

**Área Temática: Empreendedorismo e Inovação**

---

**UM ESTUDO SOBRE ELEMENTOS DA CULTURA BRASILEIRA E  
ASCENSÃO PROFISSIONAL DE MULHERES EMPREENDEDORAS**

**AUTORAS**

**JACKELINE RODRIGUES RAMIRO MARTINS**

Universidade Presbiteriana Mackenzie  
jackrrm@hotmail.com

**KARINA LUISE MALASPINA**

Universidade Presbiteriana Mackenzie  
ka\_luise@hotmail.com

**BRUNA LAIS MARTINS DO NASCIMENTO**

Universidade Presbiteriana Mackenzie  
bguzinha@hotmail.com

**GIOVANA GERVASIO BRAZ**

Universidade Presbiteriana Mackenzie  
gi\_braz@hotmail.com

**RESUMO**

O objetivo deste trabalho foi estudar a influência dos elementos da cultura brasileira na ascensão profissional das mulheres empreendedoras. O tema é relevante, pois há evidências de que a mulher vem quebrando as barreiras do preconceito dentro das organizações, ao longo dos anos, e como consequência, ganhando espaço e alcançando maiores cargos hierárquicos. As autoras, motivadas pelo interesse pessoal, optaram pelo estudo deste problema de pesquisa. A pesquisa que lhes deu suporte utilizou uma amostra não probabilística composta de seis entrevistados de empresas diversas. Utilizando metodologia de abordagem qualitativa, optou-se por entrevistas semi-estruturadas em profundidade, envolvendo a interpretação de dados coletados por meio de pesquisa descritiva, utilizando-se a técnica de análise de conteúdo de Bardin (2007), o processo investigatório em questão teve como unidade social de estudo: o indivíduo. Após a análise das entrevistas, que visou responder aos objetivos específicos, encontraram-se relações entre elementos da cultura brasileira e a ascensão da mulher empreendedora, demonstrando os desafios encontrados no decorrer de sua carreira. Como conclusão, percebeu-se, dentro da amostra estudada, indícios de que elementos da cultura brasileira influenciam a ascensão destas mulheres, de forma que tiveram de percorrer um “labirinto” até conseguirem atingir cargos hierárquicos de destaque.

**Palavras-chave:** Ascensão feminina; cultura brasileira; empreendedorismo.

The aim of this work was analyze the influence of the brazilian culture elements on the professional rise of entrepreneur women. The theme is considered relevant because there is evidences that the woman has being breaking the preconceptions barriers within the organizations, over the years, and as consequence gaining space and reaching hierarchical positions, never before held by this genre. The authors, motivated by the personal interest,

have opted for the study of this problem of research. The research that has supported the study has used a non-probabilistic sample composed by six professionals from different companies. By using the qualitative approach methodology, semi-structured interviews were performed, involving the collected data interpretation through the descriptive research way, using content analyzes technique (BARDIN, 2007), the investigatory process had as social unit study *the individual*. After the interview analysis, which aimed to respond to specific objectives, relationship between brazilian cultural elements were found and the rise of entrepreneurial women, demonstrating the challenges encountered in the course of her career. As conclusion of this study, it was realized that, within the sample, evidences that brazilian cultural elements have influences over the rise of these women, in such a way that those have to run through the “labirynt” to achieve hierarchical positions of prominence.

**Key words:** female professional rise/ brazilian culture/ entrepreneurship

## 1. INTRODUÇÃO

A mulher luta pelo reconhecimento efetivo de seus direitos há muitos anos. Progressos foram alcançados em diversas áreas, porém ainda há muita desigualdade profissional entre os sexos, gerando um entrave no desenvolvimento social. (IBGE, 2006).

Segundo dados do IBGE (2006), a tendência hoje, confirmada também em anos anteriores, é de crescimento da mão-de-obra feminina no mercado de trabalho. Nos últimos anos as mulheres obtiveram um crescimento significativo: aumento da contribuição financeira no rendimento familiar e da participação no mercado de trabalho.

Enquanto os homens mantiveram seus níveis ocupacionais no mercado de trabalho entre 2004 e 2005, as mulheres aumentaram em 0,8 ponto percentual. São maioria nas universidades, representando no total da população brasileira com doze anos ou mais de estudos: 56,1%. Apesar deste avanço, ainda há desigualdades por sexo, ou seja, as mulheres ganham menores salários que os homens. Entre 2004 e 2005 houve um aumento de 0,4 ponto percentual de mulheres na categoria de dirigentes em geral (IBGE, 2006).

Os obstáculos encontrados pelas mulheres para participar do mercado de trabalho sempre foram muito grandes, estes, variam desde a desigualdade social até o assédio sexual. As mulheres sempre lutaram contra estas barreiras para ingressar no mercado de trabalho, definido, até hoje, como masculino (RAGO, 2001).

Acredita-se que há características marcantes do *masculinismo* presentes na maioria das organizações, independente do grau de evidências apresentadas, impedindo a ascensão da mulher empreendedora nestas. Na cultura organizacional masculina está implícito um grande valor quanto à sustentação de uma atitude objetiva e não emotiva em relação aos negócios. Esta atitude emotiva, característica da mulher, é vista como improdutiva, enquanto a objetiva, característica do homem, é vista como forma de alcançar metas, resultados financeiros (MUNHOZ, 2000).

A partir disto, surgiu o interesse em se estudar a relação entre elementos da cultura brasileira e a ascensão profissional das mulheres empreendedoras. Outro ponto que despertou o desejo pelo estudo está no crescente aumento da participação da mulher desde os bancos das escolas até os cargos executivos das empresas. Neste artigo, o problema de pesquisa questionou a influência de elementos da cultura brasileira, perpetuada durante décadas, sobre a projeção de carreira da mulher empreendedora dentro da organização. Desta forma, o problema de pesquisa foi: **Elementos da cultura brasileira influenciam na ascensão profissional das mulheres empreendedoras?**

O objetivo geral deste artigo foi investigar, por meio de entrevista em profundidade, se há influência de elementos da cultura brasileira na ascensão profissional de mulheres empreendedoras no âmbito dos indivíduos entrevistados. Os objetivos específicos visaram identificar dentro da amostra:

- a) Elementos da cultura brasileira;
- b) Mulheres que obtiveram ascensão profissional;
- c) As características empreendedoras dessas mulheres;
- d) Possíveis relações de elementos da cultura brasileira e ascensão dessas mulheres;
- e) Possíveis preconceitos e resistência dessas mulheres com relação a estes;

## 2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

### 2.1 Cultura

A cultura é a somatória de todas as certezas divididas e consideradas corretas que determinado grupo aprendeu ao longo de sua história (SCHEIN, 2001).

Embora haja uma grande abrangência quando da definição do conceito de cultura e notadamente a complementaridade entre as diversas visões acerca deste conceito, neste estudo, considerou-se como referência básica a abordagem de Schein (2001) como opinião

norteadora. Também as considerações apresentadas por Barros e Prates (1996), que serviram como referências quando da operacionalização do estudo. Por se tratar de um estudo a respeito da mulher empreendedora, inserida no mercado de trabalho brasileiro, necessariamente analisou-se a cultura brasileira, a fim de explorar suas características.

## 2.2 Cultura Brasileira

### 2.2.1 Modelo de interpretação da cultura brasileira

Barros e Prates (1996) realizaram um trabalho mais aprofundado dos elementos da cultura brasileira e, então propuseram um modelo dividido em 4 subsistemas: o institucional, o pessoal, o dos líderes e o dos liderados. O “institucional” relaciona-se ao espaço encontrado quando não estamos em casa, o espaço “casa” refere-se ao subsistema “pessoal”, “líderes” reúne pessoas que detêm o poder, enquanto o subsistema “liderados” aborda traços daquelas pessoas subordinadas ao poder.

Para Barros e Prates (1996), a articulação dos elementos desta estrutura garante a ação do sistema. Estes subsistemas possuem intersecções entre si, apresentando então traços culturais comuns entre eles. Estas intersecções caracterizam-se por: concentração de poder, personalismo, postura do espectador e evitar conflito, distribuídos em: concentração do poder na intersecção dos subsistemas líderes e institucional; postura de espectador na intersecção dos subsistemas liderados e institucional; personalismo na intersecção dos subsistemas líderes e pessoal; e evitar conflito na intersecção dos subsistemas liderados e pessoal.

Os subsistemas são também divididos em traços especiais da cultura, responsáveis, em última análise, pela não desintegração do sistema como um todo, são eles: paternalismo, lealdade às pessoas, formalismo e flexibilidade. Paternalismo e flexibilidade estão ligados aos subsistemas institucional e pessoal, e lealdade às pessoas e formalismo ligados aos líderes e liderados. A impunidade deve ser considerada como traço central do sistema, realimenta o subsistema dos líderes, liderados, institucional e pessoal (BARROS; PRATES, 1996).

Barros e Prates (1996) afirmam que a combinação de todos estes traços forma o sistema de ação cultural brasileiro.

#### 2.2.1.1 Subsistema dos líderes

##### 2.2.1.1.1 Concentração de poder

A estrutura do poder se caracteriza em três categorias: *autocracia* (poder concentrado, na maioria das vezes, na mão de um único homem); *poliarquia limitada* (grupo monopolista no poder, mas não influencia definitivamente nas decisões); *poliarquia plena* (o poder não é monopolizado ou centralizado e, existe grande participação na elaboração de decisões). A sociedade brasileira, devido à migração de pessoas com baixo grau de organização (provindas da zona rural às cidades grandes) possui uma cultura de concentração do poder com base na hierarquia/subordinação. Na escala de concentração de poder (indicador do grau de centralização de autoridade/liderança autocrática), que varia de 0 a 100 (onde o valor máximo representa alta concentração de poder em um único comando), o Brasil tem 69 pontos, enquanto os Estados Unidos tem somente 40 (BARROS; PRATES, 1996).

##### 2.2.1.1.2 Personalismo

Barros e Prates (1996) dizem que o personalismo é uma característica de líderes com forte autoridade carismática, que por meio do poder de persuasão e relações interpessoais, consegue alcançar seus objetivos. Esse traço cultural se torna visível no Brasil quando observamos em um extremo, a importância concedida aos indivíduos com uma grande rede de relações interpessoais, cujo carisma sobressai à especialização, e no outro extremo a falta de consideração e desprezo ao indivíduo isolado, marginalizado. A sociedade brasileira é considerada heterogênea, inclusiva, relacional e desigual.

### **2.2.1.1.3 Paternalismo**

Paternalismo é a junção dos dois traços anteriormente mencionados (concentração de poder e personalismo). O papel da família é muito importante na sociedade brasileira, a figura do pai é a autoridade máxima, tanto nas relações privadas quanto no espaço público (BARROS; PRATES, 1996).

### **2.2.1.2 Subsistema Institucional**

#### **2.2.1.2.1 Espectador**

Refere-se a um traço da cultura brasileira, induzido pela concentração de poder e paternalismo. Com sua postura de espectador, o povo brasileiro tem como características: baixa qualificação, grande desequilíbrio do poder, falta de autonomia e liberdade, baixa consciência crítica, além da aceitação passiva da realidade, baixa iniciativa, com transferência de responsabilidade para a liderança e falta de autodeterminação (BARROS; PRATES, 1996).

#### **2.2.1.2.2 Formalismo**

É o controle de incertezas, ou seja, maneira como a sociedade se comporta em relação ao desconhecido, gerando incertezas e riscos. A sociedade brasileira é pouco preocupada com o futuro, o que mostra uma postura sem ansiedade para o que possa acontecer, possui descontração, tendo esperança em tempos melhores (BARROS; PRATES, 1996).

#### **2.2.1.2.3 Impunidade**

Barros e Prates (1996) fecham o elo de uma cadeia de valores culturais com a impunidade, que possui realimentação crescente. Os líderes, por não serem punidos, fortalecem seu poder, o que aumenta a consistência entre os traços vistos. É exemplo o fato de que a lei existe apenas para os indiferentes e os direitos individuais são para poucos, gerando apatia para o povo brasileiro, que neste aspecto é espectador.

### **2.2.1.3 Subsistema pessoal**

#### **2.2.1.3.1 Lealdade às pessoas**

A lealdade às pessoas no Brasil se manifesta por meio da coesão social (um indivíduo dá maior valor às necessidades do líder e dos outros membros do grupo do que de um sistema maior, ao qual está inserido). Na sociedade brasileira, cuja individualidade é baixa e praticada a dependência pelo controle do comportamento, com a ausência do líder, ocorre uma desorientação (BARROS; PRATES, 1996).

#### **2.2.1.3.2 Evitar conflito**

Barros e Prates (1996) afirmam que a desigualdade de poder e forte dependência representam situação oculta de conflito. O mecanismo mais utilizado pelo brasileiro no sentido de evitar conflito é por meio de relações pessoais, quando um terceiro mantém boas relações com ambos os pólos (líderes e liderados), ocorrendo muito mais no sentido liderado-líder do que ao contrário, isto porque o líder não se preocupa com a geração de conflito, sabendo que o liderado encontrará soluções indiretas.

#### **2.2.1.4 Subsistema dos liderados**

De acordo com Barros e Prates (1996), este é um dos mais importantes do sistema de ação cultural brasileira, pois dá ligação entre os sistemas institucional e pessoal no espaço liderados. Um dos pontos centrais de nosso sistema de ação cultural é a crescente presença do *jeitinho brasileiro* (condição de sobrevivência diante de crises), o que demonstra uma característica de flexibilidade da sociedade brasileira, dividida entre duas faces, a da criatividade e adaptabilidade. A criatividade está relacionada à inovação, e a adaptabilidade à

capacidade criativa determinada dentro de limites fixados antecipadamente (BARROS; PRATES, 1996).

A revisão sobre o modelo de interpretação da cultura brasileira de Barros e Prates (1996) foi realizada devido ao fato de esperar-se encontrar, neste estudo, elementos culturais alinhados a ele.

### **2.3 Cultura Organizacional Brasileira**

De acordo com Freitas (1997), o brasileiro possui uma cultura muito rica e vasta, impossível de se descrever em apenas alguns conceitos. Porém como denota o autor, a cultura brasileira é proveniente de sua origem histórica, influenciando diretamente as relações no mundo corporativo atual.

Para Fleury e Fischer (1991) a cultura organizacional compreende os padrões culturais de uma organização por meio de uma somatória de opiniões e percepções de seus membros, ou seja, são os membros da organização que a definem, por meio de atitudes, como reagem às decisões, algo imposto ou ordenado pelos seus superiores ou até mesmo por meio da cultura nacional, que muito influencia na cultura dentro da empresa.

### **2.4 Empreendedorismo**

#### **2.4.1 Conceito de Empreendedorismo e características do Empreendedor**

Empreendedorismo é a forma de se fazer algo novo, criativo, diferente ou inovador, buscando gerar riqueza para os indivíduos, agregando valor para a sociedade (FILION, 2004).

Neste artigo, utilizou-se como referência para o conceito de empreendedor, a definição: empreendedor é aquele que provoca mudanças e inovações; aquele que agrega trabalho, recursos, materiais, para obter lucros posteriormente, e para isso, o indivíduo terá que assumir riscos, se comprometer e dispor de tempo, segundo Hisrich e Peters (2006).

#### **2.4.3 O intra-empendedorismo**

Intra-empendedor é a pessoa empreendedora dentro da organização (FILION, 2004).

O intra-empendedor tem que ser flexível, visionário e criativo, mas deve possuir a liderança como sua principal característica. Pois são eles que levam sua equipe ao fracasso ou a vitória (HISRIC; PETERS, 2006).

#### **2.4.4 A Mulher Empreendedora**

De acordo com Machado (1999), a mulher empreendedora possui as seguintes características: a maioria é primogênita ou filha única, pois os pais dedicam mais tempo para as filhas, o que gera um grau maior de confiança em si própria; apesar de ter pouca experiência gerencial, elas possuem um ótimo nível educacional; e se tornam empreendedoras, na média, dos 31 aos 50 anos de idade;

Complementarmente, Hisrich e Peters (2006) afirmam que são características de empreendedoras: motivação: a satisfação com o trabalho, a realização, a oportunidade e o dinheiro forma a ordem de classificação entre elas; e personalidade: as mulheres são criativas, realistas, flexíveis, tolerantes, tem um nível médio de autoconfiança, são entusiasmadas, enérgicas e possuem grande habilidade para lidar com o ambiente social e econômico.

### **2.5 A Cultura Organizacional Brasileira e a Mulher Empreendedora**

Rago (2001) afirma que os obstáculos encontrados pelas mulheres sempre foram muito grandes, variando desde a desigualdade social até o assédio sexual. As mulheres sempre lutaram contra estas barreiras para ingressar no mercado de trabalho, definido, até hoje, como masculino. Acredita-se que há características marcantes do *masculinismo* presentes na maioria

das organizações, independente do grau de evidências apresentadas, impedindo a ascensão da mulher empreendedora (MUNHOZ, 2000).

De acordo com Botelho *et al* (2008), ainda há muitas restrições e desafios para mulher no ambiente corporativo. Existem barreiras que bloqueiam a ascensão das mulheres na empresa. Para as mulheres crescerem dentro da organização, elas enfrentam muitos desafios estes, ligados em sua maioria ao gênero e não à sua competência.

Steil (1997) afirma que nas organizações ocorre o paradigma do “teto de vidro”, ou seja, barreiras implícitas e que, mantém as mulheres longe de melhores níveis hierárquicos. Além disso, há as chamadas “paredes de vidro”, que inibem as mulheres ao acesso de alguns departamentos *masculinistas*. Como por exemplo, o Departamento Financeiro.

Com pensamento semelhante, Eagly e Carli (2007) *apud* Santos *et al* (2008) essas barreiras dividem-se em três metáforas: a parede de concreto, o teto de vidro e o labirinto. A parede de concreto relaciona-se à entrada da mulher no mercado de trabalho até os anos 70, nesta época não havia paridade legal ou política, em anúncios de emprego já se pedia que mulheres não se candidatassem, pois não seriam admitidas. Na mídia, a figura da mulher estava relacionada aos afazeres domésticos. Assim, a escolha desta metáfora, está absolutamente ligada à barreira de ingresso da mulher como cidadã e profissional. O teto de vidro, durando até o início do séc. XXI relaciona-se ao ingresso feminino no mercado de trabalho, bem como a sua dificuldade em ascender hierarquicamente dentro da organização. A mulher agora consegue projetar caminhos profissionais, porém ainda com obstáculos intransponíveis, sendo estas barreiras invisíveis. Mesmo tendo a impressão de que seria possível o crescimento na hierarquia da empresa, em determinado momento, para chegar a postos elevados, a mulher ainda se confrontaria com essa barreira, não alcançando seus objetivos. Em 2004, ao investigar o crescimento da mão de obra feminina em cargos de poder, o Wall Street Journal, publicou a quebra do teto de vidro, sendo que agora, com dedicação, competência e sorte seria possível a mulher encontrar caminhos no labirinto corporativo, levando à ascensão profissional. Esse labirinto, segundo Eagly e Carli (2007) *apud* Botelho *et al* (2008) refere-se às inúmeras barreiras, influências e conflitos que afetam a vida das mulheres em vários níveis, tais como: pessoal, social, relacional e contextual. As mulheres que têm ascensão em suas carreiras devem saber equilibrar esses níveis, muito mais do que os homens quando ascendem ao poder.

Para Amman (1997), a mulher continua sendo a principal executora das tarefas domésticas, e cita o termo “teto de vidro”, também mencionado por Steil (1997) e Eagly e Carli (2007) *apud* Santos *et al* (2008), em que a ascensão da maioria das mulheres é bloqueada por essa barreira invisível, sendo a mulher a última a ser contratada, a primeira a ser demitida e dificilmente promovida. Lembrando também de que seus salários são inferiores e que são admitidas para exercerem funções menos relevantes, enquanto os homens assumem as melhores posições dentro da empresa, com salários quase dobrados em relação ao das mulheres.

Mendell (1997) afirma que as mulheres são sensíveis, pois dão maior foco ao relacionamento interpessoal, já os homens visam às ações e aos resultados dessas ações. O autor dá ênfase ao poder dominante dos homens, que vêem o trabalho como campo de batalha, uma competição esportiva, isso faz parte da construção sociológica do *masculinismo*, em que as mulheres não conseguem decifrar.

Com pensamento semelhante, Loden (1988), afirma que os homens buscam o racional, a praticidade e utilidade das coisas, e o desejo do poder e influência, visam encontrar razão útil no trabalho e na vida. Já, para as mulheres, a prioridade é no social e são motivadas pelo desejo de ajudar e se importar com as pessoas. O autor registra ainda a visão preconceituosa do *masculinismo*, onde cita que: um homem de negócios é detalhista, uma mulher é chata; um homem permanece firme, a mulher é durona; um homem não tem medo de dizer o que pensa,

a mulher é tagarela. O autor coloca a cultura organizacional como masculina, com um rígido controle, percebendo o porquê de o “desejo pela posição” continuar com grande popularidade.

O cenário organizacional, atualmente representado pela contínua exclusão das mulheres no comando, reflete grupos masculinos dirigindo as organizações, isto acontece devido aos homens não considerarem os cargos de comando um lugar próprio para o gênero feminino (STEIL, 1997).

Segundo Vries (1997), apesar de representar um grupo de líderes potenciais, formado por cerca de metade da população de trabalhadores e de todas as iniciativas da legislação (anticoncepcionais e feminismo) as mulheres são ainda poucas no topo da pirâmide hierárquica das empresas. Assim como afirma Steil (1997) o nível de diretoria ainda é reduzido dos homens. A mulher empreendedora mescla características masculinas como: coragem, iniciativa e determinação, com características femininas, como: sensibilidade, intuição, cooperação; especificando um estilo próprio. Com esse estilo, adquirir um espaço de poder e atuar de uma maneira diferenciada torna-se um processo mais fácil (MACHADO, 1999).

### 3. METODOLOGIA

Barros (2000) define a pesquisa descritiva como não havendo interferência do autor, o objeto de pesquisa é descrito como realmente é (características, conexões), sem a opinião do mesmo. Este artigo parte de uma pesquisa descritiva, de forma a abordar um assunto da atualidade e que visou entender, à luz da teoria revisada, dentro do contexto de elementos da cultura brasileira, a ascensão da mulher empreendedora.

A pesquisa qualitativa não mede eventos estudados nem se usa da estatística para analisar os dados, ela parte de questões amplas que vão tomando forma no desenvolvimento do trabalho. O pesquisador procura entender fenômenos segundo a visão dos participantes envolvidos no estudo, os dados são obtidos por meio de lugares, pessoas e contato direto do pesquisador com a situação estudada (GODOY, 1995).

Este artigo parte de uma amostra não-probabilística, em que os resultados valem apenas para o grupo pesquisado; a unidade de análise foi o indivíduo, como elemento do Plano Amostral definiu-se por respondentes, ou pessoas que participaram da coleta de dados, respondendo às perguntas das entrevistas.

#### 3.1 Instrumento de coleta de dados

Nesta investigação, os dados foram coletados por meio de um instrumento semi-estruturado qualitativo em profundidade, e aplicado face a face por um ou mais entrevistadores. As entrevistas foram realizadas pelas autoras do trabalho.

O roteiro da entrevista foi organizado em cinco blocos: o primeiro refere-se à formação (nível educacional) do entrevistado. O segundo refere-se às experiências anteriores (histórico) e atuais, bem como as atividades exercidas em ambas. O terceiro bloco voltou-se à questão da carreira, abordando perguntas a respeito das dificuldades e facilidades encontradas no decorrer da mesma, focando a ascensão profissional. No quarto bloco as perguntas foram elaboradas acerca das características empreendedoras, com o objetivo de verificar se as entrevistadas possuíam o perfil de mulher empreendedora. No quinto e último bloco, as perguntas focaram a questão da cultura, mais especificamente brasileira, encontrada nas organizações, com o objetivo de identificar os traços culturais brasileiros segundo o modelo de Barros e Prates (1996), utilizados como elemento norteador neste estudo.

#### 3.2 Análise das Entrevistas

Segundo Bardin (2007) existem três fases de análise do conteúdo, tal como inquérito ou experimentação: a pré-análise; a exploração do material; e o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação; este foi o processo utilizado para a análise dos dados.



#### 4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Durante a análise da pesquisa de campo foram encontradas as seguintes categorias:

**Quadro 1** – Categorização

Cultura Organizacional Brasileira	Carreira	Empreendedorismo	Diversos
Concentração de poder	Ascensão	Primogênicas ou filhas únicas	Dedicação
Personalismo	Dificuldade/Facilidade na ascensão profissional	Nível educacional	Iniciativa
Paternalismo	Preconceito	Auto confiança	Capacitação
Formalismo	Gênero	Persistência	-
Espectador	Opção da mulher	Desejo	-
Impunidade	-	Risco	-
Flexibilidade	-	Liderança	-
Lealdade às pessoas	-	-	-
Evitar conflito	-	-	-

Fonte: Elaborado pelas autoras

A fim de se manter a confidencialidade, optou-se em não divulgar os nomes das entrevistadas durante a análise, portanto foram caracterizados seis sujeitos, nomeados por: Sujeito 1: S1; Sujeito 2: S2; Sujeito 3: S3; Sujeito 4: S4; Sujeito 5: S5 e Sujeito 6: S6.

Inicialmente, esta análise buscou responder ao *objetivo específico 1*, logo, procurou-se identificar elementos da cultura brasileira na amostra estudada. Os sujeitos desta amostra apresentaram as características: concentração de poder, personalismo, paternalismo, formalismo, espectador, impunidade, flexibilidade, lealdade às pessoas e evitar conflito, segundo o modelo de Barros e Prates (1996).

Os elementos da cultura brasileira identificados nas falas dos sujeitos são apresentados a seguir:

**- Concentração de Poder:**

S3: (SIC) “Se a gente tem, é uma empresa que é uma locomotiva, se tem um bom comandante, essa locomotiva não pára nunca”.

S5: (SIC) “O poder está nas mãos de poucos. A relação entre chefes e subordinados é bastante informal”.

**- Personalismo:**

S3: (SIC) “Ahh... estão sempre pensando: se a Cidinha sair daqui, quem vai resolver os problemas? Agora nós temos, agora que eu assumi a gerência... quando eu assumi, que já faz um tempo também, continuou assim, não podendo a Cidinha sair [...]”.

**- Paternalismo:**

S4: (SIC) “Eu sempre fui muito linha dura, sempre fui, não porque ai eu sou machona, eu fui porque, pela minha natureza, eu sou meio mãezona também, faço muito morde e sopra, mas nunca fui aquela chefinha querida, amada, ai minha amiga [...]”.

S6: (SIC) “[...] prá mim o banco sempre foi uma família; então eu sempre tive amigos, colegas, pessoas que me conhecem a todo momento encontro com pessoas que trabalharam comigo”.

**- Formalismo:**

S5: (SIC) *“Sim, as pessoas gostam de ser tratadas com formalidade, atas são feitas em reuniões”.*

S6: (SIC) *“As reuniões são cumpridas dentro daquele horário, os prazos tem que ser cumpridos tá?”.*

**- Espectador:** Os trechos de fala referentes a este elemento da cultura brasileira, que emergiram ao longo das entrevistas, apresentaram uma postura inversa ao proposto pelo conceito de postura de espectador (reverso).

S1: (SIC) *“[...] eles ofereciam, eles ofereciam, davam condições, para eu conseguir, ééé, a promoção, entendeu? Eles davam condições, mas só que você tinha que mostrar muito interesse [...]”.*

S4: (SIC) *“Ai eu não fiz isso porque... porque ninguém lhe mandou fazer??? Mas você foi contratada para fazer isso, eu tenho que contratar você para fazer isso e alguém para te mandar fazer isso? Certo? Eeeee.... tá cheio... e é isso que faz a diferença, tem pessoas que são travadas, não sei o que é, uma coisa é a pessoa saber fazer, outra coisa é querer fazer e outra coisa é fazer... tem pessoas que sabem, que querem e não conseguem fazer, então alguém tem que chegar e tirar o pininho assim e ver se dá prá... tem pessoas que nasceram para ser vagão, tem outras que nasceram para ser locomotiva, também você não pode ter uma equipe só de locomotiva não, senão ... mas tem que equilibrar isso, mas o vagão, sabe, tem que andar quando os outros puxar”.*

**- Impunidade:** Os trechos de fala referentes a este elemento da cultura brasileira, que emergiram ao longo das entrevistas, apresentaram uma postura inversa ao proposto pelo conceito de impunidade (reverso).

S4: (SIC) *“[...] ele é punidoooo, eu sempre acho que não existe punição pior do que a auto-punição, certo? Se continuar na equipe, se eu acho que é para continuar na equipe, ele que resolva, ele que se puna, ele que procure resolver, ou ele ou ela, se não é... se eu digo não... é a terceira que faz... acabou... tá fora... out... tá fora do time... falta de caráter eu não admito [...]”.*

S5: (SIC) *“A punição é a demissão”.*

**- Flexibilidade:**

S2: (SIC) *“O diferencial era porque eu não era focada em uma única coisa além de ser de suporte, eu também mexia com treinamento, eu também mexia com vendas”. “Existem alguns que eles gostam de trabalhar, porque eles acham que a mulher consegue fazer um monte de coisas ao mesmo tempo”.*

S4: (SIC) *“[...] porque eu sentia isso, eu sentia que diante da dificuldade a mulher sempre procura uma saída e o homem ele trava... eles encontram a saída, mas eles têm uma outra atitude, menos energéticas, diante das dificuldades”.*

**- Lealdade às pessoas:**

S5: (SIC) *“Na minha área existe, em outros departamentos, não saberia dizer, porém como ninguém trabalha sozinho, se não contar com a lealdade dos parceiros, não realizamos nada”.*

S6: (SIC) *“[...] por conta dessa situação de sempre ter ajudado eu acho que o que a gente pode fazer pelos outros a gente tem que fazer porque, a gente tem que fazer de coração, porque sempre vai ter alguém pra te dar uma força e fazer alguma coisa por você também. Há porque existe credibilidade, a lealdade, ela vem da credibilidade, se você não acredita você não é leal”.*

**- Evitar conflito:**

S2: (SIC) *“Eu tenho muito isso, quando eu vejo que a reunião começou ruim, eu falo peraí! Vamos começar de novo, e volto e começo tudo de novo. Vamos diferente. Houve algum mal entendido aqui no negócio, vamos começar de novo”*.

S3: (SIC) *“[...] humildade, acima de tudo, pessoas humildes ela sabe falar, ela sabe pedir, ela sabe conseguir”*.

Buscando-se responder ao **segundo objetivo específico** deste estudo, identificou-se que todas as mulheres entrevistadas obtiveram ascensão dentro das empresas pesquisadas, por exemplo:

S1: (SIC) *“[...] eles ofereciam, eles ofereciam, davam condições, para eu conseguir, ééé, a promoção, entendeu? Eles davam condições, mas só que você tinha que mostrar muito interesse... você tinha que, que suar a camisa, senão eles não davam condições também, se não via interesse, entendeu?”*.

S2: (SIC) *“[...] o que eu posso te dizer inclusive que para essa vaga tinham cinco pessoas: dois homens internos e dois homens externos, e eu entrei!”*.

S5: (SIC) *“Fui crescendo profissionalmente na medida que estudava, conhecia mais coisas, mais pessoas, éééé... foi um progresso profissional regular e ascendente”*.

Ao **terceiro objetivo específico** deste estudo buscou-se responder: “levantar as características empreendedoras destas mulheres”, de acordo as definições operacionais das variáveis, encontraram-se as seguintes características: primogênicas ou filhas únicas, ótimo nível educacional, autoconfiança, persistência, desejo, risco e liderança. Estas características e indícios de suas respectivas menções por parte dos sujeitos serão apresentados a seguir:

**- Primogênicas ou filhas únicas:**

S2: (SIC) *“Eu sou primogênita!”*.

S4: (SIC) *“Primogênita”*.

S6: (SIC) *“Sou primogênita”*.

**- Nível educacional:**

S2: (SIC) *“Sou formada em tecnologia de processamento de dados aí, depois eu fiz Pós-Graduação em Administração de Empresas[...]”. “[...] daí fiz alguns cursos de especialização e fiz MBA em Gestão de Projetos”*.

S4: (SIC) *“[...] eu fiz cursos de informática na IBM Expoler, eu fiquei fazendo vários cursos, depois eu fiz estágio, na IBM [...]”. “[...] eu resolvi fazer Economia, na Unifor, Universidade de lá do Ceará... depois eu vim para São Paulo... e transferi para a FMU [...]”*.

S6: (SIC) *“Eu sou formada em Psicologia... me formei na FMU em 1980, e depois eu fiz cursos mais voltados à área de finanças, hannn... por conta da atividade do que eu desempenhava como líder lá do banco na agência, aqui no telebanco eu fiz um curso, fiz vários cursos na FGV, um deles foi sobre dinâmica organizacional e motivação lá com a Cecília Witaker prá... mais voltado à área de recursos internos, né? De colaboradores internos, porque eu comecei como funcionária na agência, então eu tinha o atendimento aos clientes externos [...]”*.

**- Auto-confiança:**

S2: (SIC) *“[...] eu acho que acima de tudo você tem que confiar no seu taco!”*.

S4: (SIC) *“Eu me considero uma pessoa muito confiante, inclusive quando eu erro, eu erro com muita convicção de que estou errando, tive sucessos e insucessos... mas eu nunca deixei de confiar”*.

**- Persistência:**

S2: (SIC) “[...] eu sei que não é fácil, mas sabe que nem cachorro que não larga do osso (risos) eu sou assim!”.

S4: (SIC) “[...] o que faz um campeão é muitas vezes, não é o fato de você bater e bater bem, é o fato de você resistir e resistir bem... eu acho que a gente resistiu, ao longo do tempo... a gente provou um poder de resistência, mas você tem que resistir em prol de alguma coisa... mas eu tenho me perguntado qual o preço desta resistência... mas a gente só resiste porque a gente tem amor àquilo que construiu, foi tão difícil chegar lá, se você sair de lá você se sente meio perdedor... a gente demorou tanto para construir, se você não tem amor não tem o negócio... isso é coisa de mulher mesmo viu, eu acho que às vezes eu me sinto mal, eu acho que eu que levei o Joaquim nesse negócio de apanhar e de resistir à todas as dificuldades de mercado... eu acho isso é uma coisa muito feminina, porque eu não sinto isso nos homens não... deve ser persistente com inteligência... não ficar achando que vai ficar batendo ali com o martelinho e uma hora a pedra vai quebrar, não! Tem que ser com inteligência”.

**- Desejo:**

S3: (SIC) “[...] é conseguir passar pra minha equipe, para os meus colaboradores tudo aquilo que sei... tudo aquilo que aprendi”.

S6: (SIC) “É continuar a ser feliz comigo e com minha família”.

**- Risco:**

S2: (SIC) “[...] eu estava em uma empresa há dez anos e eu pedi a conta para vir para cá, eu fui convidada achei o desafio legal, uma oportunidade legal, e vim, éé.. se eu não tivesse gosto pela novidade, e eu vou arriscar!”.

S4: (SIC) “[...] a gente na época fez a loucura, vendemos tudo, pegamos todo o dinheiro que a gente tinha e aí foi quando o Dudu nasceu e eu fiquei quatro meses em casa, né? Dando de "mamã", cuidando e a cabeça a mil, aí nesses quatro meses a gente resolveu criar a empresa, e pegamos todas as nossas economias e colocamos, e aí fomos tocando assim, paralelamente, e aí eu peguei como um desafio, tinha que decorar as formular de matemática e eu odiava”.

**- Liderança:**

S2: (SIC) “[...] eu entrei pra trabalhar em uma equipe de seis pessoas e, em três meses eu estava liderando a área[...]”.

S3: (SIC) “[...] hoje eu gerencio um quadro de 11 pessoas, né? De 11 colaboradores, né?! Que eu costumo dizer [...]”.

Buscando responder ao **quarto objetivo específico** “identificar possíveis relações de elementos da cultura brasileira e ascensão dessas mulheres”, abaixo foram apresentados alguns exemplos de sujeitos que tiveram indícios desta relação:

S2: (SIC) “O diferencial era porque eu não era focada em uma única coisa além de ser de suporte, eu também mexia com treinamento, eu também mexia com vendas”. “[...] eles gostam de trabalhar, porque eles acham que a mulher consegue fazer um monte de coisas ao mesmo tempo”. “[...] acho que você não pode deixar de ser você, mas você tem que se adaptar!”. Estes trechos identificaram traços da “Flexibilidade” frequente na cultura brasileira, segundo o modelo de Barros e Prates (1996) relacionado à “ascensão profissional” desta entrevistada. A Flexibilidade, segundo Barros e Prates (1996), está ligado à criatividade relacionada à inovação, e a adaptabilidade à capacidade criativa determinada dentro dos limites fixados antecipadamente. Segundo a Pesquisa GEM (2007), um aspecto valorizado no

trabalho da mulher é sua característica de variedade de papéis, possui talento para pensar e fazer várias tarefas simultaneamente.

S3: (SIC) “*A gente sente sim esse preconceito de mulher, porque toda vez que a gente chegava num cargo de chefia sempre tinha um homem nas nossas costas né?*”. Nesta frase S3, sugere a desconfiança que um homem, em posição superior, demonstra ter ao delegar atividades para uma mulher em posição hierárquica inferior a sua. Este trecho relaciona o traço da cultura brasileira “Concentração de poder” à “dificuldade na ascensão profissional”. Identificou-se traço de concentração de poder devido à autocracia, com poder concentrado, na maioria das vezes, na mão de um único indivíduo.

S4: (SIC) “*Eu sempre fui muito linha dura, sempre fui, não porque ai eu sou machona, eu fui porque, pela minha natureza, eu sou meio mãezona também, faço muito morde e sopra, mas nunca fui aquela chefinha querida, amada, ai minha amiga [...]*”. Este trecho relaciona o traço da cultura brasileira “Paternalismo”, segundo o modelo de Barros e Prates (1996), à “ascensão profissional”. Identificou-se esta relação devido à figura do pai como autoridade máxima, tanto nas relações privadas quanto no espaço público, sendo um traço cultural brasileiro. De acordo com Dornelas (2001), empreendedores são dedicados, líderes e formadores de equipe (sabem que para obter o sucesso, é necessária uma boa equipe, então para isso, contratam ótimos funcionários e formam um time em torno de si).

S3: (SIC) “*Ahh... estão sempre pensando: se a Cidinha sair daqui, quem vai resolver os problemas? Agora nós temos, agora que eu assumi a gerência... quando eu assumi, que já faz um tempo também, continuou assim, não podendo a Cidinha sair [...]*”. Este trecho relaciona o “Personalismo” e a “Lealdade às Pessoas”, como traços da cultura brasileira, segundo o modelo de Barros e Prates (1996), com a ascensão profissional da mulher entrevistada. Identificaram-se características do personalismo devido à importância observada com relação à grande rede de relações interpessoais, cujo carisma sobressai à especialização; como lealdade às pessoas, identificou-se que com a ausência do líder, ocorre uma desorientação, sendo uma característica da sociedade brasileira, cuja individualidade é baixa e praticada a dependência pelo controle do comportamento, e também mostra que a S3 apresenta indícios de flexibilidade e demonstra, aparentemente, uma característica de postura de espectador inversa, o que é esperado em empreendedores.

S4: (SIC) “*[...] porque eu sentia isso, eu sentia que diante da dificuldade a mulher sempre procura uma saída e o homem ele trava... eles encontram a saída, mas eles têm uma outra atitude, menos energéticas, diante das dificuldades*”. Este trecho foi mencionado, devido à relação entre a “ascensão da mulher” entrevistada com a “Flexibilidade”, traço cultural brasileiro, de acordo com o modelo de Barros e Prates (1996). Identificou-se esta relação devido à adaptabilidade à capacidade criativa determinada dentro de limites fixados antecipadamente, característicos da flexibilidade da cultura brasileira e é também uma característica esperada em empreendedoras.

Com relação ao **quinto e último objetivo específico**, buscou-se responder: “possíveis indícios de preconceitos e resistência das mulheres empreendedoras”, serão apresentados a seguir indícios nas falas das entrevistadas, embora os sujeitos declarem que não existe claramente o preconceito:

S4: (SIC) “*[...] eu senti na época um preconceito, porque mulher, meu pai quando eu falei para ele lá no Ceará que eu ia fazer um curso de computação, ele quase enfartou porque esse nome computação era uma coisa que remetia a outra, que ele e ninguém sabia o que era aquilo entendeu? Ééé... um certo descrédito, será que ela faz? Será que ela sabe fazer? Você era desafiada, entendeu? Você era sempre colocada em cheque, se você sabia ou não sabia, se você era capaz ou incapaz, mas esse discurso... ai eu fui discriminada, não...às vezes que eu fui, eu respondia na porrada e todo mundo já sabia qual era o seu lugar, manda quem*

*pode, obedece quem tem juízo, e acabou, não tinha, sabe, você é sempre, não adianta, se pegar um cargo que você tenha que liderar três pessoas, você já está ferrada, você já vai ser questionada, ser mulher, ser isso, ser homossexual, ser preta, é isso, você já vai ser questionada [...] agora, fácil não foi, diretamente ninguém falava, poxa vida, o que você tem debaixo dessa saia?”.*

S5: (SIC) *“[...] ainda não chegamos neste estágio. Quem decide são os homens, então eles buscam seus parecidos. As oportunidades de cursos, treinamentos, etc, são iguais para os dois, porém na hora de promover, é que a diferença aparece... ééé... mas mesmo assim não me sinto lesada.”*

S6: (SIC) *“[...] o preconceito ele vem, prá que você venha... prá que você possa vencê-lo porque o preconceito, ele tá presente de forma evidente ou de forma de forma subliminar. Ahm... é existe preconceito, no.. no.. não digo preconceito assim, mas existem discriminações que as pessoas fazem sem perceber, é lógico que tudo tem o seu momento certo e ele e quando ele vinha é não vinha de forma evidente, vinha de outras maneiras que davam pra que eu pudesse mostrar o meu trabalho e o que eu tinha como profissional é que... quem sempre faz de forma correta e de forma assertiva mostra esse resultado, sempre vai ter uma oportunidade, então isto fez com que eu tivesse uma carreira até agora prá mim... essa questão de preconceito, de cargo era muito mais evidente, muito mais enraizada antigamente, porque a mulher vai casar, e eu casei, ah... a mulher vai engravidar, vai ter filhos... eu tive uma filha, tenho uma filha, então, sempre fica aquela situação de você ser deixada de lado porque você é mulher, porque uma hora você pode dar preferência a sua família”.*

Após a análise das entrevistas, três categorias emergiram das entrevistas, são elas: dedicação, iniciativa e capacitação. Como exemplo de dedicação citou-se um trecho da entrevista do sujeito 3: (SIC) *“[...] então eu sempre trabalhei com muita dedicação, com muito carinho... dedicada a empresa”*; e também um trecho da entrevista do sujeito 6: (SIC) *“[...] não tinha tanto essa questão de horário, então nós trabalhávamos muito... ahm... nos confraternizávamos muito, era uma época maravilhosa porque como não tinha hora pra acabar, tinha hora pra começar, mas não tinha hora pra acabar”*. Como indício de iniciativa, mencionou-se um trecho da entrevista do sujeito 4: (SIC) *“[...] você tem que ir à luta, deve ter coragem e vontade... ir à luta, não se acomodar, não esperar que caia do céu... que Deus vai ver aquela pessoa que está ali dormindo, que pode ser que vá... a vida não premia este tipo de coisa [...]”*. Citou-se como exemplo de capacitação o sujeito 2, que mencionou em sua entrevista: (SIC) *“[...] você tem que se capacitar para isso, e uma vez que você tenha, que você sabe, que se você não for atrás, você não vai saber, mas tem que ter muita disposição, né?”*, e o sujeito 4: (SIC) *“Eu acho que capacitação, primeira coisa, você tem que se capacitar para o que você se propõe a fazer, capacite-se[...]”*.

## 5. CONCLUSÕES

O objetivo deste estudo foi investigar se há influências de elementos da cultura brasileira na ascensão profissional de mulheres empreendedoras, no âmbito da amostra pesquisada.

As informações coletadas nesta amostra apresentaram características de elementos da cultura brasileira, segundo o modelo de interpretação da cultura brasileira de Barros e Prates (1996).

Percebeu-se que todas as mulheres entrevistadas obtiveram ascensão dentro das organizações, apesar das dificuldades encontradas em sua trajetória, corroborando o paradigma do “labirinto”, de Eagly e Carli (2007, *apud* SANTOS *et al* 2008). As mulheres pesquisadas percorreram a barreira do “labirinto”, onde, apesar dos percalços, encontraram os caminhos para a ascensão profissional. Houve indícios de preconceito velado, além da

resistência com relação ao mesmo, nas falas das entrevistadas, demonstrando que este corresponde a um dos percalços encontrados nesta trajetória.

As entrevistadas apresentaram as características de empreendedorismo: autoconfiança (HISRICH; PETERS, 2006); persistência e alto desejo de realização (MACHADO, 1999); a maioria é primogênita ou filha única (MACHADO, 1999); possuem um ótimo nível educacional (MACHADO, 1999); devem possuir a liderança como sua principal característica (HISRICH; PETERS, 2006); têm que assumir riscos (DORNELAS, 2001). A seguir apresenta-se um exemplo, um trecho da entrevista, citado pelo sujeito 4: (SIC) “[...] a gente na época fez a loucura, vendemos tudo, pegamos todo o dinheiro que a gente tinha e aí foi quando o Dudu nasceu e eu fiquei quatro meses em casa, né? Dando de "mamá", cuidando e a cabeça a mil, aí nesses quatro meses a gente resolveu criar a empresa, e pegamos todas as nossas economias e colocamos, e aí fomos tocando assim, paralelamente, e aí eu peguei como um desafio, tinha que decorar as fórmulas de matemática e eu odiava”.

Encontraram-se relações de elementos da cultura brasileira e ascensão das mulheres empreendedoras, como por exemplo, com relação à “Flexibilidade”, conforme o modelo de Barros e Prates (1996), onde uma dimensão valorizada no trabalho da mulher é sua característica de variedade de papéis, possui talento para pensar e fazer várias tarefas simultaneamente (PESQUISA GEM, 2007), citou-se como exemplo trechos da entrevista do sujeito 2: (SIC) “O diferencial era porque eu não era focada em uma única coisa além de ser de suporte, eu também mexia com treinamento, eu também mexia com vendas”. “Existem alguns que eles gostam de trabalhar, porque eles acham que a mulher consegue fazer um monte de coisas ao mesmo tempo”. “[...] você tem que olhar bem o ambiente onde você trabalha, o que estão esperando de você, acho que você não pode deixar de ser você, mas você tem que se adaptar!”.

As evidências sugerem que, para os sujeitos desta pesquisa, a cultura brasileira parece influenciar na ascensão da mulher empreendedora, pois se percebeu que embora o sujeito 2 possua as características estabelecidas de empreendedora: filha primogênita, ótimo nível educacional, alto desejo de realização, confiante, persistente, líder e arrisca em suas ações, demonstrou também assumir flexibilidade, característica da cultura brasileira, ao se relacionar com seus superiores e colegas de trabalho, adotando uma postura flexível ao exercer diversas atividades, além de demonstrar a postura de evitar conflito, que na cultura brasileira, é por meio de relações de pessoais que ocorre, quando um terceiro mantém relações com ambos os pólos. Percebeu-se que com as mesmas características empreendedoras, o sujeito 4 possui também características da cultura brasileira: concentração de poder, onde demonstrou em suas falas que o poder é sempre mais concentrado pelo chefe; e paternalismo, em que demonstra a existência da figura do pai, sendo a autoridade máxima, tanto nas relações privadas quanto no espaço público. O sujeito 6, possui as mesmas características empreendedoras citadas acima, além da característica da cultura brasileira “lealdade às pessoas”, onde um indivíduo dá maior valor às necessidades do líder e dos outros membros do grupo do que de um sistema maior, ao qual está inserido.

As mulheres empreendedoras demonstraram, aparentemente, não sofrer influências de alguns dos elementos da cultura brasileira, pois as suas ações são inversas aos descritos pelo modelo de Barros e Prates (1996), como nos seguintes traços: Espectador e Impunidade, em que as mulheres empreendedoras, desta amostra, não possuem estas características. Demonstraram em suas falas a intolerância com relação à falta de atitude das pessoas com que se relacionam, além de mencionarem, em sua maioria, a demissão como sendo a forma de punição para seus liderados.

De acordo com Santos *et al* (2008), atualmente as mulheres já investem mais em capacitação profissional. Emergiu das entrevistas a categoria de capacitação profissional, pois

a maioria das entrevistadas mencionou este aspecto como sendo parte da trajetória na ascensão profissional.

Durante anos foram várias as conquistas profissionais das mulheres, mas ainda há que se crescer nos aspectos de benefícios com relação à maternidade, remuneração entre os sexos e outros atributos que se refiram ao gênero. A busca pelo equilíbrio entre os gêneros deverá ser mais uma conquista para as mulheres.

## 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMMAN, Safira Bezerra. Mulher trabalha mais, ganha menos, tem fatias irrisórias de poder. **Serviço Social e Sociedade**, a. XVIII, n. 55, p. 84-104, nov. 1997.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2007.

BARROS, Betânia Tanure de; PRATES, Marco Aurélio Spyer. **O estilo brasileiro de administrar**. São Paulo: Atlas, 1996.

BOTELHO, Louise de Lira Roedel; MORAES, Viviane dos Santos; CUNHA, Cristiano José Castro de Almeida. Ascensão profissional feminina: um caminho bem mais tortuoso do que se imagina. **Fazendo gênero 8 – Corpo, Violência e Poder**. Florianópolis, p. 1-5, ago/2008.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo – Transformando idéias em negócios**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2001.

FILION, Louis Jacques. Entendendo os intraempreendedores como visionistas. **Revista de Negócios**, Blumenau, v.9, n.2, p. 65-80, abril/junho 2004.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FISCHER, Rosa Maria. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo, Editora Atlas: 1991.

FREITAS, A.B. Traços Brasileiros para uma Análise Organizacional. In: MOTTA, F.C.; CALDAS, M.P. **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

GODOY, Arilda Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.35, n.2, p. 57-63, março/abril 1995.

HISRICH, Robert D., PETERS, Michael P. **Empreendedorismo**. São Paulo: Editora Bookman, 2006.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. **Síntese de Indicadores Sociais**, 2006. nº 19. Rio de Janeiro, 2006.

LODEN, Marilyn, **Liderança Feminina: como ter sucesso nos negócios sendo você mesma**. São Bernardo do Campo, SP: Bandeirante, 1988.

MACHADO, Hilka Vier. Tendências do comportamento gerencial da mulher empreendedora. In: **ENANPAD 1999**. Foz do Iguaçu-Paraná, Anais Hotel, p.1-7. 1999.

MENDELL, Adrienne. **Como os homens pensam**. Rio de Janeiro: Rosa dos Tempos, 1997.



MUNHOZ, Glauca de Souza. Quais as contribuições que o estilo feminino de liderança traz para as organizações empreendedoras? In: EGEPE 2000. Paraná. **Anais do I EGEPE**. p.164-176, 2000.

PESQUISA GEM, Global Entrepreneurship Monitor. **Empreendedorismo no Brasil - 2007**. Disponível em: [www.sebrae.com.br](http://www.sebrae.com.br). Acesso em 27 ago.2008.

RAGO, Margareth. Trabalho Feminino e Sexualidade. In: PRIORE, Mary Del. **História das Mulheres no Brasil**. São Paulo: Contexto: 2001.

SANTOS, G. C. M. dos; *et al.* **Gestão da diversidade: um estudo entre as “melhores empresas para você trabalhar”**. SEMED, São Paulo, p. 9-15, ago 2008.

SCHEIN, Edgar H. **Guia de sobrevivência da cultura corporativa**. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.

STEIL, Andréa Valéria. Organizações, gênero e posição hierárquica – compreendendo o fenômeno do teto de vidro. **Revista da Administração**, São Paulo, v. 32, n.3, p. 62-69, jul/set. 1997.

VRIES, Manfred F. R. Kets de. **Liderança na Empresa : Como o comportamento dos líderes afeta a cultura interna**. São Paulo: Atlas, 1997.