

As perspectivas de mulheres em posições de liderança em micro e pequenas empresas na cidade de Manaus – AM

The perspectives of women in leadership positions in micro and small companies in the city of Manaus – AM

(Eneida Barbosa - Universidade Federal do Amazonas – eneidabarbosa7@gmail.com)

(Fabiula Meneguete - Universidade Federal do Amazonas – fabiulamv@yahoo.com.br)

Resumo

Desde o início do século XXI, a liderança nas organizações passa por transformações, com novos contextos e estudos mais aprimorados. No âmbito dos estudos de liderança, muito vem se discutindo sobre a temática de gênero. A liderança feminina vem se tornando, desde os últimos dez anos, uma realidade nas organizações. Entretanto, ainda é costumeiro ouvir e/ou presenciar atos dos mais variados tipos que ferem a integridade da mulher no ambiente de trabalho. A pesquisa objetiva compreender as perspectivas de mulheres em posições de liderança em micro e pequenas empresas na cidade de Manaus. Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa. A entrevista semiestruturada foi utilizada com o intuito de aprofundar questões já identificadas ou que pudessem surgir no campo. A população desta pesquisa foi constituída por doze mulheres em posições de liderança em micro e pequenas empresas da cidade de Manaus - AM. Objetivando acessar as mulheres participantes deste estudo, foi utilizada a metodologia *snowball* de forma exponencial. Os resultados mostraram que, em relação aos desafios vividos pelas mulheres após conquistarem o cargo de liderança, a inovação e a conciliação entre o trabalho e a família recebem especial destaque. Para elas, o fato de existir uma sociedade patriarcal enraizada e organizações que ainda estão dando passos lentos em relação às condições da mulher mãe, faz com que essa conciliação seja complexa. Todas as entrevistadas mencionam a mudança de paradigmas e da sociedade em relação ao que é preciso para que hajam líderes mulheres no mercado de trabalho.

Palavras-chaves: Liderança Feminina; Micro e Pequenas Empresas; Mulheres.

Abstract

Since the beginning of the 21st century, leadership in organizations has undergone transformations, with new contexts and improved studies. In the field of leadership studies, much has been discussed on the subject of gender. Over the last ten years, female leadership has become a reality in organizations. However, it is still common to hear about and/or witness acts of all kinds that harm women's integrity in the workplace. The research aims to understand the perspectives of women in leadership positions in micro and small companies in the city of Manaus. This study is characterized as qualitative research. Semi-structured interviews were used to explore issues that had already been identified or that might arise in the field. The population of this research was made up of twelve women in leadership positions in micro and small companies in the city of Manaus - AM. In order to access the women taking part in this study, the snowball methodology was used exponentially. The results showed that, in relation to the challenges experienced by women after gaining leadership positions, innovation and reconciling work and family were particularly important. For them, the fact that there is an entrenched patriarchal society and organizations that are still taking slow steps in relation to the conditions of mothers makes this reconciliation complex. All the interviewees mentioned the change in paradigms and in society in relation to what is needed for there to be more women leaders in the job market.

Keywords: Female Leadership; Micro and Small Companies; Women.

Recebido em 25/07/2024

Revisado em 20/08/2024

Aceito em 22/08/2024



1. Introdução

A liderança nas organizações tem se transformado ao longo do tempo, especialmente a partir do início do século XXI. Os novos contextos e estudos mais aprimorados levaram a um foco maior no aspecto emocional da liderança, bem como na influência do ambiente na formação de líderes (Bass & Bass, 2009; Bergamini, 2009; Cantermi & Lizote, 2022; Moscon, 2013).

Em uma organização, a importância do líder é fundamental para o fortalecimento da empresa, motivação e aprimoramento das competências de seus colaboradores, que contribuem para o desenvolvimento do ambiente em que coabitam. O líder precisa ter conhecimento de áreas de gestão para aproveitar as qualidades de cada um para obter êxito (Dallabona et al., 2018).

No contexto dos estudos de liderança, muito vem se discutindo sobre a temática de gênero, nesse caso, a questão da liderança feminina. Historicamente, as mulheres possuem uma função de grande importância na sociedade, especialmente em um mundo cada vez mais globalizado e dinâmico. Mulheres tendem a assumir responsabilidades no âmbito geral da organização, o que pode se refletir em seu desempenho profissional. Elas são propensas a se preocupar não apenas com o desempenho técnico, mas também com o bem-estar pessoal de seus colegas de equipe (Franco, 2014; Nascimento, 2018).

Entretanto, ainda é costumeiro ouvir e/ou presenciar atos dos mais variados tipos que ferem a integridade da mulher no ambiente de trabalho. Diferença salarial, questionamento sobre a posição que ocupam e provocações indevidas durante o trabalho são algumas das situações que as mulheres precisam conviver no dia a dia (Ribeiro & Silva, 2022; Tonani, 2011).

Focando no estado do Amazonas, segundo dados obtidos pela Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (Pnad) e pelo IBGE, no ano de 2019, o estado possui a menor desigualdade salarial entre homens e mulheres (5%). Porém, o Amazonas é o estado com a quarta maior taxa de desocupação de mulheres no Brasil (18,1%), atrás apenas de Alagoas, Bahia e Amapá. As causas para essa desocupação podem ser a tradição de ter apenas homens no ambiente organizacional, a falta de qualificação e o fato de a mulher ter que cuidar de sua família (Neto, 2019; Pereira, 2020).

Com esses parâmetros, o estudo torna-se importante ao entender que a presença de mulheres em cargos de relevância na organização pode abrir caminhos para o aumento da inclusão e da diversidade no ambiente de trabalho, onde poderá haver uma ressignificação da cultura organizacional e da conduta de atividades (Siqueira et al., 2016).

As mulheres empreendedoras representam 47,6% dos microempreendedores individuais (MEI), com foco principalmente em atividades relacionadas à beleza, moda e alimentação. O Amazonas é o segundo estado menos atuante do Brasil em relação ao empreendedorismo feminino, com 42,7% de empreendedoras contra 57,2% de homens empreendedores, na frente apenas do estado do Tocantins (Receita Federal, 2023; Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas [SEBRAE], 2019).

O empreendedorismo feminino em micro e pequenas empresas tem importância singular na realidade de muitas mulheres. Além do âmbito econômico, que contribui tanto para as mulheres líderes quanto para o país, há também sua relação perante a sociedade. A mulher se



vê em plena autonomia financeira e não precisa de terceiros para sustentá-la. No contexto empresarial, pontos de vista diferentes na tomada de decisões e visibilidade em questões de gênero trazem mais inovação para o ambiente organizacional (SEBRAE, 2021).

Diante do exposto, tem-se a seguinte pergunta de pesquisa: quais são as perspectivas de mulheres em posições de liderança em micro e pequenas empresas na cidade de Manaus. A pesquisa objetiva compreender as perspectivas de mulheres em posições de liderança em micro e pequenas empresas na cidade de Manaus - AM. Como objetivos secundários, procura-se também: caracterizar o perfil e o papel de um líder na visão das líderes mulheres, avaliar o impacto das adversidades no caminho para a ascensão das líderes, descrever os desafios que enfrentam após conquistar o cargo de líder e investigar o que é preciso, na visão delas, para haver mais líderes mulheres.

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas com mulheres em posições de liderança em micro e pequenas empresas. As entrevistas foram executadas online, por motivos de precaução e segurança, pelo fato de terem acontecido durante a pandemia de Covid – 19.

A repercussão deste trabalho poderá contribuir para além do ambiente acadêmico, trazendo conteúdo para a discussão do papel da mulher na sociedade, como peça-chave para o crescimento tanto da economia no país, como também para seu crescimento pessoal e profissional. Este estudo poderá também ter relevância para a gestão das organizações, especialmente nas micro e pequenas empresas, onde as mulheres poderão analisar vivências que possam prepará-las e capacitá-las para o mercado de trabalho ou até para a abertura de sua própria empresa.

O trabalho também poderá cooperar no estudo sobre liderança feminina em micro e pequenas empresas, no empreendedorismo feminino e individual, como também a liderança por parte das minorias, já que as mulheres estão inseridas nesse grupo. O artigo está dividido nas seguintes seções: introdução, referencial teórico, metodologia, análise dos resultados, conclusão e referências bibliográficas.

2. Referencial Teórico

A seguir, serão apresentados os tópicos pertinentes ao referencial teórico, que incluem a discussão dos seguintes temas: liderança feminina e os obstáculos vivenciados pela liderança feminina.

2.1. Liderança Feminina

A liderança é um tema que evoluiu ao longo do tempo, passando do enfoque no líder, por intermédio da teoria dos traços, para abordagens que enfatizavam o contexto, a liderança e o liderado. Uma das teorias que enfocam o comportamento da liderança é a liderança transformacional. Na liderança transformacional, os líderes colocam as necessidades e interesses de seus empregados em primeiro lugar e os motivam a evoluírem pelo bem da organização. Eles atingem esses objetivos de várias formas, utilizando o carisma para criar identificação e aumentar o nível de confiança, a inspiração e a inteligência. Com isso, criam perspectivas para a solução de situações na organização (Bass, 1990).

No tocante aos estudos de liderança, a questão da liderança feminina tem se tornado uma discussão importante em empresas e organizações, como também na agenda política,



intelectual, econômica e social. Entretanto, ainda é muito visível a desigualdade de gênero no ambiente de trabalho no que se refere a cargos e salários. Trata-se de uma forma de reivindicação do papel da mulher perante a sociedade e na consciência coletiva, buscando retratação histórica por anos de desigualdade estrutural e cultural (Abadi, 2018; Palma & Quintero, 2020).

Na década de 70, aconteceu uma grande revolução feminina, cujo objetivo era acentuar o quanto as mulheres eram desfavorecidas e vistas como inferiores pelas instituições de poder. Esse movimento teve grande impacto para as futuras gerações. Com qualificação profissional, as mulheres conseguiram desenvolver um sentimento de independência, aumento na autoestima e na confiança. O aumento da qualificação também ocasionou mudanças nas raízes familiares e culturais, como o direito ao divórcio e aumento da escolaridade das mulheres. O resultado foi a aquisição da consciência de sua capacidade, competência, direito e deveres na sociedade. A educação desempenha um papel fundamental no desenvolvimento delas, proporcionando não apenas habilidades técnicas, mas também uma base sólida para transformar desafios em oportunidades, se constituindo em uma etapa importante, embora não seja decisiva. (Batista et al., 2022; Cabral, Oliveira, Santos & Santos, 2024; Felipe et al., 2014).

Quando o ambiente organizacional possui um quadro que se diferencia na questão de gênero, etnia e outras identidades, diferentes pensamentos são postos em questão. Isso pode resultar em uma melhor tomada de decisão, com possível êxito. Um estudo realizado por pesquisadores da universidade de Maryland e Columbia, nos Estados Unidos, revelou que empresas que têm como prioridade a inovação obtêm maior ganho financeiro quando há uma mulher na posição de alto escalão. Em um contexto de pandemia de COVID - 19, países em que mulheres eram líderes (presidenta, primeira-ministra etc.) sofreram seis vezes menos com mortes confirmadas do que países liderados por homens (Chamorro & Wittenberg, 2020; Dezsö & Ross, 2012; Hyder, 2019).

Com a chegada da pandemia, muitas mulheres se tornaram líderes de seus próprios negócios, convertendo-se em empreendedoras. Conforme o Global Entrepreneurship Monitor 2020 (GEM), principal pesquisa sobre empreendedorismo do mundo, realizada em parceria com o SEBRAE, 55.5% das novas empresas criadas nesse período foram abertas por mulheres. Apesar de a maioria dos negócios comandados por mulheres não ter funcionários, 60% delas optam primeiramente por colaboradoras mulheres. 45% dos empreendimentos liderados por mulheres são majoritariamente femininos e sete em cada dez empreendedoras possuem sócias mulheres. Com isso, pode-se dizer que o empreendedorismo feminino vem da necessidade de independência, junto com o desejo de obtenção de renda própria para seu sustento e de seus familiares, como uma forma de autonomia econômica. (Instituto Rede Mulher Empreendedora [IRME], 2021; SEBRAE, 2022; Ulloa, Mora & Cortes, 2020).

O empreendedorismo feminino contribui para a economia mundial, especialmente em países que possuem renda média e baixa, como o Brasil. Apesar de ser crítica para o desenvolvimento econômico, social e sustentável do país, a independência financeira e ter uma fonte de renda são as principais motivações para a criação de seu negócio. Entretanto, a falta de políticas públicas que possam suprir esse grupo a superar aspectos culturais contribuem para a falta de inclusão e dificultam a permanência da mulher no universo empreendedor (Kraja & Berberi, 2023; Momčilović, Ivanović & Vukoja, 2023; Rodrigues, Lopes & Santos, 2022).



Características que antes eram consideradas vulneráveis e que poderiam prejudicar o desempenho das mulheres em uma organização, como sua sensibilidade e responsabilidade com a comunidade profissional, hoje são vistas como atributos no meio corporativo. A valorização do trabalho em equipe e a capacidade de raciocínio a longo prazo demonstram a aptidão para o aprendizado constante em um universo corporativo que se encontra em contínuo desenvolvimento. Isso pode ser visto também como uma consequência do sexismo sofrido por anos, que acaba elevando a qualidade das líderes mulheres, já que elas precisam trabalhar mais para demonstrar aos seus colegas e/ou superiores que elas possuem a competência necessária para ocupar o cargo desejado, ocasionando em mulheres mais aptas quando são selecionadas para o cargo (Chamorro & Wittenberg, 2020; Nascimento, 2018).

2.2. Os desafios da liderança feminina

O mundo organizacional é estruturado para ser moldado nos padrões masculinos, o que pode explicar a grande dificuldade que mulheres têm em ocupar cargos mais elevados em suas respectivas áreas. O aumento do número de mulheres em posição de liderança pode ser expressivo, entretanto, devido a uma cultura patriarcal enraizada, à mulher sempre foi dado o comando do lar e da criação dos filhos. Mesmo que estivessem em uma organização, precisariam parar de trabalhar para poder cuidar da família. Para muitas, esse é o curso natural a ser seguido, enquanto seus maridos são encarregados de sustentar financeiramente a família e responsáveis pela manutenção do lar (Rocha–Coutinho & Coutinho, 2011; Tonani, 2011).

Apesar de represálias legais, intervenções nas organizações e o extenso estudo e discussão ao redor da prática de assédio sexual no trabalho, essa conduta continua rondando espaços de trabalho, corrompendo relações e prejudicando a vida de muitos. Uma pesquisa realizada em 2019 pela organização Plan International em colaboração com o instituto Geena Davis sobre gênero na mídia revelou que nove entre dez mulheres acreditam que mulheres líderes sofrem discriminação generalizada e assédio sexual. Para os pesquisadores, ficou claro para as respondentes que, não importava seu lugar de origem, ser uma líder significa sofrer assédio e discriminação (Albrechtsen, 2019; Haynes, 2019; Clarke, 2022).

Em um contexto cultural, o perfil da mulher que trabalha é pouco atraente, o que é representado tanto no cinema quanto na televisão. Em filmes e programas de televisão, a mulher, para ser bem-sucedida em seu emprego, é viciada em trabalho, pouco sociável, trata seus subordinados de forma ríspida e possui um caráter antipático. O “caráter natural” é um grande obstáculo para haver mais mulheres na posição de líder. Nessa situação, os homens possuem a exigência para serem fortes, ambiciosos e seguros de si, enquanto as mulheres são colocadas em cargos de submissão e vistas como frágeis e emotivas, sendo essas características naturais relacionadas a seu sexo (Cruz, 2010; Sandberg & Scovell, 2013).

Há também o chamado “teto de vidro”, termo utilizado pela primeira vez em um artigo jornalístico de autoria de Carol Hymowitz e Timothy Schellhardt para o *The Wall Street Journal* em 1986, definindo uma barreira invisível dentro das organizações, caracterizada pela lentidão ou estagnação com que mulheres sobem de posição na carreira, resultando em um vácuo nos cargos de alto escalão das empresas, nos prestígios e nas remunerações. Quando as mulheres assumem essas posições de forma inédita, elas rompem esse teto e abrem a oportunidade para que outras consigam o mesmo, progredir na carreira e almejar cargos mais altos. Com o “teto de vidro”, há também o chamado “penhasco de vidro”. Nesse caso, a mulher



é posta em uma situação sem saída, onde é colocada na posição de liderança quando a organização se encontra em uma crise ou recessão. As tarefas de alto risco realizadas durante esse período resultam na líder sendo vista como a culpada pelo fracasso da empresa. Esse é um modelo de discriminação que supõe que a produtividade feminina seja menor em relação a do homem, já que elas alcançam os cargos de liderança na organização com o objetivo principal de cair do penhasco de vidro se a organização não se recuperar dos problemas que herdou antes de assumir o comando (Burrell, 2018; Kaur & Mittal, 2022; Barreira, 2022; Vaz, 2013).

Existem estudos que ressaltam que as mulheres recebem menos críticas construtivas, que podem auxiliar no desenvolvimento profissional e pessoal, que podem levá-las a melhores resultados. Do mesmo modo, elas recebem menos elogios por bons resultados que os homens, que contribuem para a desvantagem da mulher na organização. As consequências desse descaso com os feedbacks colaboram na evolução da identidade das mulheres como líderes e no seu caminho para uma posição de maior prestígio (Bear et al., 2017).

A maternidade por muitas vezes é um dos momentos mais importantes e felizes na vida de uma mulher, porém pode ser um de seus maiores contratempos na jornada profissional, já que o período fértil acontece ao mesmo tempo que sua jornada trabalhista e, por isso, muitas decidem priorizar o trabalho e/ou a maternidade tardia (Puccini et al., 2015).

Ainda que as experiências femininas tenham sido ampliadas, elas continuam a ser postas em antigos valores sociais, que ainda são levados em conta. Ao mesmo tempo, mesmo que a profissionalização da mulher esteja sendo mais incentivada e uma cobrança por parte da família e da comunidade ao seu redor para que elas alcancem sucesso no âmbito acadêmico e, posteriormente, profissional, ainda há a expectativa de que um dia elas cumpram seu “principal” papel, o de mãe, e que isso resulte em um intervalo longo na carreira profissional. Ao ter grandes responsabilidades na maternidade e na vida familiar, ocorre que acabam aceitando funções com menos responsabilidades e suas ideias tendem a ser descartadas por superiores na organização (Barbosa & Rocha-Coutinho, 2007; Janovac, Jovanović, Radanov & Jovanović, 2021).

Enquanto a carreira de um homem é projetada de forma linear, a de uma mulher pode ser marcada por uma série de interrupções, na maioria das vezes, por motivos pessoais. É preciso que uma mulher, além de ser melhor que sua concorrente para um cargo de alto escalão, saiba compensar esses obstáculos, porém não consegue expressar suas ambições de forma clara, por medo de parecer rude e prepotente. Esses fatores resultam em uma falta de ambição por parte da mulher em almejar cargos de liderança por medo de falhar, de maneira que se contenta com o cargo atual (Charraz, 2017; Ezzedeen & Ritchey, 2009; Hryniewicz & Vianna, 2018).

A desigualdade salarial é um fator discutido há anos e que se tornou um símbolo do quão preterida uma mulher pode ser em relação a um homem. Conforme a publicação no IBGE (Instituto Brasileiro de Pesquisa e Estatística), as mulheres receberam 77.7% do salário dos homens em 2019 e essa diferença aumenta quando se trata de cargos de liderança, como diretores e gerentes. Nesse caso, as mulheres receberam apenas 61.9% do salário dos homens na mesma posição (Guedes, 2021).

3. Metodologia

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa. A pesquisa qualitativa é



pouco representada nas pesquisas de gestão, mas é importante para fornecer perspectivas, alternativas e conhecimento sobre as gestões e organizações de forma subjetiva, destacando a forma que as pessoas sujeitas às entrevistas percebem, veem e analisam o mundo (Lanka et al., 2021).

A população desta pesquisa foi constituída por doze mulheres em posições de liderança em micro e pequenas empresas da cidade de Manaus-AM. Tal escolha está conforme Fontanella et al. (2011) e Thiry-Cherques (2009) que ressaltam que, em específico em Ciências Sociais, o ponto de saturação acontece na 12^a entrevista, para constatar que não houve acréscimo de informações.

Para as mulheres que aceitaram participar da entrevista, foi apresentado o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, que, dentre outros fatores, garantiu sigilo quanto às identidades das entrevistadas e a não identificação do local de trabalho, caso estes sejam os desejos dos sujeitos da pesquisa. O termo foi assinado pelas entrevistadas e pesquisadoras, sendo que uma cópia ficou com o entrevistado e outra com as pesquisadoras.

A primeira entrevistada foi escolhida com base em conexões familiares prévias, sendo o contato inicial realizado por meio de mensagens de texto via WhatsApp. A partir da primeira entrevista, foram indicadas mais três empreendedoras e assim por diante, via metodologia snowball (bola de neve). De forma exponencial a primeira entrevistada indicou duas ou mais pessoas para participarem da pesquisa e assim por diante, criando um campo maior de coleta de dados. Essa técnica é considerada eficiente quando o estudo mira comportamentos e percepções para casos que não podem ser disseminados para uma população inteira (Dragan & Isaic-Maniu, 2013). Todos os contatos com as demais entrevistadas também foram realizados primeiramente por mensagem de texto via WhatsApp, para apresentar a proposta da pesquisa, sobre do que se tratava e, caso aceitassem, agendar o melhor dia para a realização da entrevista. A entrevista semiestruturada foi utilizada com o objetivo de aprofundar questões já identificadas ou que pudessem surgir durante o campo. Foram elaboradas previamente uma série de perguntas que permitissem às entrevistadas a oportunidade de discutir o tema da pesquisa de forma mais aprofundada. (Boni & Quaresma, 2005). Devido à pandemia do novo coronavírus, a entrevista semiestruturada foi realizada de forma remota, por chamada de vídeo, via Google Meet, em um local privado para permitir maior seguridade dos dados coletados. Todas as entrevistadas estavam fora do horário de trabalho, para maior conforto e privacidade. O número de líderes que participaram da entrevista foi identificado por meio da técnica de saturação de dados qualitativos, onde foram encerradas as entrevistas quando a coleta não mais forneceu novas informações que pudessem contribuir com a pesquisa (Minayo, 2017). Ao total, foram doze mulheres entrevistadas.

Caso fosse aceito, por parte do sujeito pesquisado, foi proposto gravar as entrevistas visando não haver perda de dados, como também manter a fidelidade do que foi discutido. Os nomes das entrevistadas foram alterados para haver sigilo total e não-comprometimento das partes. As mulheres entrevistadas tiveram seus nomes alterados para preservar suas identidades.

A análise de dados é o processo de formação de sentido além dos dados, interpretando a resposta dos entrevistados e tudo que o pesquisador viu, analisou e leu, realizando um processo de formação do significado das informações (Teixeira, 2003). Após a coleta dos dados, foi feita a categorização das entrevistas, por meio de transcrição de áudio. A fim de se

analisar os dados coletados através das entrevistas semiestruturadas, foi utilizada a análise de conteúdo preconizada por Bardin (2016), onde houve leitura, agrupamento, categorização e análise das respostas das entrevistadas, de acordo com a fundamentação teórica.

4. Análise dos resultados

A seguir, serão apresentados os resultados da pesquisa, os quais foram obtidos por intermédio da entrevista semiestruturada. Esta seção está subdividida nos seguintes tópicos: a) perfil das respondentes, b) as características do perfil e do papel de um líder na visão das líderes mulheres, c) o impacto das adversidades no caminho para a ascensão das líderes, d) os desafios que as líderes mulheres enfrentam após conquistar o cargo, e e) na visão das líderes, atitudes necessárias para haver mais líderes mulheres.

a) Perfil das respondentes

No quadro 1, pode-se observar algumas informações sistematizadas acerca do perfil das mulheres que fizeram parte da pesquisa.

Quadro 1. Perfil das entrevistadas

Nome	Idade	Participação no mercado de trabalho	Tempo na empresa atual	Escolaridade	Média salarial	Proprietária da própria empresa	Área de atuação	Mãe
Marisa	32	Quatro anos	Três anos	Pós - graduação	Três mil reais	Sim	Culinária	Não
Larissa	29	Três anos	Três anos	Pós - graduação	Três mil e quinhentos reais	Sim	Médico	Não
Cecília	30	Dez anos	Sete anos	Superior completo	Nove mil e quinhentos reais	Sim	Fotografia	Não
Rita	35	Dezesseis anos	Oito anos	Superior completo	Seis a oitomil reais	Sim	Artes	Não
Elza	33	Quinze anos	Três anos	Mestrado	Três a sete mil reais	Sim	Joalheria	Não
Patrícia	55	Vinte e sete anos	Vinte e seis anos	Médio completo	Oito mil reais	Sim	Comércio	Sim
Magali	45	Treze anos	Três anos	Superior completo	Sete mil reais	Sim	Fitness	Não
Luísa	37	Dezesseis anos	Um ano	Mestrado	Sem renda fixa	Sim	Fotografia	Sim
Elisa	35	Dezessete anos	Cinco anos	Superior completo	Oito a dez mil reais	Sim	Fotografia	Sim
Alice	32	Onze anos	Cinco anos	Doutorado	Onze mil reais	Sim	Materno	Sim
Mônica	35	Quatorze anos	Sete meses	Superior completo	Cinco mil reais	Sim	Estética	Sim
Gabriela	42	Vinte anos	Quatro anos	Doutorado	Vinte mil reais	Sim	Materno	Sim

Fonte: elaborado pelos autores (2023)



Para a coleta dos dados qualitativos, doze líderes mulheres participaram de uma entrevista semiestruturada. Elas possuem entre 29 e 55 anos, suas participações no mercado de trabalho variam de três a 27 anos. Uma entrevistada está há 26 anos na sua empresa atual, uma está há 8 anos, uma está há sete anos, duas entrevistadas estão há cinco anos, uma está há quatro anos, quatro estão há três anos, uma está há um ano e outra há sete meses. Duas entrevistadas possuem doutorado, duas têm mestrado, duas possuem pós-graduação lato sensu, cinco possuem superior completo e uma, ensino médio completo. A média salarial delas varia de não possuir uma renda fixa a 20 mil reais. Todas as entrevistadas são proprietárias de suas empresas e consideram-se líderes no local em que trabalham. Seis mulheres são mães e seis não são mães.

b) As características do perfil e do papel de um líder na visão das líderes mulheres

Em relação às quais características do perfil de um líder, as líderes ressaltam as seguintes categorias: carisma, inovação, motivação e obediência às regras.

Todas as entrevistadas escolheram carisma, inovação e motivação como uma das características de um perfil de liderança. Elisa, Luísa e Gabriela falaram mais sobre isso

[...] Eu acho que a primeira coisa de quando lidamos com pessoas é ser muito gentil, temos que ser, pois antigamente a postura do líder era ser rígido, ser duro [...]. Temos que ser muito abertas, dispostas a ouvir o lado das pessoas, não só querer que elas te sirvam, façam o que você quer sem saber qual a sua motivação [...]. (Elisa)

Eu acho que ele deve inspirar as pessoas a buscar o seu melhor, utilizar melhor o seu próprio potencial. (Luísa)

Precisa saber ouvir. Um bom líder é aberto ao diálogo, ele não é impositivo, ele é participativo, ele é motivador, aceita sugestões. E claro né, dar o exemplo, porque não adianta você estar no papel de liderança ali se você não está fazendo a sua parte. (Gabriela)

A palavra inspiração foi a mais utilizada entre as respondentes sobre o que, para elas, era ser líder. Elisa e Luísa acrescentaram que

[...] inspirar pessoas, acho que muito mais do que falar, lideramos pelo exemplo, então aquilo que estamos fazendo faz com que sejamos constantemente observados, temos que tentar manter uma postura que seja ideal para todo mundo porque várias pessoas vão se inspirar em você. (Elisa)

Eu acho que é inspirar, inspirar pessoas e conduzir pessoas durante o caminho, inspirar e conduzir pessoas naquele caminho. (Luísa)

Essas respostas corroboram com as afirmações de Nascimento (2018), que destaca que as características que antes eram consideradas vulneráveis e que poderiam prejudicar o desempenho das mulheres em uma organização, como sua sensibilidade e responsabilidade com a comunidade profissional, hoje são vistas como atributos relevantes no meio corporativo.

Essas afirmações também mostram que as características da líder mulher enquadram-se na liderança transformacional de Bass (1990). Nesse modelo os líderes priorizam as

necessidades e interesses de seus empregados, motivando-os a evoluírem pelo bem da organização. Eles alcançam esses objetivos de várias formas, utilizando o carisma para criar identificação e aumentar o nível de confiança, a inspiração e a inteligência. Com isso, criam perspectivas para a solução de situações na organização.

Já no contexto cultural, as afirmações das respondentes discordam de Sandberg e Scovell (2013), que ressaltam que, no cinema e na televisão, o perfil da mulher que trabalha é pouco atraente. Nesses contextos, a mulher líder é viciada em trabalho, pouco sociável, trata seus subordinados de forma ríspida e possui um caráter antipático.

c) O impacto das adversidades no caminho para a ascensão das líderes

Todas as entrevistadas responderam que, pelo menos, já ouviram histórias ou já presenciaram discriminação no trabalho. Elisa, Luísa e Mônica compartilharam seus pensamentos

Nós sempre ouvimos muitos casos de mulheres, principalmente quando se tornam mães, ou que acabam sendo demitidas logo depois que voltam da licença maternidade, ou que são rebaixadas dos seus cargos por causa dos filhos, enfim, principalmente com as mães, né. (Elisa)

Na primeira empresa em que eu trabalhei, eu escutava muito comentário de que era muito ruim contratar mulher, pois elas se casavam e engravidavam e isso era péssimo. Em uma das últimas empresas em que trabalhei, quando a professora engravidava, ela perdia carga horária [...] (Luísa)

Sim, inclusive em casa, no meu próprio ambiente familiar, o esposo, a família, o pai “ah, porque eu acho que você devia ficar em casa, eu acho que você não precisa trabalhar, que mulher nasceu né, então você tem 3 filhos, você precisa ficar em casa cuidando da casa, dos seus filhos, pra que você vai estudar, não precisa”. [...] (Mônica)

Essas afirmações concordam com Haynes (2019), quando ele apresenta uma pesquisa realizada em 2019 pela organização Plan International em colaboração com o instituto Geena Davis sobre gênero na mídia, que revelou que nove de 10 mulheres acreditam que mulheres líderes sofrem discriminação generalizada e assédio sexual. Para os pesquisadores, ficou claro que não importava sua jornada, ser uma líder significa sofrer assédio e discriminação.

Todas as entrevistadas responderam sentirem as adversidades que as mulheres sofrem para chegar em uma posição de liderança e que tal fato poderia ter impactado sua jornada até os tempos atuais. Elisa ressaltou que

Com certeza, inclusive, eu conheço muitas pessoas que, pelo fato de se tornarem mães, tiveram que desistir de suas carreiras ou não conseguiram continuar, ao contrário de mim que só consegui, pois tive apoio total, tive uma rede apoio que, se não tivesse, eu não teria conseguido e nem todas as mulheres têm essa possibilidade. (Elisa)



Todas as mulheres mães que participaram da pesquisa comentaram que a maternidade alterou suas carreiras. Mônica, Alice e Luísa falaram quais foram essas mudanças

[...] Primeiro, é uma escolha que mexe a mulher como um todo [...] vou ficar um tempo sem trabalhar [...] eu tenho que ajustar minha agenda e conciliar isso tudo, o trabalho, a maternidade e ser dona de casa, esposa [...] como mulher, eu não me ponho como prioridade. (Mônica)

Uma dificuldade e uma diminuição da produtividade [...] tanto em quantidade quanto em qualidade [...]. (Alice)

Carga horária, a inflexibilidade das empresas com relação à carga horária atrapalha muito a rotina da família [...] após a maternidade, na gravidez, já começa a sentir essa questão de a empresa começar a diminuir as responsabilidades da mulher [...] entende-se que ela não vai se comprometer mais com o trabalho. (Luísa)

Essas afirmações vão ao encontro das de Puccini, Aron e Santiago (2015), que afirmam que a maternidade, muitas vezes, é um dos momentos mais importantes e felizes na vida de uma mulher, porém, pode ser um de seus maiores contratempos na jornada profissional, já que o período fértil acontece normalmente no auge da jornada de trabalho e, por isso, muitas decidem priorizar o trabalho e vivem a maternidade tardia.

Hryniewicz e Vianna (2018), Charraz (2017) e Ezzedeen e Ritchey (2009) corroboram com essas respostas. Enquanto a carreira de um homem é projetada de forma linear, a de uma mulher pode ser marcada por uma série de interrupções, na maioria das vezes, por motivos pessoais. É preciso que uma mulher, além de ser melhor que sua concorrente para um cargo de alto escalão, saiba compensar esses obstáculos, porém elas não conseguem expressar suas ambições de forma clara, por medo de parecerem rudes e prepotentes.

Todas as entrevistadas afirmaram sentir que as críticas que receberam ao longo de sua carreira, sejam boas ou ruins, influenciaram o modo como lideram hoje. Elisa, Magali e Luísa destacam que

Com certeza. Todas as duas servem para te motivar de alguma forma. As boas são maravilhosas, pois sabemos que estamos no caminho certo, nós seguimos mantendo, e as ruins servem para nos tirar da zona de conforto [...] muitas vezes pode ser que tenham fundamento e pode ser que não, e aí faz com que, pelo menos possamos refletir e analisar a situação para ver se estamos no caminho certo. (Elisa)

Influenciou, eu amadureci muito. Antes, eu me reprimia demais, hoje em dia, não, eu já sei enfrentar esse tipo de situação sem deixar me abater, então, eu amadureci muito com esse tipo de postura que a sociedade impõe para a gente, para a gente que é mulher, que é negro, que é gay, essas situações todas. (Magali)

Sim, quer queira ou que não, você vai se moldando a isso, você recebe as boas, as construtivas, as destrutivas e vai se moldando à forma de ser a pessoa que você quer ser, na hora de comandar, na hora de liderar, na hora de instruir alguém, quer você lidere seus clientes ou lidere sua equipe. (Luísa)



Essas afirmações corroboram com Bear et al. (2017), quando eles apresentam estudos que ressaltam que as mulheres recebem menos críticas construtivas, que podem auxiliar no desenvolvimento profissional e pessoal, que podem levá-las a melhores resultados. Do mesmo modo, elas recebem menos elogios por bons resultados que os homens, o que contribui para a desvantagem da mulher na organização e apontam que as consequências desse descaso com os feedbacks colaboram na evolução da identidade das mulheres como líderes e no seu caminho para uma posição de maior prestígio.

Onze das doze entrevistadas achavam que sua aparência e/ou aspecto físico tiveram influência em suas carreiras. Mônica, Larissa e Luísa refletiram sobre essas adversidades e como elas impactaram suas vidas

Um dos procedimentos que fazemos aqui é massagem relaxante e eu tenho pacientes homens, que são um público super fiel. [...] Só que eles vêm fazer massagem relaxante escondidos das esposas. [...] Eles falam “nossa, se ela sonhar que vim aqui fazer massagem relaxante com você...” [...] (Mônica)

Talvez. Acho que, por mais essa questão de você ter cara, se você me vir pessoalmente, eu sou muito baixinha, bem “magrinha”. [...] Alguns já até comentaram: “Nossa, mas tem cara de muito novinha, mas você tem quantos anos de formada? Né? Não aparenta”, são sempre comentários assim. [...] (Larissa)

Eu acho que o próprio fato de ser mulher [...] eu me lembro que a minha chefe, uma vez, veio me criticar pela forma como eu me vestia quando vinha trabalhar, para eu me vestir de forma mais [...] (Luísa)

Em relação aos obstáculos e/ou preconceitos para as mulheres ocuparem posições de liderança, Magali e Alice aprofundaram o assunto

A sociedade patriarcal não tem como dizer mais nada, ainda é uma sociedade machista, ainda tem muitos homens que são retrógrados, a sociedade machista que impede. (Magali)

Os primeiros obstáculos são as diferenças de salário [...] as diferenças de oportunidades, então a distribuição desigual da função, a distribuição desigual do trabalho doméstico, do cuidado com os filhos impacta muito [...] quem vai ter que renunciar ao seu desenvolvimento profissional em função do cuidado dos filhos, quem é? A mulher ou o homem? Então, sempre nesse caso, é sempre a mulher que abre mão, está na nossa construção psíquica, na estrutura patriarcal atual [...]. (Alice)

Rocha–Coutinho, Coutinho e Tonani (2011) ratificam essas respostas e afirmam que o aumento do número de mulheres em posição de liderança pode ser expressivo, entretanto, devido a uma cultura patriarcal enraizada, à mulher sempre foi dado o comando do lar e da criação dos filhos, mesmo que estivesse em uma organização, precisaria parar para poder cuidar da família. Para muitas, esse é o curso natural a ser seguido, enquanto seus maridos são encarregados de sustentar financeiramente a família e responsáveis pela manutenção do lar.

Guedes (2021) também confirma essas afirmações explicando que desigualdade salarial



é um fator discutido há anos e que se tornou um símbolo do quão preterida uma mulher pode ser em relação a um homem, sendo que, conforme uma publicação do IBGE (Instituto Brasileiro de Pesquisa e Estatística), as mulheres receberam 77,7% do salário dos homens em 2019 e essa diferença aumenta quando se trata de cargos de liderança, como diretores e gerentes. Nesse caso, as mulheres receberam apenas 61,9% do salário dos homens na mesma posição.

d) Os desafios que as líderes mulheres enfrentam após conquistar o cargo

Onze das doze entrevistadas achavam que não era difícil suas equipes receberem ordens de uma líder mulher, já que sua equipe é formada apenas por mulheres ou até mesmo elas são as únicas funcionárias.

Todas as entrevistadas relataram quais eram seus maiores desafios após conquistarem o cargo de líder. A questão da inovação e da conciliação do trabalho com a família foram os mais citados. Gabriela, Patrícia e Luísa afirmaram que

O maior desafio é conciliar todas as atribuições que eu, enquanto mãe, mulher e profissional, tenho com as funções da empresa, então é dar conta de tudo. [...] Não é nem só física, a sobrecarga mental também é muito grande, geralmente a mulher fica responsável pela administração da casa [...] então, quando você não tem uma rede de apoio, fica difícil. (Gabriela)

[...] O meu maior desafio é conseguir conciliar tudo que eu tenho que fazer, conseguir aceitar que o que eu estou fazendo é o máximo que eu estou podendo fazer. [...] Então, o meu maior desafio é a autoaceitação, é o reconhecimento dos meus limites [...]. (Patrícia)

Manter a empresa [...], a preocupação maior não é liderar a equipe interna, é liderar o mercado, fazer a mudança de mercado. Então, esse é o maior desafio da gente aqui, pois estamos propondo uma mudança dentro do mercado. (Luísa)

Hyder (2019) corrobora com a questão da inovação, explicando que, quando o ambiente organizacional possui um quadro que se diferencia na questão de gênero, etnia e outras identidades, diferentes pensamentos são postos em questão. Isso pode resultar em uma melhor tomada de decisão, com possível êxito. Um estudo revelou que empresas que tinham como prioridade a inovação obtêm maior ganho financeiro quando há uma mulher na posição de alto escalão.

Barbosa e Rocha-Coutinho (2007) confirmam essa conciliação entre trabalho e maternidade, já que, mesmo que as experiências femininas tenham sido ampliadas, elas continuam a ser postas em antigos valores sociais, que ainda são levados em conta. Ao mesmo tempo, em que a profissionalização da mulher está sendo mais incentivada e uma cobrança por parte da família e da comunidade ao seu redor para que elas alcancem sucesso no âmbito acadêmico e posteriormente profissional, ainda há a expectativa de que, um dia, elas cumpram seu “principal” papel, o de mãe.

Kraja e Berberi (2023), Momčilović, Ivanović e Vukoja (2023) e Rodrigues, Lopes e Santos (2022), corroboram o desafio de manter uma empresa liderada por uma mulher, destacando que a ausência de políticas públicas que ajudem a superar barreiras culturais



contribui para a falta de inclusão e dificulta a permanência das mulheres no universo empreendedor.

e) Na visão delas, atitudes necessárias para que haja mais líderes mulheres

Todas as entrevistadas responderam que a liderança feminina deveria ser mais discutida. Magali e Alice aprofundaram esse pensamento

Isso tem que ter sempre, precisa divulgar, precisa ter pessoas que batam no peito e enfrentam, assim como tem várias lutas, essa é uma que precisa ser imposta, porque mulheres na liderança têm uma visão totalmente diversificada do que um homem na liderança. (Magali)

Sim, e eu acho que é importante os filhos aprenderem desde cedo que as mulheres também são líderes, têm papéis importantes na sociedade, de ver suas mães, suas irmãs, seus familiares em lugares importantes, e no reconhecimento de que essas mulheres não estão apenas em lugares subalternos. (Alice)

Todas as entrevistadas mencionam a mudança de paradigmas e da sociedade em relação ao que é preciso para haver mais líderes mulheres no mercado de trabalho. Gabriela, Elisa e Alice destacaram que

Eu acho que, primeiro de tudo, a mulher saia dessa condição de vítima, ou de esperar que alguém faça algo por ela, que ela vá e busque seu espaço, temos que ir atrás, não nos acomodar e ficar à mercê de situações como “ah, vou esperar meu marido chegar do trabalho, fazer uma comidinha para ele [...]”. (Gabriela)

Eu acredito que a mulher tem uma visão bem diferenciada dos homens na sua grande maioria, acho que principalmente nessa parte da empatia, acho que elas são mais flexíveis em relação às dores, aos problemas dos outros, não é à toa que a maioria dos restaurantes bota as mulheres para ficar no caixa recebendo dinheiro, são confiáveis. (Elisa)

Igualdade de oportunidades e distribuição mais igualitária das funções domésticas, do lar. A partir do momento que a mulher não puder trabalhar tanto em casa para poder conseguir se dedicar também à sua formação profissional, às oportunidades etc., vai ter mais igualdade. (Alice)

Rocha–Coutinho e Coutinho e Tonani (2011) validam essas respostas afirmando que o mundo organizacional é estruturado para ser moldado nos padrões masculinos, o que pode explicar a grande dificuldade que mulheres têm em ocupar cargos mais elevados em suas respectivas áreas. Devido a uma cultura patriarcal enraizada, a mulher fica com o comando do lar e da criação dos filhos, na distribuição de afazeres e, mesmo que estivessem em uma organização, precisam parar para poder cuidar da família.

A declaração de Cruz (2010) sobre o “caráter natural” comprova essas respostas, em que é grande o obstáculo para haver mais mulheres na posição de líder. Nessa situação, os homens possuem a exigência para serem fortes, ambiciosos e seguros de si, enquanto as

mulheres são colocadas em cargos de submissão e vistas como frágeis e emotivas, sendo essas características naturais relacionadas a seu sexo.

5. Conclusão

O objetivo desta pesquisa foi compreender as perspectivas de mulheres em posições de liderança em micro e pequenas empresas na cidade de Manaus em relação à liderança feminina, com a justificativa de que, com esse levantamento, haverá a chance de conhecer a visão de mulheres em posições estratégicas nas organizações, porém precisam enfrentar desafios que vão além da esfera organizacional.

Diante dos depoimentos de doze mulheres obtidos por meio de entrevistas semiestruturadas, tanto o objetivo geral quanto os objetivos específicos foram alcançados. Apurou-se que, na visão das líderes, um perfil de liderança possui carisma, inovação, motivação e obediência às regras como suas principais características, possui, ademais, uma sensibilidade muito maior, sendo mais compreensíveis e mais inspiradoras.

Ao avaliar os impactos das adversidades no caminho para a ascensão das líderes, o fato delas terem presenciado ou ouvido histórias de discriminação de gênero faz com que pareça inevitável que uma mulher sofra algum tipo de ataque. A questão da aparência física, a sexualidade e a feminilidade também são resultadas desse impacto, de modo que as mulheres não podem apresentar características que vão contra o que a sociedade enxerga como “normal”, senão sofrerão ataques verbais ou até mesmo físicos.

Em relação aos desafios vividos pelas mulheres após conquistarem o cargo de liderança, a conciliação entre o trabalho e a família recebeu especial destaque. Para elas, o fato de existir uma sociedade patriarcal enraizada e organizações que continuam dando passos lentos em relação à maternidade faz com que essa conciliação seja complexa.

Segundo as mulheres entrevistadas, para haver mais líderes mulheres, precisa haver igualdade de oportunidades, empatia por parte tanto da família quanto da organização em que estão inseridas e distribuição igualitária dos afazeres domésticos e familiares, já que, devido ao machismo enraizado, na maioria das vezes, tudo relacionado ao lar e à família recai sobre a mulher.

As principais limitações da pesquisa dizem respeito à coleta de dados e à pesquisa. Com a chegada do coronavírus (COVID-19), a pesquisa encontrou sua grande limitação. Todas as entrevistas foram feitas de forma remota, online. A disponibilidade das mulheres para a entrevista fez com que a coleta de dados se prolongasse por mais tempo que o planejado. Além disso, o estudo foi limitado apenas para a cidade de Manaus, no Amazonas.

Objetivando pesquisas futuras, propõe-se a extensão do estudo de liderança com enfoque no papel da liderança feminina em micro e pequenas empresas e outras minorias sociais, como a população negra, indígena e LGBTQIAPN+, que, muitas vezes, vivenciam diversos desafios para alcançarem cargos de liderança em organizações.

Referências

Abadi, M. (2018 13). *There are only 25 women CEOs in the Fortune 500 here's the fulllist*. Business Insider. Disponível em: <https://www.businessinsider.com/fortune-500-companies-women-ceos-2018-8>. Acesso em 21 out. 2020.



Albrechtsen, A. B. (2019 4). The arc of History is bending back'. New study shows how girls around the world view female leaders. (Entrevista com Suyin Haynes). *Revista Time*. Disponível em: <http://time.com/5599754/women-leadership-discrimination-plan-study/>. Acesso em 04 jun. 2019.

Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70.

Barbosa, P. Z., & Rocha-Coutinho, M. L. (2007). Maternidade: novas possibilidades, antigas visões. *Psicologia clínica*, 19, 163-185.

Barreira, J. (2021). Mulheres em cargos de liderança no esporte: rompendo o teto de vidro ou percorrendo o labirinto? *Movimento*, 27, e27080.

Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational dynamics*, 18(3), 19-31.

Bass, B. M., & Bass, R. (2009). *The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. Simon and Schuster.

Batista, C., Bencke, F. F., Roman, D. J. J., & Padilha, L. S. (2022). Legitimação da liderança e capitais mobilizados: História de vida de lideranças femininas de uma agroindústria de grande porte. *Revista Reuna*, 27(1), 1-23.

Bear, J. B., Cushenbery, L., London, M., & Sherman, G. D. (2017). Performance feedback, power retention, and the gender gap in leadership. *The Leadership Quarterly*, 28(6), 721-740.

Bergamini, C. W. (2009). *Liderança: Administração Do Sentido*. (3ª edição). São Paulo: Atlas.

Boni, V., & Quaresma, S. J. (2005). Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. *Em tese*, 2(1), 68-80.

Burrell, B. (1993). John Bailey's legacy: Political parties and women's candidacies for public office. *Women in politics: Outsiders or insiders*, 123-34.

Cabral, S. M., Oliveira, A. N. M., Santos, A. M. G., & Santos, L. D. (2024). Mulheres negras no mercado de trabalho: estudo de caso no vale dos sinos/rs. *Boletim de Conjuntura (BOCA)*, 17(51), 379-404.

Cantermi, B. D. A., & Lizote, S. A. (2022). Leadership and organizational culture in small companies. *Revista de Administração da UFSM*, 15(4), 634-656.

Chamorro, T., & Wittenberg, A. (2020). *Will the pandemic reshape notions of female leadership*. Harvard Business Review. Disponível em: <https://hbr.org/2020/06/will-the-pandemic-reshape-notions-of-female-leadership>. Acesso em 12 mai. 2023.

Charraz, A. S. P. (2017). *Conciliação entre o trabalho e a família: Identificação das práticas organizacionais vigentes e contributos para a implementação de novas práticas de conciliação*. Master's thesis (Universidade de Évora).

Clarke, H. M. (2022). # Metoo or # Hertoo? A moderated mediation model of gender differences in perceptions of sexual harassment. *Archives of sexual behavior*, 51(6), 3105-3120.

Cruz, A. R. S., Machado, C. J. S., & Santiago, I. M. F. L. (2010). Mestras do sertão: a carreira

docente de mulheres formadas pela Escola Normal de Feira de Santana entre 1930 e 1949. *Gêneros e práticas culturais: desafios históricos e saberes interdisciplinares*. Campina Grande: EDUEPB, 195-219.

Cuadra Palma, L. N., & Restrepo Quintero, K. (2020). La mutación del habitus empresarial chileno a partir de dos metáforas sobre el liderazgo femenino. *Revista Científica General José María Córdova*, 18(30), 461-476.

Dallabona, L. F., Nardelli, L. T., & Fernandes, A. R. V. (2018). Estilos de liderança predominantes em uma rede de supermercados do sul do Brasil. *SINERGIA-Revista do Instituto de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis*, 22(1), 37-50.

Dezsö, C. L., & Ross, D. G. (2012). Does female representation in top management improve firm performance? A panel data investigation. *Strategic Management Journal*, 33(9), 1072-1089.

Dragan, I. M., & Isaic-Maniu, A. (2013). Snowball sampling completion. *Journal of Studies in Social Sciences*, 5(2).

Ezzedeen, S. R., & Ritchey, K. G. (2009). Career advancement and family balance strategies of executive women. *Gender in management: An International Journal*, 24(6), 388-411.

Felipe, M. G. L., Melo, M. C. O. L., Pinto, R. A., & Lopes, A. L. M. (2014). Empoderamento ou Violência Simbólica: Percepção de Mulheres Docentes em Cursos de Engenharia do CEFET-MG. *Anais do Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD*, Gramado/RS, Brasil, 8.

Fischer, R. M., Sales, R. G. D., & Siqueira, A. C. F. (2016). Diversidade nas Organizações: Uma Análise Sistemática da Produção Acadêmica da Área de Administração entre 2010 e 2015. *Anais do XL Encontro da ANPAD*, Costa do Sauípe.

Fontanella, B. J. B., Luchesi, B. M., Saidel, M. G. B., Ricas, J., Turato, E. R., & Melo, D. G. (2011). Amostragem em pesquisas qualitativas: proposta de procedimentos para constatar saturação teórica. *Cadernos de Saúde Pública*, 27(2), 388-394.

Franco, M. M. S. (2014). Empreendedorismo feminino: Características empreendedoras das mulheres na gestão das micro e pequenas empresas. *Encontro de Estudo em Empreendedorismo e Gestão de Pequenas empresas. Encontro sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas - EGEPE*, Goiana/Goiás, 8.

Guedes, M. (2021). *Mulheres ganham 77, 7% do salário dos homens no Brasil, diz IBGE*. *CNN Brasil*, 4. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/business/2021/03/04/mulheres-ganham-77-7-dos-salarios-dos-homens-no-brasil-diz-ibge>. Acesso em: 19 abr. 2021

Haynes, S. (2019). The arc of History is bending back. New study shows how girls around the world view female leaders. *Time Magazine*. <https://time.com/5599754/women-leadership-discrimination-plan-study/>. Acesso em: 23 out. 2020.

Hryniewicz, L. G. C., & Vianna, M. A. (2018). Mulheres em posição de liderança: obstáculos e expectativas de gênero em cargos gerenciais. *Cadernos Ebape.br*, 16, 331-344.



Hyder, S. (2019) *The hidden advantage of women in leadership: How closing the gender gap increase GDP*. Inc. Disponível em: <https://www.inc.com/shama-hyder/the-hidden-advantage-of-women-in-leadership.html>. Acesso em: 22 out. 2020.

Instituto Rede Mulher Empreendedora. (2021). *Mulheres empreendedoras: Pesquisa anual instituto rede mulher empreendedora*. Disponível em:

<https://static.poder360.com.br/2022/03/Pesquisa-instituto-rede-mulher-empreendedora-2021.pdf>. Acesso em: 20 mai. 2023

Janovac, T., Jovanović, V., Radanov, P., & Jovanović, S. V. (2021). Woman's entrepreneurship-female participation in loss-making SMEs. *Zbornik Radova Ekonomski Fakultet u Rijeka*, 39(1),39-58.

Kaur, N., & Mittal, E. (2022). Is Glass Ceiling a Myth or Reality? A Systematic Review in Healthcare Sector. *Eurasian Journal of Business and Economics*, 15(30), 1-24.

Kraja, Y. B., & Berberi, A. (2023). Female Entrepreneurs and Motivational Factors. *International Journal of Professional Business Review: Int. J. Prof. Bus. Rev.*, 8(5), 10.

Lanka, E., Lanka, S., Rostron, A., & Singh, P. (2020). Why we need qualitative research in management studies. *Revista de Administração Contemporânea*, 25, e200297.

Minayo, M. C. S. (2017). Amostragem e saturação em pesquisa qualitativa: consensos e controvérsias. *Revista pesquisa qualitativa*, 5(7), 1-12.

Momčilović, O., Ivanović, S., & Vukoja, M. (2023). The influence of motivation, communication, and education on the development of female entrepreneurship. *International Review*, (1-2), 13-21.

Moscon, D. C. B. (2017). As relações entre a liderança e estabelecimento de vínculos do trabalhador nas organizações. Disponível em: <https://repositorio.ufba.br/handle/ri/23910>. Acesso em: 20 abr. 2020

Nascimento, M. A. (2018). Gestão feminina: a liderança feminina nas organizações brasileiras. *Ideias e Inovação-Lato Sensu*, 4(2), 57-57.

Neto, T. (2019). *Maioria no Amazonas, mulheres têm menos empregos e ganho R\$ 182 menor que homens*. Portal A Crítica. Disponível em: <https://www.acritica.com/manaus/maioria-no-am-mulheres-tem-menos-empregos-e-ganho-r-182-menor-que-homens-1.73532>. Acesso em: 17 set. 2020

Pereira, T. (2020). Mulheres ganharam 22% menos do que os homens em 2019, aponta Dieese. *Rede Brasil atual*. Disponível em: <https://www.redebrasilatual.com.br/economia/2020/03/mulheres-diferenca-salarial-dieese/>. Acesso em: 17 set. 2020.

Puccini, B. C., Aron, M. L., & Franco, E. S. (2015). Trabalhadora e mãe: papéis, identidade, consciência política e democracia. *Revista Psicologia Política*, 15(34), 587-597.

Receita Federal. (2023). *Empreendedores optantes do SIMEI no Brasil, distribuídos por Unidade da Federação e por sexo em. Estatísticas*. Disponível em:

<http://www22.receita.fazenda.gov.br/inscricaoemei/private/pages/relatorios/relatorioMunicipioCnaeSexo.jsf>. Acesso em: 20 mai. 2023

Ribeiro, A. G., & Silva, R. S. (2022). Liderança Feminina: Um Estudo Qualitativo com Mulheres Líderes em Imperatriz-MA. *Revista de Psicologia*, 16(60).

Rocha-Coutinho, M. L., & Coutinho, R. R. (2011). Mulheres brasileiras em posições de liderança: Novas perspectivas para antigos desafios. *Economia Global e Gestão*, 16(1), 61-79.

Rodrigues, C., O., Lopes, M. L. B., & Santos, M. A. S. (2022). Empreendedorismo feminino e agricultura: uma revisão sistemática da literatura. *Research, Society and Development*, 11(3), e42111326741-e42111326741.

Sandberg, S., & Scovell, N. (2013). *Lean In: women, work, and the will to lead*. Nova York: Knopf

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. (2019). *Relatório especial: Empreendedorismo feminino no Brasil*. Disponível em: https://datasebrae.com.br/wp-content/uploads/2019/03/Empreendedorismo-Feminino-no-Brasil-2019_v5.pdf. Acesso em: 10 jan. 2021.

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. (2021). *Empreendedorismo feminino: qual a sua importância para a sociedade?* Disponível em: <https://shorturl.at/isIW6>. Acesso em: 11 jul. 2023.

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. (2022). *Qual a realidade do empreendedorismo feminino no Brasil?* Disponível em: <https://www.sebrae-sc.com.br/blog/qual-a-realidade-do-empreendedorismo-feminino-no-brasil>. Acesso em: 24 mai. 2023.

Teixeira, E. B. (2003). A análise de dados na pesquisa científica: importância e desafios em estudos organizacionais. *Desenvolvimento em questão*, 1(2), 177-201.

Thiry-Cherques, H. R. (2009). Saturação em pesquisa qualitativa: estimativa empírica de dimensionamento. *Revista PMKT*, 3(2), 20-27.

Tonani, A. V. (2011). Gestão feminina-um diferencial de liderança mito ou nova realidade. In *VII Congresso Nacional de Excelência em Gestão*.

Ulloa, L. Y. P., Mora, Y. C. G., & Cortes, L. F. A. (2020). Criterios de éxito del emprendimiento femenino, desde la metodología de la cartografía social. *Pensamiento Americano*, 13(26), 17-32.