas carreiras profissionais e de vida, considerando as subcategorias aceitabilidade organizacional e perfil comportamental.

A questão de **aceitabilidade organizacional** pode ser considerada um dos maiores desafios para as mulheres. Nesse item estão possibilidades impeditivas à mulher ocupar cargos de liderança. Dentre estas, pontua-se situações para reflexão das entrevistadas.

### a) Divergências de sexo constroem carreiras mais competitivas?

Atualmente a mulher ocupa cargos de liderança no contexto empresarial e político e isso oportuniza uma subjetiva competição entre os sexos. Sobre essa questão, Richey (2019, p. 3) destaca que a competição é necessária e completa: “[...] tem que se impor, por exemplo, naqueles momentos que tem que falar mais alto [...] nos Conselhos em que participo, a cultura era de predominância do sexo masculino”. Comenta Earhart (2019, p. 13) que o ambiente empresarial exige constante aprovação do sexo masculino: “nós estamos provando o tempo todo”. Essa posição de aprovação, para Bhanot (2019, p. 6), é positiva: “[...] a mulher abriu espaço no mundo e no mercado de trabalho justamente por não se acomodar [...] a mulher que se posiciona na sociedade faz com que esses preconceitos sejam menores”. Rogato (2019, p. 6) não concorda com a ideia de aprovação ou competição e comenta “eu acho que não temos que provar competência, nós somos mais competentes do que os homens [...] as mulheres são melhores em tudo”.

### b) Discriminação cultural e social pré-estabelecidas no trabalho

A mulher em cargos de liderança ou na direção de grandes organizações não extingue conceitos e padrões culturais pré-estabelecidos, mas os ressignifica. Bhanot (2019, p. 4) comenta: “a mulher soube ocupar seu espaço na sociedade como um todo. Foram deixados para trás muitos tabus como o de que as mulheres precisavam ficar em casa e cuidar dos filhos”. Não obstante aos estereótipos pré-estabelecidos culturalmente, a idade da mulher pode ser um fator discriminante. Bhanot (2019, p.2) destaca fato ocorrido na loja de vestuário onde gerenciou equipe com vinte mulheres: “Um Coaching se fez passar por cliente oculto na loja e depois procurou os proprietários para vender o serviço dele. [...] Ele falou muito mal de nós, equipe, de tudo. Ofendeu muitas funcionárias, inclusive para funcionárias mais velhas disse que deveriam estar em um museu”. Depois disso Bhanot (2019) pediu demissão e argumentou que não concordava com nada do que foi dito. A mulher vivencia situações discriminatórias no mercado de trabalho e até no próprio lar, como Earhart (2019, p.12) conta que passou por agressões psicológicas por muitos anos advindas do seu cônjuge: “[...] ele era machista [...] era muita pressão psicológica, ele me dizia: se você sair para estudar à noite irá fazer o que todas as outras fazem quando dizem isso, é traição”. E o homem quando estuda à noite também comete traição conjugal?

### c) Necessidade de demonstrar competências e conhecimentos para obter respeito

Demonstrações de conhecimento e competência para determinados ambientes masculinizados não são suficientes. Para Earhart (2019, p. 13), mesmo demonstrando conhecimentos específicos adquiridos ao trabalhar com gestão, não obteve mérito pela conquista porque advinha da área da saúde e, por isso, “não dominava o assunto”. Argumenta que durante todos os anos que participou como sócia na empresa precisou manter uma postura firme, se impor, porém, sempre com educação, inclusive nas reuniões era questionada sobre assuntos administrativos e não sentia credibilidade e valorização. Earhart (2019, p. 7) admite: “[...] fui atrás de conhecimento sozinha e mesmo assim, na ingenuidade, eu não coloquei senhas nos acessos ao meu computador. Eu organizava todas as planilhas, movimentação financeira e deixava tudo certinho. No dia seguinte haviam planilhas deletadas, simplesmente sumiam”. Rogato (2019, p. 3), com formação e experiência em administração, usou de sua expertise nos negócios para administrar sua própria empresa e complementa “eu sempre gostei de estudar [...] sempre gostei de trabalho em escritório, cálculos, matemática, sempre me destaquei durante a escola [...] as mulheres não precisam provar nada”. Richey (2019) comenta que quando ainda estava com seu filho bem pequenino viajava com ele para pós-graduação fora do estado. Sempre gostou de estudar, não por necessidade de demonstrar algo, mas pelo perfil criativo e inquieto.

A subcategoria **perfil comportamental** contempla aspectos ligados a situações familiares, questões pessoais e emocionais, características femininas e a necessidade ou não da mulher se masculinizar para ocupar espaço de liderança.

**a) Situações familiares (maternidade, filhos, cônjuges).**

A partir do relato de Bhanot (2019), adentramos nas barreiras que compõem situações de trabalho e família. Bhanot (2019, p. 7) argumenta: “[...] tenho dois anos de casada e já percebi muitas divergências; mudanças nos meus horários e compromissos que quando solteira eu não tinha [...] agora é que eu vou entrar em um conflito maior, quando minha filha nascer”. E comenta: “Até agora ela está na minha barriga. O que eu te garanto é que tua jornada como mãe, mulher e empresária aumenta muito [...] hoje eu entendo porque muitas mulheres se perguntam: será que vou ter filhos? Porque realmente é uma jornada muito pesada” (p. 8).

Nesse sentido, Richey (2019, p. 8) conta: “Meu esposo iniciou a empresa comigo, nos conhecemos no mesmo emprego, ele com experiência de 15 anos no ramo, por esse motivo iniciou comigo [...] não deu certo, não sei explicar qual o motivo [...] sou muito exigente com todos e com ele mais ainda”. Destaca: “eu penso que todos devem fazer como eu faço. Pensando em um motivo, pode ser porque eu cobrava ele como um funcionário comum, mas ele nunca falou nada, penso que minha parte enquanto esposa e mulher foi prejudicada, nunca conversamos sobre o assunto”. Complementa: “Não me senti cobrada culturalmente ou pela família, tive apoio do meu esposo, mas eu enquanto mãe tenho alguns arrependimentos, se eu tivesse sido cobrada de alguma forma pela família ou esposo, poderia ter sido bom [...] fiquei voltada apenas para a empresa e a carreira” (p. 9).

São momentos, escolhas que irão depender de cada mulher e de como ela conduzirá a situação. Earhart (2019, p. 3), a partir da sua vivência no contexto família e trabalho, comenta: “eu trabalhei muito, com dois filhos pequenos para sustentar, [...] e durante esse período encarar um esposo ciumento que não queria me ver crescer profissionalmente [...] foi muito difícil”.

Com percepção diferente, Rogato (2019, p. 8) argumenta: “Quando iniciamos com a empresa, eu estava apenas com uma filha bem pequenina [...] nunca me senti cobrada, eu nem tinha opção, não tinha um plano B [risos], meu esposo nunca me cobrou nada e eu mesma sabia que precisava dar conta e fazer as duas coisas” [trabalho e filhos]”. Este posicionamento, até certo ponto, indica uma aceitação de uma condição desfavorável da mulher para conciliar trabalho, com os filhos e família.

**b) Problemas pessoais e emocionais das líderes geram insegurança ou descrédito**

Sobre o assunto, Bhanot (2019, p. 6) afirma: “Sim, com certeza. [...] o desafio da mulher como líder, com esposo e tudo mais, exige muito do emocional”. Avalia que: “em muitos momentos você está envolvida em outras situações pessoais que interferem no profissional sim [...] na minha opinião a mulher mesmo com esses desafios consegue administrar um pouco melhor essas situações emocionais do que os homens” (p. 9). Para Richey (2019, p. 11), sobre o desafio de separar problemas pessoais do trabalho, comenta: “eu não consigo, eu trago total meus problemas para cá, sou muito transparente, então todo mundo sabe quando não estou bem”.

Em contraponto à percepção de Richey (2019), Earhart (2019, p. 11) comenta que essas situações não ocorrem na sua empresa, mesmo com familiares como funcionários: “[...] eu tenho meu filho e minha nora aqui e isso não acontece [...] deixo bem claro para meu filho e nora que aqui é uma empresa, são tratados como funcionários normais, com o mesmo respeito”. Rogato (2019, p. 6), no mesmo sentido de Earhart, argumenta que tem uma postura firme: “eu sempre digo que você tem que impor o respeito, postura, você pode até ser amiga, mas na hora do trabalho é trabalho”.

**c) Características femininas (como empatia e sensibilidade) podem ser negativas à liderança?**

A partir do referencial teórico, identifica-se que características atribuídas ao sexo feminino podem ser consideradas negativas. Richey (2019, p. 7) comenta que gosta de ambientes mistos para trabalhar, atribui às mulheres características positivas por serem mais cuidadosas e intuitivas: “[...] o laboratório é como uma cozinha [...] já trabalhei com homem, foi supertranquilo, mas o perfil deles é a parte de gestão administrativa”. Continua, ao afirmar que as mulheres têm um olhar mais cuidadoso, que o ramo de atuação da empresa é de predominância feminina tanto para o atendimento quanto para o laboratório. Earhart (2019, p. 14) também prefere ambientes mistos para trabalhar e não argumenta em relação às características femininas: “eu gosto de ambientes mistos; a dificuldade com mulheres está em situações de conflito, geralmente são as mulheres e eu não sei explicar”.

Bhanot (2016, p. 6) não concorda que características femininas sejam negativas: “[...] de forma alguma, é isso que nos diferencia do mundo masculino, e isso são os pontos na mulher que devem ser explorados porque atualmente as mulheres conquistaram muito espaço”. Rogato (2009, p. 6) vai além: “as mulheres são melhores em tudo “[...] somos mais competentes, pontuais, profissionais e determinadas”. Em sua empresa tem um setor composto e gerenciado apenas por mulheres e afirma

que funciona muito bem. O setor faz parte de um projeto social e apenas dois homens trabalham como subordinados a uma líder mulher. Conta Rogato (2019) que, em determinado momento, a líder do setor social estava para entrar em férias e chamou o encarregado abaixo dela na hierarquia. Perguntou ao homem: “Se surgir a oportunidade de assumir a liderança do setor, você aceitaria?” Para surpresa de Rogato (2019, p. 6), a resposta foi não: “eu até pensei que ele não queria assumir as responsabilidades[risos], mas concluí que ele gostava da liderança feminina que é exercida”.

#### **d) Mulheres adotam características masculinizadas para liderar**

Para serem aceitas como líderes e não sofrerem preconceito, algumas mulheres optam por uma descaracterização, se privam da vaidade, algumas mudanças em relação à postura e tom de voz para serem aceitas como líderes. Sobre este assunto, Bhanot (2019, p. 5) enfatiza: “[...] acho que muito mudou e nunca acreditei nisso, o que vale é a capacidade. Eu nunca me preocupei com o que os outros vão pensar ou dizer [...] é muita coisa para pensar e fazer, é preciso ter foco e objetivo”.

Richey (2019, p. 13) argumenta em favor das mulheres e suas características ao afirmar que estas devem ser aceitas como são: “[...] eu me arrumo quando participo das reuniões do Conselho. Passo a maior parte do meu dia dentro do laboratório, uso touca, sem maquiagem. Quando viajo para as reuniões faço unha, cabelo, maquiagem, me arrumo para mim”. A entrevistada, além de proprietária, é responsável técnica do laboratório da sua empresa, em ambiente que requer extrema higiene. Não é permitido o uso de maquiagem, unhas coloridas, então, quando ela viaja para estudos e reuniões dos conselhos que faz parte, aproveita para retomar sua vaidade.

As mulheres estão mais firmes em suas posições de liderança, não demonstram intimidação quando acreditam em suas competências, diz Rogato (2019, p. 7): “[...] a mulher tem que ser ela [enfática]. Cada pessoa tem um jeito, mas jamais se descaracterizar. Você vai atingir seu cargo na empresa por sua competência”. Earhart (2019, p. 13) concorda e destaca: “[...] sempre fui eu mesma”. E completa que a área da saúde, onde sempre trabalhou, é um ambiente muito exigente com as questões higiênicas, então: unha, cabelo, maquiagem sempre de acordo com os padrões exigidos.

### **5.3 Estratégias para superar barreiras à liderança feminina**

Esta categoria contempla as estratégias de enfrentamento vivenciadas pelas entrevistadas na construção de suas carreiras profissionais e na vida, desdobradas nas subcategorias estratégias comportamentais e estratégias emocionais.

A subcategoria **estratégias comportamentais** contempla quais foram às estratégias de enfrentamento utilizadas pelas entrevistadas para resolver situações impeditivas aos cargos de liderança que ocupam. Earhart (2019) sentia hostilidade de um dos sócios e dúvidas sobre sua capacidade de administrar sua cota acionária e a administração geral da empresa. Sua estratégia para enfrentar os sócios que duvidavam da sua capacidade foi buscar conhecimentos específicos na área administrativa e inclusive conhecimentos em software, do básico ao Excel. Earhart (2019, p. 7) comenta: “eu tenho muita paciência, por vezes paro e penso: meu Deus como eu consegui?” Também assumiu uma postura firme e respeitosa durante todo o período em que dividiu a sociedade.

Richey (2019) tem perfil ativo, ávida por informações, estudos, cursos, sua graduação é específica na área em que atua, sempre está em busca de conhecimentos e envolvida em projetos como conselheira, presidente, e nunca se acomoda. Gosta de inovar e criar produtos na sua área. Participa de dois Conselhos do seu ramo empresarial, ocupa a presidência no Conselho Regional e é membro do Conselho Nacional. Contextualiza sua estratégia para atuar nos Conselhos, com predomínio masculino: “O que eu faço são criar aliados homens. Quando eu assumi a presidência do Conselho Regional me cerquei de conselheiros homens, com o perfil parecido com o meu, porque não me vejo como líder” (p. 12). A entrevistada assume sua personalidade e se considera uma executora, gosta de fazer acontecer sem comodismo, o que, por vezes, foi motivo de questionamento pessoal, principalmente no ambiente familiar, até pela falta de limites da sua dedicação ao trabalho.

Bhanot (2019), empresária de uma loja de cortinas e persianas de alto padrão, assume que em suas estratégias, o estudo, a busca por conhecimentos, aprender sobre o produto que está vendendo, independentemente de ser a proprietária ou a vendedora, é fundamental. Destaca também que a mulher não pode se acomodar e precisa usar suas características pessoais femininas a seu favor; explorá-las para ganhar mais espaço. Enfatiza: “considero o aprimoramento uma necessidade básica” (p.9). Com muito comprometimento, foco e estratégias bem elaboradas, geralmente, consegue alcançar seus objetivos. Foi dessa maneira que se tornou proprietária da sua loja.

Com 38 anos de experiência na administração da sua empresa, Rogato (2019) é uma mulher com uma postura firme, objetiva e gosta muito do que faz. Tem graduação em Pedagogia e em Administração, com Especialização em Administração Escolar. Desde muito jovem trabalhou em duas grandes indústrias na sua cidade de origem e aprendeu muito sobre gestão. Comenta que sempre gostou de trabalhar com escritório, com papéis e na sua mesa, quando funcionária, sempre tinha trabalho. Tem um olhar atento sobre tudo o que acontece ao seu redor, sempre em busca de conhecimentos, aprender, melhorar, ser disciplinada e ter foco no que faz, exemplificado na fala: “estou sempre me atualizando e leio muito, sempre gostei de estudar” (p. 9).

A subcategoria **estratégias emocionais** é um recurso valioso à liderança, que, por vezes, é mais eficaz do que a mudança comportamental. Entende-se que é necessário um alinhamento entre as duas estratégias para serem consideradas eficazes. Essa subcategoria desdobra-se em: demonstração de autoridade com perfil mais agressivo; adaptação ao ambiente para demonstrar neutralidade; e autoexigência de ser a “supermulher”.

**a) Demonstração de autoridade com perfil mais agressivo**

Para Bhanot (2019, p. 8), não é uma questão de agressividade e sim de firmeza: “[...] o funcionário faz a parte dele e a empresa cobra os resultados sendo firme, sem agressividade”. A entrevistada Earhart (2019, p. 10) concorda com Bhanot (2019) e argumenta: “agressividade não, mas firmeza e educação”. Rogato (2019) segue no mesmo viés sobre ser firme. Neste item as entrevistadas não concordam com um perfil agressivo e imposições rudes, mas, como líderes, estão voltadas à firmeza e postura para conduzir uma equipe na direção dos objetivos de suas empresas.

**b) Adaptação ao ambiente para demonstrar neutralidade**

As empresárias não concordam e isso vem ao encontro das respostas ao item anterior. Bhanot (2019, p. 8) afirma: “[...] penso que o funcionário quando é contratado deve saber qual é o lugar dele e o que a empresa espera dele”. Essa clareza em posicionar o funcionário na sua função também está na resposta de Earhart (2019, p. 10): “[...] eu explico tudo para os meus funcionários, deixo tudo bem claro sobre a função e ensino mesmo, não tenho medo de dividir conhecimento”. Os itens agressividade e neutralidade não estão dentro dos seus modelos de liderança.

**c) Autoexigência ou ser a “supermulher”**

Dentre as estratégias emocionais está a questão de auto exigência pessoal ou sentir que precisa ser uma “supermulher”. Geralmente, em situações em que as mulheres assumem cargos de liderança ou estão na direção de suas empresas, entram em “modo automático” e saem trabalhando como máquinas, numa simples metáfora para exemplificar a autoexigência. Bhanot (2019, p. 9) concorda que: “a autoexigência existe, nós mulheres atuamos em muitas frentes, casa, esposo, filho, família e nem sempre conseguimos dar conta de tudo”. Complementa: “Estou em um processo de reestruturação da minha equipe para que eles possam tomar à frente de algumas situações, mas não é fácil” (p. 9). Sobre auto exigência, Earhart (2019, 15) admite que tem esse perfil e diz: “sim, totalmente, são muitos momentos que não consigo enumerar [risos]”. Richey (2019, p. 10), além de autoexigência ou de ser uma “supermulher”, comenta sobre a sobrecarga advindas das exigências do dia a dia, ao afirmar que: “toda a produção depende de mim, me sinto sobrecarregada desde o início”. Com as respostas, fica evidente o quanto as entrevistadas se exigem no âmbito do trabalho e da empresa, o que requer um esforço enorme para que isso funcione em harmonia com as estratégias comportamentais. Para finalizar o assunto, Rogato (2019, p. 12) destaca: “[...] eu acho que nunca está bom e hoje percebo isso como uma qualidade”. Sua estratégia está em admitir e ressignificar o sentido da autoexigência.

## **5.4 Elementos influenciadores do estilo de liderança**

Essa categoria apresenta relatos individuais sobre liderança e os aspectos que envolvem o ato de liderar, desdobra-se em quatro subcategorias que são: conceituando liderança; características que facilitam o exercício da liderança; características que dificultam o exercício da liderança; e desafios à trajetória futura no exercício da liderança para as mulheres.

**a) Conceituando liderança**

Iniciamos com Bhanot (2019, p. 10): “Eu sempre fui uma mulher líder, aquela pessoa que tem isso muito forte. A liderança, isso sempre foi muito forte em mim [...] entendo liderança como uma habilidade para fazer as pessoas trabalharem contigo de uma maneira entusiástica, em fazer um

objetivo ser comum para toda a equipe”. Completa: “penso que o líder precisa cativar as pessoas a fazer o melhor, que façam com amor e isso faça parte do caráter delas, da conduta da vida [...] liderar é fazer sua equipe compreender que se fizerem um bom trabalho, fazem o bem para a empresa, para a vida e carreira deles” (p. 10).

Rogato (2019) concorda com Bhanot (2019) que liderança requer personalidade forte ou uma pessoa forte. Mas concorda apenas nesse quesito. Rogato (2019, p. 10), com 38 anos de experiência na gestão da sua empresa, diz: “Ser líder é você estar à frente, fazer com que os outros te sigam e façam acontecer junto contigo. Eu não me vejo líder, mas como uma pessoa forte”. Vale lembrar que a entrevistada vem de família de origem italiana, que são muito trabalhadoras. Todos têm esse perfil e a inspiração vinha do pai, alguém que ela admirava, que, ao aposentar-se, adoeceu por ficar em casa e retornou ao trabalho. Quando a entrevistada fala “sou uma mulher inspiradora que faz acontecer”, atribui essa inspiração ao modelo do pai que a inspirava, era um homem forte, e ela segue o exemplo do pai que sempre trabalhou e fez acontecer, no sentido de força e conquistas por meio do trabalho. Aqui cabe uma reflexão sobre a ligação entre ser líder e ser forte, que Rogato coloca em contraposição, quando são elementos do mesmo conceito.

Por sua vez, Richey (2019, p. 13), empresária no ramo da saúde com 25 anos de experiência também não se vê como líder: “O líder é aquele que consegue liderar, colocar sua ideia de maneira mais sutil, não aquela imposição de cima para baixo, consegue envolver as pessoas no trabalho, e faz com que adotem aquela ideia de uma maneira natural [...] não me vejo como líder, mas como uma executora”. No entanto, analisando as trajetórias de Rogato e Richey, é possível evidenciar que há fortes elementos para que sejam classificadas como líderes, com base em suas habilidades e competências. E o fato de não se declararem líderes pode ter relação com o senso de humildade que cultivam, ou resultado da introjeção (inconsciente) da cultura ítalo-germânica patriarcal.

Earhart (2019, p. 15) destaca que: “Liderança é você manter um bom relacionamento e não ser um ditador. Eu não sou um ditador e existe muita diferença entre um líder e um ditador”. Também lembrou que: “o empoderamento pessoal é sucesso tanto no pessoal quanto no profissional das pessoas. A vida pessoal e profissional das pessoas andam juntas e quando trabalhamos despertando elas para a sua melhor versão, desconhecemos do que elas são capazes”. E “é dessa forma que escolhi trabalhar com a equipe na minha empresa, liderando, gerindo processos e resultados através de um movimento de ações que, a partir da prática diária, despertam e transformam as pessoas nas suas atitudes e comportamentos e isso resulta num trabalho consequentemente mais feliz, assertivo e seguro de resultados” (p.15).

#### **b) Características que facilitam o exercício da liderança**

Bhanot (2019, p. 12) destaca como facilita sua liderança: “O meu entusiasmo e a paixão com que eu faço as coisas. Eu faço o meu melhor para ser o espelho dos meus funcionários. Ter sonhos e alimentar os sonhos deles, assim eu os encorajo a realizar os seus sonhos dentro da minha empresa. O funcionário precisa entender que se ele ganha a empresa ganha e todos realizam seus sonhos”.

Richey (2019, p. 14) comenta: “[...] o fato de eu me colocar como uma pessoa da equipe faz uma grande diferença”. A entrevistada se intitula como uma executora e não como líder. Entretanto, enfatiza o que facilita seu processo de trabalho com a equipe: a forte empatia com os funcionários, que é uma característica feminina importante na interação com pessoas. Ao se colocar no mesmo nível da equipe, como membro, estabelece uma relação de confiança e respeito, que sempre teve resultados positivos em todos os anos que se mantém nessa posição. Por outro lado, o trabalho com mulheres exige mais cautela e respeito, porque, em geral, elas são mais sensíveis, além disso, a maioria tem família, filhos que caracteriza a continuação do trabalho fora da empresa, mas em outro papel. Destaca que traz isso de experiências pessoais, de saber o quanto é ruim ter problemas pessoais para resolver e a empresa não ter nenhuma empatia com a situação do funcionário. Ela argumenta que, enquanto empresária e mulher, arrepende-se de situações que deixou somente a “empresária falar mais alto”, colocou em segundo plano situações pessoais e isso faz com que haja dessa maneira com sua equipe.

A empresária Earhart (2019, p.15) menciona: “[...] sou uma boa ouvinte, quando percebo que alguém não está bem eu chamo para conversar”. Justifica com as experiências passadas na mesma empresa que é proprietária única. Quando iniciou na empresa, essa era gerida por quatro irmãos homens e uma gerente mulher, mas que não tinham proximidade com os funcionários. A entrevistada comenta que teve uma vida pessoal muito difícil e precisou gerenciar situações com seu ex-cônjuge que tinha uma personalidade difícil e a impedia de crescer profissionalmente. Então, em muitos

momentos, ao sair de casa para o trabalho, tinha brigas conjugais terríveis e, mesmo assim, seguia firme e sempre tentou não demonstrar que estava em um dia difícil. Sentiu falta de um “ombro amigo”, mesmo que no trabalho, alguma colega que tivesse uma percepção mais apurada sobre seus funcionários, aquele pequeno gesto de acolhimento lhe auxiliaria a tornar seu trabalho naquele dia um pouco melhor. Por isso, no cargo que está hoje, comenta que aprendeu com “a dor” a ser uma gestora, com esse olhar empático e atento sobre seus funcionários. Porque quando um funcionário não está entregue ou atento ao trabalho que executa isso pode ser prejudicial para a empresa.

Rogato (2019, p. 10) diz: “Eu não me vejo como uma líder não, eu amo a vida e amo trabalhar [...] o trabalho é a única coisa que te deixa de pé, porque isso é viver”. A entrevistada se percebe como uma pessoa forte, que sempre trabalhou muito e segue o exemplo da sua família de origem italiana e principalmente a figura paterna. Como divide a sociedade da empresa com seu esposo, requer reflexão sobre os estereótipos culturalmente impostos sobre a diferença dos papéis sociais entre os sexos. Fala que é forte e trabalhadora como o pai e sua família, porém, ela aproveita a vida. Retoma a lembrança sobre seu pai que trabalhou muito durante toda sua vida e não aproveitou porque o trabalho era a vida dele. Entretanto, Rogato justifica que trabalha muito, mas também aproveita sua vida fazendo o que gosta e, para ela, isso não tem a ver com estar à frente, liderando a sua empresa.

#### c) Características que dificultam o exercício da liderança

A empresária Rogato (2019, p. 9) comenta seu perfeccionismo e alto nível de exigência consigo e com os outros: “eu sofro com isso, não consigo mudar, sou assim no trabalho, com as pessoas e com tudo”. A dificuldade é inerente à liderança, pois o gestor vê os processos e demandas com uma visão mais ampla que os subordinados e, nem sempre, dispõem de tempo para explicar em pormenores o que necessita ser feito. No entanto, é importante estabelecer relação de parceria com os funcionários, evitando que estes deixem de correr riscos pelo temor das consequências por eventuais erros, que são, até certo ponto, normais na busca pela alta performance.

Já Bhanot (2019, p. 11) comenta: “Sou uma pessoa de resolver tudo e muitas vezes não tenho paciência para esperar o tempo de cada um”. A entrevistada justifica que essa característica pessoal é uma questão de perfil profissional. Durante sua vida sempre foi muito objetiva, trabalha com metas, gosta de estar na frente de tudo sempre, e isso a impede, como líder, de exigir o mesmo comportamento dos seus funcionários. Cada pessoa tem seu tempo, seu perfil pessoal e isso precisa ser respeitado, mas como entusiasta que é e faz tudo com tanta “paixão”, por vezes, frustra-se em ter que diminuir seu ritmo, mas está aprendendo a administrar isso no dia a dia do trabalho.

Earhart (2019, 15) disse: “[...] acho que tenho um coração grande [pensativa], por vezes me deixo levar mesmo sabendo que a pessoa está mentindo ou omitindo, deixo ir até o limite”. Considera um grande desafio administrar uma empresa e que está aprendendo conforme as situações estão surgindo. Como tem a empatia de perceber quando um funcionário não está bem e chama para conversar, essa atitude pode ser interpretada erroneamente pelos seus funcionários, no sentido de eles perceberem-na como uma gestora “boazinha”. Conta experiência em que deixou o funcionário pensar que ela era “boazinha” e permitiu que ele levasse seus argumentos falsos para determinada situação até o fim. No final, como não era nada grave, fez o funcionário entender o que estava acontecendo e ele se retratou e se desculpou. Na opinião de Earhart, ao permitir ao funcionário imaginar que a estava convencendo, no final, foi positiva e até hoje o mesmo é o mais dedicado ao trabalho e nunca mais repetiu essa atitude. Essa empresária está há dois anos como proprietária única e admite a necessidade de aprender mais sobre liderança e gestão de equipe. Comenta que está muito envolvida com o trabalho e vai resolvendo situações conforme a demanda, mas irá refletir e rever seus posicionamentos para não ser surpreendida e ter uma atitude assertiva.

Argumenta Richey (2019, p. 14): “[...] acredito que o fato de eu me colocar muito como integrante da equipe pode ser um fator que dificulte a minha liderança. Emocionalmente, confesso que realmente eu gostaria de fazer mais parte da equipe, que elas não me vissem como chefe”. Admite que tem problemas em separar a vida pessoal do trabalho e justifica que isso é influência de suas emoções. Como Richey se percebe como uma executora e não líder, está vivenciando um conturbado momento pessoal. Isso pode ter um peso significativo ao chegar no trabalho e ser a “chefe” e não a “colega”, com quem gostaria de conversar. Comenta que já está em busca de soluções para suas questões pessoais e, em respeito à entrevistada, essa resposta não foi mais explorada para não invadir a sua privacidade.

#### d) Desafios à trajetória futura no exercício da liderança

Para Bhanot (2019, p. 10), “já conquistamos muitos espaços e vamos continuar a mostrar que a mulher, com todas as suas características, com respeito e postura, vamos cada vez mais longe”. Particularmente, comenta que seus desafios para o exercício da liderança é aprender a desacelerar seu ritmo, não cobrar que todos façam o que ela faz, com o mesmo entusiasmo. Porém, continuará a alimentar e instigar seus funcionários para sempre querer mais, e levá-los a compreender que não é apenas um trabalho que só a empresa ganha, mas um movimento lucrativo e feliz para todos.

Earhart (2019, p. 16) destaca que antevê: “muita pressão pela frente, questionamentos e uma cultura que dificilmente pode ou vai ser rompida”. Para a empresária, a questão cultural é forte e, por mais conquistas que as mulheres estejam acumulando, não será fácil e deve levar o tempo de uma geração inteira. Como desafios pessoais, argumenta que irá aprender a liderar. Porém, os autores deste artigo acreditam que ela já sabe, mesmo que tenha muito a aprender, o que é algo contínuo em ambientes complexos e conhecimento exponencial.

A empresária Rogato (2019, p. 11) argumenta com otimismo: “As mulheres estão melhorando sempre, caminham a passos largos nessas conquistas. Penso que não existe mais essa história de que se for mulher não pode fazer isso ou aquilo. As mulheres estão conquistando cargos nas empresas e na política e isso não tem a ver com sexo e sim com competência”. E mantém seu posicionamento a favor das mulheres. Como desafio pessoal, continuará vivendo, estudando e trabalhando, como hoje.

Richey (2019, p. 14) comenta: “eu sou otimista, espero que a mulher seja mais valorizada, torço para que a mulher tenha maior apoio do seu esposo. A mulher precisa desabrochar e acreditar mais em si. Eu, antes de ser a empresária, eu sou eu. É uma questão que envolve a cultura familiar”. A empresária é otimista em relação ao futuro das mulheres em posições de liderança e, como desafios pessoais, comenta que, para deixar de ser a executora e ser uma líder, precisa trabalhar suas emoções. É possível observar o otimismo das quatro empresárias com relação ao progresso da mulher em suas conquistas futuras enquanto líder ou para ocupar cargos de liderança.

## **6 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS À LUZ DO REFERENCIAL TEÓRICO**

Nessa pesquisa foram analisadas a trajetória profissional e de vida de quatro empresárias, em cujos relatos não foi observado nenhum padrão. Entretanto, percebeu-se em uma análise subjetiva da personalidade, que essas mulheres têm em comum uma personalidade forte, são firmes em suas repostas e durante sua trajetória, são mulheres corajosas e determinadas.

Na análise das barreiras à ascensão da mulher a cargos de liderança, a revisão de literatura oferece argumentos em relação às características estereotipadas culturalmente no decorrer da história, desde a conquista da mulher no mundo do trabalho. Segundo Carvalho Neto, Tanure e Andrade (2014), a empatia, sensibilidade e carisma, retratados como características femininas em estudos sobre mulheres líderes, implicam em fatores negativos que permitem gerar rótulos e dificultar a ascensão da mulher à liderança. Bhanot (2019) discorda ao afirmar que são estas características da mulher que as diferencia do mundo masculino e que isso deve ser explorado como um diferencial competitivo. Richey (2019) argumenta que são justamente pelas características femininas, como zelo pela qualidade e atendimento atencioso, que ela contrata apenas mulheres para a equipe.

Comenta Lima (2011) que as mulheres brasileiras possuem características de serem acolhedoras, gentis, o que pode vir a ser mal interpretado no ambiente de trabalho, tendo em vista que os papéis sociais estão muito desiguais, o que exige da mulher uma certa masculinização para ascender profissionalmente. Para a entrevistada Rogato (2019) isso é totalmente contra seus valores e comenta que cada um tem seu jeito de ser e uma mulher jamais deve optar pela descaracterização. Para ela, a mulher vai conquistar melhores cargos na empresa por suas competências.

Munhoz (2000) afirma que as barreiras encontradas pela maioria das mulheres são ausência de reconhecimento e valorização profissional nas organizações e a dificuldade de demonstrar suas características com estilo singular, inerente à sua natureza. A falta de compreensão do mundo dos negócios para o cuidado com as outras responsabilidades que as mulheres possuem, são razões para que estas optem por deixar seus atuais empregos para abrir suas próprias empresas e exercer seu estilo natural de liderar. Na pesquisa, as entrevistadas são proprietárias de suas empresas e nenhuma justifica que a iniciativa para se tornar empresária tenha relação com a falta de aceitabilidade do contexto organizacional. Para Bhanot (2019) foi através da sua dedicação nas empresas que trabalhou anteriormente que surgiu a oportunidade de ser proprietária do seu próprio negócio. Rogato (2019) diz que sempre gostou de estudar, sempre foi valorizada nas duas empresas que trabalhou no início de

carreira e juntou a experiência dos trabalhos anteriores, sua expertise para os negócios e suas formações acadêmicas para abrir sua empresa com seu esposo.

Situações de competição entre os sexos são comuns. Para Lima (2011), quando um ambiente empresarial é muito masculinizado, exige que a mulher tenha que provar sua competência. Earhart (2019) argumenta que as mulheres estão provando competências o tempo todo para os homens. Segundo Richey (2019), a competição é necessária, com o que Bhanot (2019) concorda, afirmando que isso não gera comodismo para a mulher. Diferentemente, Rogato (2019) discorda das demais e afirma que as mulheres não precisam provar nada porque são simplesmente melhores em tudo.

No Brasil a cultura dominante é machista, o que se torna para as mulheres uma barreira a ser ultrapassada. Em relação à divisão de atividades do lar, pesquisas sugerem que na mulher o nível de estresse é superior. Em geral, se envolvem mais com afazeres domésticos, filhos, família e podem enfrentar grandes conflitos com seus cônjuges quando não conseguem cumprir ou gerenciar todas essas situações (CARVALHO NETO; TANURE; ANDRADE, 2010). Earhart (2019), neste sentido, relata que sofreu agressões psicológicas do seu ex-cônjuge quando saía para estudar ou trabalhar em horários alternativos, pois ela ambicionava uma vida melhor para a família, que o incluía. No entanto, ele não compreendia isso e entendia como papel da esposa ficar em casa e cuidar dos filhos.

Situações discriminatórias passam os lares e ocorrem inclusive no ambiente de trabalho. Para Kanan (2010), é importante considerar que a diversidade de posturas profissionais de ambos os sexos precisa ser melhor avaliada pelos detentores do poder. A busca pela superioridade masculina pode se tornar patológica, pois o sucesso não é prerrogativa de sexo, considerando que existem características de atuação próprias de cada um, e que cada situação exige comportamentos diferentes. Nesse sentido, Bhanot (2019) descreveu experiência discriminatória contra a equipe que gerenciava em uma loja, quando a empresa contratou consultoria para avaliar o atendimento aos clientes, e o *feedback* foi agressivo e discriminatório, principalmente com funcionárias com idade superior a 40 anos. Depois dessa situação, a entrevistada pediu demissão porque não admitiu tamanho desrespeito.

Uma situação que não é igualitária, em especial na cultura brasileira, é a maternidade. Carvalho Neto, Tanure e Andrade (2010, p. 8) destacam que: “os primeiros anos de ascensão profissional da mulher sobrepõem aos anos mais apropriados biologicamente para a maternidade, até os 35 anos”. A mulher nessa faixa etária que não priorizou a maternidade, mas já alcançou o sucesso profissional, sente-se pressionada exatamente quando a demanda da empresa aumenta em relação à sua dedicação ao trabalho. Bhanot (2019) entende hoje porque muitas mulheres não optam pela maternidade e priorizam suas carreiras. A empresária, com 40 anos, está grávida de seu primeiro filho, e já sente, mesmo antes do nascimento do bebê, que sua rotina familiar e de vida mudou, seus horários e compromissos aumentaram e, por isso, entende perfeitamente e não julga mulheres que priorizam suas carreiras. Afirma que a vida da mulher realmente muda muito.

Para Lima (2011), mulheres líderes geram descrédito quando demonstram que não conseguem separar a vida familiar do trabalho e coloca isso como uma característica negativa. A entrevistada Richey (2019) concorda e destaca que não consegue fazer essa separação, que todos na sua empresa logo percebem quando o lado pessoal não vai bem. Bhanot (2019) também concorda, mas argumenta que, apesar da mistura entre profissional e pessoal, as mulheres gerenciam estas situações melhor do que os homens. Rogato (2019) afirma que as mulheres devem adotar postura profissional firme em horário de trabalho, independente das adversidades fora da empresa.

As mulheres com tantas questões pessoais e profissionais podem se tornar autoexigentes consigo mesmas. Como consequência, assumem papel de “supermulheres” ligado diretamente com o perfil das mulheres contemporâneas que gerenciam as funções familiares, profissionais, multiplicando suas jornadas de trabalho para demonstrar à sociedade machista que conseguem fazer tudo sozinhas (LIMA, 2011). Para essa situação, as quatro empresárias concordam que são altamente exigentes consigo mesmas e que a gestão desse perfil precisa ser ressignificada.

Para Thimóteo, Zampier e Stefano (2015), as mulheres estão assumindo posição de destaque dentro das empresas e outros setores estereotipados como masculinos. Richey (2019) faz parte de dois conselhos do seu ramo empresarial, em um como presidente e no outro como membro. Ela comenta que os cargos nos conselhos são em geral ocupados por homens, porém, isso está mudando. A estratégia dela para ser aceita como presidente foi de se aliar aos homens com posições semelhantes às dela. Assim, estabeleceu-se um vínculo de igualdade, como descrevem os autores supracitados.

Da análise dos elementos influenciadores do estilo de liderança descritos na literatura com os

relatos de experiências de gestão nas entrevistas com as quatro empresárias, elaborou-se o Quadro 4.

**Quadro 4** – Síntese dos elementos influenciadores do estilo de liderança

<b>Entrevistada</b>	<b>Percepção individual de liderança</b>	<b>Estilo de liderança</b>
Neerja Bhanot	Considera-se uma líder. Entende que liderar é fazer sua equipe compreender que se fizerem um bom trabalho, fazem o bem para a empresa, para a vida e carreira deles.	Transformacional e Carismático, por inspirar seus liderados a ultrapassar seus próprios interesses pelo bem do grupo e da organização.
Emília Earhart	Embora não se considere líder, a partir da prática diária, desperta nos liderados atitudes e comportamentos que resultam num trabalho mais satisfatório e assertivo nos resultados.	Transformacional e Transacional, por disseminar o interesse dos liderados pelos propósitos da organização para ir além do interesse próprio.
Ada Rogato	Não se vê como líder, mas como uma pessoa forte que inspira e faz acontecer. Logo, é líder mesmo sem se perceber como tal.	Transacional, por conduzir ou motivar seus seguidores para as metas pelo esclarecimento sobre as funções e exigências da tarefa.
Helen Richey	Não se vê como líder, mas sim como executora. Mas entende o líder como aquele que coloca sua ideia de forma sutil, não impositiva, para envolver as pessoas no trabalho.	Transformacional, pelas características de influência idealizada sobre os liderados para oferecer uma visão e o sentido da missão, que ganha respeito e confiança e é motivador.

**Fonte:** Autores (2019).

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As entrevistas semiestruturadas com quatro mulheres empresárias que estão na direção das suas empresas, analisadas em profundidade, sobre a trajetórias de carreira e de vida, tornou possível compreender como essas mulheres se tornaram líderes, as barreiras enfrentadas, as estratégias de superação adotadas, bem como seus estilos de liderança. Esse contexto contribuiu para perceber a influência destes elementos, contrastando com a liderança que é exercida e a percepção individual que cada empresária tem sobre seu estilo e inclusive em considerar-se ou não uma líder.

A trajetória de carreira e de vida trouxe elementos importantes com relação às questões subjetivas da personalidade, a percepção individual sobre sua liderança e o quanto as influências externas, como cônjuges, filhos e modelos de família influenciam na formação de cada entrevistada. Com exceção de uma entrevistada que se assume como líder, as outras três não se percebem como tal. Essas situações estão esclarecidas na análise crítica dos dados à luz do referencial teórico considerado.

Sobre as barreiras enfrentadas durante as trajetórias profissionais e de vida foram identificadas e relatadas pelas participantes, entretanto de formas distintas. Entre as estratégias de enfrentamento, apenas a busca por conhecimento e aprimoramento nos estudos se identificam como iguais pelas quatro entrevistadas. As demais foram enfrentadas diferentemente de acordo com a situação individual relatada. Com relação aos elementos que compõem os estilos de liderança exercidos pelas entrevistadas, foi possível identificar que não houve coerência entre os conceitos por elas relatados com o que realmente é percebido e exercido.

Como limitação deste estudo, pode-se considerar a dificuldade de dispor de tempo e concentração das líderes participantes, para acessar na memória aspectos relevantes de sua trajetória. Este fato acarretou retorno ao campo para completar lacunas durante a fase de análise dos dados. Entretanto, tais limitações, próprias da pesquisa qualitativa, não comprometeram os resultados do estudo e o atingimento dos objetivos traçados.

A partir deste estudo, é possível recomendar pesquisas futuras complementares, em especial no desenvolvimento de novos estudos multicaseos com mulheres líder do oeste de Santa Catarina que alarguem e aprofundem os conhecimentos aqui relatados. Também é recomendável estudo que contraponha as características de liderança com as de empreendedorismo, com mulheres que construíram seus próprios negócios. Por fim, cabe destacar que a evolução da mulher no mercado de trabalho e em postos de gerência e direção é crescente e tende a se ampliar exponencialmente no futuro, razão pela qual passa a ser pauta de pesquisa de número crescente de estudos organizacionais.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, I. C.; ANTONIALLI, L. M.; GOMES, A. F. Comportamento estratégico de mulheres

empresárias: estudo baseado na tipologia de Miles e Snow. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 10, n. 1, p. 102-127, 2011.

ANTONIAZZI, A. S.; DELL'AGLIO, D. D.; BANDEIRA, D. R. O conceito de coping: uma revisão teórica. **Estud. psicol.** Natal (RN), v. 3, n. 2, p. 273-294, dez. 1998.

ARAÚJO, A. C. Dossiê: gênero no trabalho. **Cadernos Pagu**. Núcleo de estudos do gênero, Campinas, Unicamp, n. 17-18, 2002.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2009.

BASS, B. M. From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. **Organizational Dynamics**, v. 18, n. 3, p. 19-31, 1990.

BASS, B. M. **The Bass Handbook of Leadership: theory, research, and managerial applications**. 4 ed. New York: The Free Press, 2008.

BASS, B. M.; AVOLIO, B. J. **Multifactor Leadership Questionnaire: MLQ; manual and sampler set**. Mind Garden, 2004.

BOWDITCH, J., BUONO, A. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

CARDOSO, A.; HANASHIRO, D. M. M. Percepção masculina sobre as barreiras das mulheres executivas. **Revista Pretexto**, v. 19, n. 1, p. 73-89, 2018.

CARVALHO NETO, A. M.; TANURE, B.; ANDRADE, J. Executivas: carreira, maternidade, amores e preconceitos. **RAE - eletrônica**, v. 9, n. 1, jan./jun. 2010.

CHEN, J.; HOUSER, D. When are women willing to lead? The effect of team gender composition and gendered tasks. **The Leadership Quarterly**, v. 30, n. 6, p. 1-16, 2019.

EAGLY, A. H.; KARAU. Female Leadership advantage and disadvantage: resolving the contradictions. **Psychology of Women Quarterly**, v. 31, p. 1-2, 2007.

GODOI, C., MELLO, R., SILVA, A., **Pesquisas qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas estratégicas e métodos**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2015.

GOMES, A. A alteridade no trabalho: mulher e gerência. **REGE Revista De Gestão**, v. 12, n. 3, p. 1-9, 2005.

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

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Panorama Chapecó**. Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/sc/chapeco/panorama>>. Acesso em: 20 jul. 2020.

KANAN, L. A. Poder e liderança de mulheres nas organizações de trabalho. **Revista O&S**, Salvador, v. 17, n. 53, art. 1, p. 243-257, abr./jun. 2010.

LIMA, L. L. B. **A masculinização da mulher líder no Brasil: quatro estudos sobre estereótipos de gêneros e protótipos de liderança**. Fundação Getúlio Vargas, jun. 2011.

MEDEIROS, A. S. **Liderança feminina nas organizações: discursos sobre a trajetória de vida e de carreira de executivos**. Dissertação (mestrado) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Mestrado Profissional em Gestão e Negócios. Porto Alegre, RS, 2014.

MERCALI, G. D.; GASPARIN, G. S.; BIEHL, C.; SCHEFFER, A. B. B. Mulheres a frente: um estudo das práticas de gestão sob um olhar feminino em pequenas empresas familiares de negócios tradicionalmente masculinizados. **Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe)**, v. 7, n. 3, dez. 2017.

METZ, E. S. Gestão feminina: a presença das mulheres na liderança de empresas. **Ágora: Revista de Divulgação Científica**, v. 19, n. 2, p. 169-178, jul./dez. 2014.

MUNHOZ, G. S. Quais as contribuições que o estilo feminino de liderança traz para as organizações empreendedoras? In: **Encontro Nacional de Empreendedorismo**, 1, 2000, Maringá (PR).

REZENDE, F. V.; CARVALHO NETO, A. M.; TANURE, B. A percepção dos executivos e das executivas sobre estilos de liderança. **Reuna**, v. 19, n. 4, p. 107-130, 2014.

ROBBINS, S.; JUDGE, T.; SOBRAL, F. **Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SCHERMERHORN, J. R.; HUNT, J.; OSBORN, R. **Fundamentos do Comportamento organizacional**. Porto Alegre: Bookman, 1999.

THIMÓTEO, P. M.; ZAMPIER, M. A.; STEFANO, S. R. A atuação feminina em cargos de liderança: a realidade de algumas empresas de uma cidade da mesorregião central do paraná. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 9, n. 1, p. 53-75, maio 2015.