

## **Os desafios enfrentados por mulheres em posições de liderança em micro e pequenas empresas na cidade de Manaus – AM**

Eneida Barbosa da Silva<sup>1</sup>  
Fabiula Meneguete Vides da Silva<sup>2</sup>

### **RESUMO ESTRUTURADO**

**Introdução/Problematização:** Nos últimos anos, especialmente no 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, nesse caso, a questão da liderança feminina. 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.

**Objetivo/proposta:** Diante do exposto, tem-se a seguinte pergunta de pesquisa: quais são os desafios enfrentados por mulheres em posições de liderança em micro e pequenas empresas na cidade de Manaus. A pesquisa objetiva compreender os desafios enfrentados por mulheres em posições de liderança em micro e pequenas empresas na cidade de Manaus. Procura-se também caracterizar o perfil e o papel do líder na visão das líderes, avaliar o impacto das adversidades no caminho para a sua ascensão, descrever os desafios que enfrentam após conquistar o cargo e investigar o que é preciso para que haja mais líderes mulheres.

**Procedimentos Metodológicos (caso aplicável):** 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.

**Principais Resultados:** 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 recebeu 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 haja mais líderes mulheres no mercado de trabalho.

**Considerações Finais/Conclusão:** 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, a aparência física, a sexualidade e a feminilidade das mulheres líderes são

---

<sup>1</sup> Graduada em Administração pela Universidade Federal do Amazonas (UFAM). eneidabarbosa7@gmail.com

<sup>2</sup> Doutora em Engenharia de Produção. Universidade Federal do Amazonas (UFAM). fabiulamv@yahoo.com.br

constantemente questionadas. Se elas não se encaixam nos padrões de beleza e comportamento considerados "normais", estão sujeitas a julgamentos e ataques verbais ou até mesmo físicos.

**Contribuições do Trabalho:** A repercussão deste trabalho poderá contribuir para além do ambiente acadêmico, trazendo o contexto das gestoras de micro e pequenas empresas, já que raramente a literatura as enfoca, concentrando-se em outros tipos de organizações. Este estudo também trará 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 e poderão analisar histórias e vivências de mulheres para que possam capacitar-se para o mercado de trabalho ou até para a abertura de sua própria empresa.

**Palavras-Chave:** Liderança feminina; Micro e Pequenas Empresas; Mulheres.

## 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, 2008; BERGAMINI, 2009; MOSCON, 2013; CANTERMI; LIZOTE, 2022).

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; NARDELLI; FERNANDES, 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. As mulheres tendem a assumir a responsabilidade por tudo e todos, 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. Quando pessoas julgam mulheres baseadas no gênero, cria-se uma resistência à liderança feminina, sendo que a questão cultural tem grande influência no modo como ela é vista. Enquanto homens que têm uma posição de caráter autoritário e assertivo são vistos com admiração por seus subordinados, mulheres líderes que possuem as mesmas características são consideradas mandonas (TONANI, 2011; TUROLA, 2019).

Focando no estado do Amazonas, segundo dados obtidos pela Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (Pnad) Contínua 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; SALES; FISCHER, 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 (SEBRAE, 2019; BRASIL, 2023).

O empreendedorismo feminino em micro e pequenas empresas têm 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 à 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 os desafios enfrentados por mulheres em posições de liderança em micro e pequenas empresas na cidade de Manaus. A pesquisa objetiva compreender os desafios enfrentados por 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 do 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 que haja mais líderes mulheres.

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 as vivências de outras mulheres para que possam preparar-se e capacitar-se 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 e 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, que será enfocada nesse estudo é a liderança transformacional. Bernard M. Bass, um dos precursores dessa abordagem, criou um instrumento de avaliação de liderança intitulado MLQ (*Multifactor Leadership Questionnaire*), com o objetivo de mensurar a capacidade dos líderes de inspirar e motivar seus seguidores a alcançar objetivos comuns. O MLQ possui quatro dimensões: a primeira é a influência idealizada. A segunda é a motivação inspiracional, que é a capacidade de comunicar-se com seus liderados, ao ponto de eles sentirem-se motivados e inspirados a alcançar suas metas. A terceira é a estimulação intelectual, focada na criatividade e inovação, em que analisa seus próprios valores e a solução dos desafios que lhes são atribuídos. A quarta

e última é a consideração individualizada, em que oferece uma atenção especial a seus seguidores, por intermédio de aconselhamento e suporte quando requerido (AVOLIO; BASS, 2004)

No tocante aos estudos de liderança, na última década, 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 (FELIPE et. al, 2014; BATISTA et al., 2022).

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 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 (HYDER, 2019; CHAMORRO; WITTENBERG, 2020)

Com a chegada da pandemia, muitas mulheres se tornaram líderes de seus próprios negócios, convertendo-se em empreendedoras. De acordo com 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. (SEBRAE, 2022; IRME, 2021).

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 e 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 (NASCIMENTO, 2018; CHAMORRO; WITTENBERG, 2020).

## **2.2 Os obstáculos da liderança feminina**

O mundo organizacional é estruturado para que seja 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, precisam 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 (ROCHA-COUTINHO; COUTINHO, 2011; TONANI, 2011).

Uma pesquisa realizada em 2019 pela organização Plan International em colaboração com o instituto Geena Davis sobre gênero na mídia revelou que nove de 10 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 (HAYNES, 2019; ALBRECHTSEN, 2019).

Em um contexto cultural, o perfil da mulher que trabalha é pouco atraente, o que é representado tanto no cinema quanto na 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. (SANDBERG; SCOVELL, 2013).

O “caráter natural” é um grande obstáculo para que haja 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).

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; ARON; SANTIAGO, 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. (BARBOSA; ROCHA-COUTINHO, 2007)

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 seu 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 (EZZEDEEN; RITCHEY, 2009; CHARRAZ, 2017; 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. De acordo com 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 em conformidade com Fontanella et al. (2011) e Thiry-Cherques (2009) que ressaltam que, em específico em Ciências Sociais, o ponto de saturação deve acontecer na 12ª entrevista.

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.

Objetivando acessar as mulheres participantes deste estudo, foi utilizada a metodologia *snowball* (bola de neve) de forma exponencial, em que a primeira entrevistada indicou duas ou mais pessoas para participarem da pesquisa e assim por diante, criando um campo maior de análise 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).

A entrevista semiestruturada foi utilizada com o intuito de aprofundar questões já identificadas ou que pudessem surgir no campo (BONI; QUARESMA, 2005). Devido à pandemia do novo coronavírus, a entrevista semiestruturada foi realizada de forma remota, por chamada de vídeo em um local privado para permitir maior segurança dos dados coletados. O número de líderes que participaram da entrevista foi identificado por meio da técnica de saturação de dados qualitativos (MINAYO, 2017). Ao total, foram doze mulheres entrevistadas.

Caso fosse aceito, por parte do sujeito pesquisado, foi proposto gravar as entrevistas com o objetivo de 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 as 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).

### 4. Análise de 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 o papel do 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 que haja mais líderes mulheres.

#### 4.1. Perfil das respondentes

Na tabela 1 pode-se observar algumas informações sistematizadas acerca do perfil das mulheres que fizeram parte da pesquisa.

Tabela 1. Perfil das entrevistadas.

Entrevistada	Idade	Participação no mercado de trabalho	Tempo na empresa atual	Escolaridade	Média salarial	Proprietária de sua própria empresa	Líder onde trabalha	Mãe
1	32	4 anos	3 anos	Pós - graduação	3 mil reais	Sim	Sim	Não
2	29	3 anos	3 anos	Pós-graduação	3 mil e quinhentos reais	Sim	Sim	Não
3	30	10 anos	7 anos	Ensino superior completo	9 mil e quinhentos reais	Sim	Sim	Não
4	35 anos	16 anos	8 anos	Ensino superior completo	6 a 8 mil reais	Sim	Sim	Não
5	33 anos	15 anos	3 anos	Mestrado	3 a 7 mil reais	Sim	Sim	Não
6	55 anos	27 anos	26 anos	Ensino médio completo	8 mil reais	Sim	Sim	Sim
7	45 anos	13 anos	3 anos	Superior completo	7 mil reais	Sim	Sim	Não
8	37 anos	16 anos	1 ano	Mestrado	Não possui renda fixa	Sim	Sim	Sim
9	35 anos	17 anos	5 anos	Superior completo	8 a 10 mil reais	Sim	Sim	Sim
10	32 anos	11 anos	5 anos	Doutorado	11 mil reais	Sim	Sim	Sim
11	35 anos	14 anos	7 meses	Superior completo	5 mil reais	Sim	Sim	Sim
12	42 anos	20 anos	4 anos	Doutorado	20 mil reais	Sim	Sim	Sim

Fonte: Elaborado pelo autor (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, 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.

#### **4.2. As características do perfil e o papel do líder na visão das líderes mulheres**

Em relação a quais características do seu perfil, 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 feminina. 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 estar se inspirando 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 segunda, terceira e quarta dimensão da liderança transformacional apresentada por Avolio e Bass (2004). A segunda é a motivação inspiracional, em que a capacidade de se comunicar com seus liderados, ao ponto de eles se sentirem motivados e inspirados a alcançar suas metas. A terceira é a estimulação intelectual, focada na criatividade e inovação, em que analisa seus próprios valores e a solução dos desafios que lhes são atribuídos. A quarta e última é a consideração individualizada, em que oferece uma atenção especial a seus seguidores, por intermédio de aconselhamento e suporte quando requerido.

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.

#### **4.3. 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, Luisa 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 que você vai estudar, não precisa”. [...] (Mônica)

Essas afirmações concordam com Hayes (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 que sentiam 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 da 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 com as 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 seu 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 que sentiam 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 pra gente, pra 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 teve 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 é um público super fiel [...] Só que eles vêm fazer massagem relaxante escondidos das esposas [...] eles falam “nossa, se ela sonhar que eu 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? Nossa, 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 que 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 e 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, de acordo com a 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.

#### **4.4. 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 tô fazendo é o máximo que eu tô 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.

#### **4.5. Na visão das líderes, atitudes necessárias para que haja mais líderes mulheres**

Todas as entrevistadas responderam que o tema liderança feminina deveria ser mais discutido. 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, também 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 que haja 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 pra 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 que seja 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 que haja 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 os desafios enfrentados por 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 que estão 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 resultados 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 ainda estão dando passos lentos em relação à maternidade, faz com que essa conciliação seja complexa.

Segundo as mulheres entrevistadas, para que haja 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 que é 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.

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 BIBLIOGRÁFICAS

- ABADI, M. **There are only 25 women CEOs in the Fortune 500 – here’s the full list.** 2018. Disponível em: <<https://www.businessinsider.com/fortune-500-companies-women-ceos-2018-8>>. Acesso em: 21 out. 2020.
- ALBRECHTSEN, A. B. ‘The arc of History is bending back’. New study shows how girls around the world view female leaders. 2019. [04 de junho, 2019]. Nova York. **Time Magazine**. Entrevista concedida a Suyin Haynes.
- AVOLIO, J; BASS, B. **Multifactor leadership questionnaire:** manual and sampler set. 3. ed. California: Mind Garden, 2004.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo.** São Paulo: Edições 70, 2016.
- BARBOSA, P.Z; ROCHA-COUTINHO, M.L. Maternidade: Novas possibilidades, antigas visões. **Psicologia Clínica**, v. 19, n. 1, p. 163-185, 2007.



- BASS, B. **The Bass handbook of leadership: theory, research & managerial applications**. 4. ed. Nova York: Free Press. 2008
- BATISTA, C et al. Legitimação da liderança e capitais mobilizados: história de vida de lideranças femininas de uma agroindústria de grande porte. **Revista Reuna**, Belo Horizonte, v.27, n.1, p. 01 -23. 2022.
- BEAR, B.B; et al. Performance feedback, power retention, and the gender gap in leadership. **Leadership Quarterly**. v. 28, n. 6, 721-740, 2017.
- BERGAMINI, C. W. **Liderança: administração do sentido**. 2. ed. São Paulo: Atlas. 2009.
- BONI, V.; QUARESMA, S. Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. **Revista Eletrônica dos Pós-Graduandos em Sociologia Política da UFSC**. Vol. 2, n. 3, p.68-80, 2005.
- BRASIL. **Receita Federal - Simples Nacional – SINAC. Empreendedores optantes do SIMEI no Brasil, distribuídos por Unidade da Federação e por sexo em. Estatísticas**, Brasília, DF, 2023. Disponível em: <<http://www22.receita.fazenda.gov.br/inscricaoemei/private/pages/relatorios/relatorioMunicipioCnaeSexo.jsf>>. Acesso em: 11 jul. 2023.
- CANTERMI, B. A.; LIZOTE, S. A. Leadership and organizational culture in small companies. **Rev. Adm. UFSM**. Santa Maria, Vol. 15, n. 4, p. 634-656, 2022.
- CHAMORRO, Tomas; WITTENBERG, A. Will the Pandemic Reshape Notions of Female Leadership? **Harvard Business Review**. 2020. Disponível em: <<https://hbr.org/2020/06/will-the-pandemic-reshape-notions-of-female-leadership>>. Acesso em: 12 mai. 2023.
- CHARRAZ, A.S.P. **Conciliação entre o trabalho e a família: identificação das práticas organizacionais vigentes e contributos para a implementação de novas práticas de conciliação**. 2017. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Escola de Ciências Sociais, Universidade Évora, Évora.
- CRUZ, A. Mestras do sertão: a carreira docente de mulheres formadas pela Escola Normal de Feira de Santana entre 1930 e 1949. In: MACHADO, C.; SANTIAGO, I.; NUNES, M. (Org.). **Gêneros e práticas culturais: desafios históricos e saberes interdisciplinares**. Campina Grande: EDUEPB, 2010. p. 197-219.
- DALLABONA, L.; NARDELLI, L.; FERNANDES, A. Estilos de liderança predominantes em uma rede de supermercados do sul do Brasil. **SINERGIA-Revista do Instituto de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis**, v. 22, n. 1, p. 37-50, 2018.
- DRAGAN, I.; ISAIC-MANIU, A. Snowball Sampling Completion. **Journal of Studies in Social Sciences**. v. 5, n. 2, p. 160-177, 2013.
- EZZEDEEN, S; RITCHEY, K. Career advancement and family balance strategies of executive women. **Gender in Management**, v. 24, n. 6, p.388-411, 2009.
- FELIPE, M. et al. Empoderamento ou violência simbólica: percepção de mulheres docentes em cursos de engenharia do CEFET-MG. In: VIII ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD, 7. 2014, Gramado. **Anais...** Brasília: ANPAD, 2014.
- FONTANELLA, B. J. B. et al. Amostragem em pesquisas qualitativas: proposta de procedimentos para constatar saturação teórica. **Cad. Saúde Pública**, Rio de Janeiro, v. 27, n. 2, p. 388-394, Feb. 2011.
- FRANCO, M. M. S. 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, Brasil, v. 8, 2014.

- GUEDES, M. **Mulheres ganham 77,7% do salário dos homens no Brasil, diz IBGE**. 2021. 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. **'The arc of History is bending back'**. New study shows how girls around the world view female leaders. 2019. Disponível em: <<https://time.com/5599754/women-leadership-discrimination-plan-study/>>. Acesso em: 23 out. 2020.
- HRYNIEWICZ, L; VIANNA, M. Mulheres em posição de liderança: Obstáculos e expectativas de gênero em cargos gerenciais. In: FGV- EBAPE. 3., 2018, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: FGV-EBAPE, 2018.
- HYDER, S. **The hidden advantage of women in leadership: how closing the gender gap increase GDP**. 2019. Disponível em: <<https://www.inc.com/shama-hyder/the-hidden-advantage-of-women-in-leadership.html>>. Acesso em: 22 out. 2020.
- IRME. **Mulheres empreendedoras**: Pesquisa anual instituto rede mulher empreendedora 2021. Disponível em: <<https://static.poder360.com.br/2022/03/Pesquisa-instituto-rede-mulher-empreendedor-2021.pdf>>. Acesso em: 20 mai. 2023
- LANKA, E. et al. Why we need qualitative research in management studies. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 25, n. 2, 2021.
- MINAYO, M. C. de S. Amostragem e saturação em pesquisa qualitativa: consensos e controvérsias. **Revista Pesquisa Qualitativa**. São Paulo (SP), v. 5, n. 7, p. 01-12, 2017.
- MOSCON, D. **As relações entre liderança e estabelecimento de vínculos do trabalhador nas organizações**. 2013. Disponível em: <[http://www.adm.ufba.br/sites/default/files/publicacao/arquivo/tese\\_completa\\_daniela\\_versao\\_final.pdf](http://www.adm.ufba.br/sites/default/files/publicacao/arquivo/tese_completa_daniela_versao_final.pdf)>. Acesso em: 20 abr. 2020.
- MUTA, J. **Liderança, a competência para o bom profissional**. 2019. Disponível em: <<https://www.folhape.com.br/colunistas/blogdosconcursos/lideranca-a-competencia-para-o-bom-profissional/10982/>>. Acesso em: 04 fev. 2021
- NASCIMENTO, M. Gestão feminina: liderança feminina nas organizações brasileiras. **Ideias & Inovação**, Aracaju, v.4, n.2, p.57-66, 2018.
- NETO, T. **Maioria no Amazonas, mulheres têm menos empregos e ganho R\$ 182 menor que homens**. 2019. Disponível em: <<https://www.acritica.com/channels/manaos/news/desvantagem-entre-mulheres-e-homens-passa-de-6-em-postos-de-trabalho-do-am>>. Acesso em: 17 set. 2020.
- PALMA, L; QUINTERO, K. La mutación del habitus empresarial chileno a partir de dos metáforas sobre el liderazgo femenino. **Revista Científica General José María Córdova**. 2020, 18.30: 461-476.
- PEREIRA, T. **Mulheres ganharam 22% menos do que os homens em 2019, aponta Dieese**. 2020. 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.; SANTIAGO, E. B. Trabalhadora e mãe: papéis, identidade, consciência política e democracia. **Revista Psicologia Política**, v.15, n.34, p.587-597, 2015.
- ROCHA-COUTINHO, M. L; COUTINHO, R. R. Mulheres brasileiras em posições de liderança: Novas perspectivas para antigos desafios. **Economia Global e Gestão**, n.16, p. 61-79, 2011.
- SANDBERG, S.; SCOVELL, N. **Lean In: women, work, and the will to lead**. Nova York: Knopf, 2013.

SEBRAE. **Relatório especial:** Empreendedorismo feminino no Brasil. 2019. Disponível em: <[https://datasebrae.com.br/wp-content/uploads/2019/03/Empreendedorismo-Feminino-no-Brasil-2019\\_v5.pdf](https://datasebrae.com.br/wp-content/uploads/2019/03/Empreendedorismo-Feminino-no-Brasil-2019_v5.pdf)> Acesso em: 10 jan. 2021.

SEBRAE. **Qual a realidade do empreendedorismo feminino no Brasil?**. 2022. Disponível em: <<https://www.sebrae-sc.com.br/blog/qual-a-realidade-do-empreendedorismo-feminino-no-brasil>>. Acesso em: 24 mai. 2023.

SEBRAE. **Empreendedorismo feminino:** qual a sua importância para a sociedade?. 2021. Disponível em: <<https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/empreendedorismofeminino/artigoempreendedorismo-feminino/empreendedorismo-feminino-qual-a-sua-importancia-para-a-sociedade,5cef0ab8f5ad7710VgnVCM100000d701210aRCRD#:~:text=A1%C3%A9m%20de%20contribuir%20para%20o,de%20terceiros%20para%20se%20sustentar.>>>. Acesso em: 11 jul. 2023.

SIQUEIRA, A. C. F.; SALES, R. G; FISCHER, R. M. Diversidade nas organizações: uma análise sistemática da produção acadêmica da área de administração entre 2010 e 2015. In: ENCONTRO DA ANPAD, 40., 2016, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2016.

TEIXEIRA, E. B. A análise de dados na pesquisa científica: importância e desafios em estudos organizacionais. **Revista Desenvolvimento em Questão**. Ano 1, n. 2, 2003.

THIRY-CHERQUES, H. R. Saturação em pesquisa qualitativa: estimativa empírica de dimensionamento. **Revista Brasileira de Pesquisas em Marketing (PMKT)**, v.9, n. 1, p. 20-27, 2009.

TONANI, A. Gestão feminina – um diferencial de liderança mito ou nova realidade. In: VII CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 7. 2011, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: CNEG, 2011.

TUROLLA, M. Mulheres na liderança: as barreiras que ainda prejudicam a ascensão feminina no mercado de trabalho. [02 de julho, 2019]. São Paulo: **G1 economia - Concursos e empregos**. Entrevista concedida a Taís Laporta.