

FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS E
ECONOMIA - FACE

CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

CAROLINY DINIZ PITTHAN

**UM ESTUDO SOBRE O ESTILO FEMININO DE GESTÃO EM EMPRESAS
FAMILARES DE DOURADOS/MS.**

Dourados/MS

2014

CAROLINY DINIZ PITTHAN

**UM ESTUDO SOBRE O ESTILO FEMININO DE GESTÃO EM EMPRESAS
FAMILARES DE DOURADOS/MS.**

Trabalho de Graduação apresentado à Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia da Universidade Federal da Grande Dourados, como requisito parcial para a obtenção do título de bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr.

Banca Examinadora:

Professor (a)

Professor (a)

Dourados/MS

2014

**UM ESTUDO SOBRE O ESTILO FEMININO DE GESTÃO EM EMPRESAS
FAMILIARES DE DOURADOS/MS.**

CAROLINY DINIZ PITTHAN

Esta monografia foi julgada adequada para a aprovação na disciplina de Trabalho de Graduação II, que faz parte dos requisitos para a obtenção do título de Bacharel em Administração pela Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia-FACE, da Universidade Federal da Grande Dourados-UFGD.

Apresentado a Banca Examinadora integrada pelos professores:

Presidente

Avaliador (a)

Avaliador (a)

RESUMO

O estudo investigou o estilo de gerenciamento feminino nas empresas familiares de Dourados (MS), foi norteado para identificar o perfil dessas mulheres, a função exercida por elas, como se situam na empresa, e identificar qual a origem das famílias que constituem as empresas pesquisadas. A pesquisa foi classificada como Qualitativa e Quantitativa como formas complementares de avaliação, o acesso as entrevistadas se deu por meio de indicações de empresários, pesquisadores, e profissionais do mercado. Através de questionário exploratório e semi-estruturado foram investigadas 16 gestoras, evidenciando que cultivam valores como honestidade, qualidade e bom atendimento. Seus desejos/sonhos estão atrelados a empresa, a mesma é vista como uma extensão do lar, portanto seus colaboradores são como membros da família. Metade das entrevistadas não sabe informar qual a função que desempenham na empresa. Apresentam um estilo de liderança mais voltado para pessoas e são pouco orientadas para o poder, salvo em casos específicos.

Palavras-chaves: Empresa Familiar; Mulher; Estilo de Gestão.

ABSTRACT

The study investigated the feminine management on the familiar business of Dourados (MS), was guided to identify these women's profile, the role exerted by them, how they locate themselves at the company, and identify the families that constitute the companies researched. The research was classified as qualitative and quantitative as evaluation complementary manners, the access to the interviewees was given through indications of businessmen, researchers and marketplace professionals. Through exploratory questionnaire and semistructured 16 managers were investigated, showing that they cultivate values like honesty, quality and good service. Their desires/dreams are connected to the company, which is seen as a home extension, therefore their collaborators are like family members. Half of the interviewees don't know how to report the role that they fulfill in the company. They present a leadership style turned to people and are bit oriented to the power, except for specific cases.

Key words: Familiar Business; Woman; Management Style.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	6
1.1 OBJETIVOS.....	7
1.1.1 Objetivo Geral.....	7
1.1.2 Objetivos Específicos.....	7
1.2 JUSTIFICATIVA.....	7
2 REVISÃO TEÓRICA.....	9
2.1 CARACTERIZAÇÃO DE UMA EMPRESA FAMILIAR.....	9
2.2 GÊNERO.....	11
2.3 MULHER E O MERCADO DE TRABALHO.....	13
2.4 GESTÃO DAS EMPRESAS FAMILIARES.....	16
2.5 MULHERES E A GESTÃO DE EMPRESAS.....	18
3 METODOLOGIA.....	21
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	21
3.2 SUJEITOS DA PESQUISA.....	21
3.3 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS.....	22
3.4 TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS.....	22
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	24
4.1 PERFIL DAS EMPRESAS PESQUISADAS.....	24
4.2 PERFIL DAS GESTORAS.....	26
4.3 GESTORA E A EMPRESA.....	28
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	34
REFERÊNCIAS.....	36
APÊNDICE A.....	38
APÊNDICE B.....	39

1 INTRODUÇÃO

O empreendedorismo apresenta-se de modo muito complexo, sendo ao longo dos anos tratado por diferentes aspectos e abordagens, como a sociológica, a psicológica, a antropológica e a econômica, e por meio de diferentes dimensões analíticas do fenômeno (GOMES, *et al*, 2011).

No início do século XIX o economista francês Jean-Baptiste Say definiu o empreendedor como alguém capaz de transferir recursos financeiros de uma área de baixa para uma de maior produtividade, obtendo assim um retorno compensatório. Logo no início do século XX o austríaco Joseph Schumpeter - um dos maiores economistas deste século - conceituou este indivíduo como quem aperfeiçoa ou subleva o processo “criativo-destrutivo” capitalista, através do desenvolvimento de nova tecnologia ou aperfeiçoamento de uma antiga. Em seguida, Peter Drucker é quem expande a definição de Jean-Baptiste Say dizendo que os empreendedores são aqueles que criam mudanças a partir das oportunidades sinalizadas pelo mercado (CERIZZA; VILPOUX, 2006).

Todas as empresas, sem exceção, foram criadas por um fundador ou um grupo de pessoas, todas as empresas tiveram seu início como empresa familiar, suas ações ou cotas com o tempo são divididas entre sócios ou por demais gerações das famílias (BELMONTE; FREITAS, 2012).

Visto que as empresas familiares representam em torno de 99% do mercado brasileiro, é de grande importância o estudo a respeito dessas empresas, e a abordagem acerca da gestão da empresa familiar vêm gerando maior discussão em salas de aula, escritórios administrativos e de consultoria, bem como palestras acadêmicas (FREITAS; BARTH, 2012).

Há uma predominância masculina nas maiores empresas brasileiras, nas quais apenas 23% dos cargos gerenciais são ocupados por mulheres, e 6% dos cargos de presidência. Dentre os motivos que levam as mulheres a empreender estão, a realização pessoal, percepção de uma oportunidade no mercado, dificuldade de ascensão na carreira corporativa, necessidade de sobrevivência e possibilidade de conciliar carreira e família (GOMES, *et al*, 2011).

De acordo com Gomes *et al* (2011) durante o século XX observa-se um crescimento significativo da participação feminina no mercado de trabalho, devido a precária situação econômica e como forma de complementação de renda. O crescimento se intensificou a partir dos anos 70 devido a transformações culturais, conquistas dos movimentos feministas, e aumento do nível de escolaridade feminina.

Mesmo com todo avanço já percebido até os dias atuais, ainda é evidente um cenário de dominação masculina, o mundo ainda tem um longo caminho a percorrer na realização de equidade de gênero.

A tendência de localizar e estudar a empreendedora dentro da organização vem crescendo, devido às grandes mudanças globais, analisar não só aquela que abre a empresa, mas também analisar as percepções femininas de quem ocupa cargos de gerência e direção.

Buscando embasamento em uma ampla pesquisa realizada na cidade de Passo Fundo/RS, **“Mulher, Conhecimento e Gestão Empresarial”** pelas autoras, Roberta Boscarin, Denize Grzybovski e Ana Maria Bellani Migott (2001), a pesquisa demonstrou o estilo feminino de Gestão das executivas de Passo Fundo, e identificou o perfil dessas executivas. O mesmo foi feito na cidade de Dourados/MS, no entanto com algumas limitações no que se refere ao estudo original.

Procurando compreender a dinâmica das empresas familiares e o papel que a mulher ocupa nessas empresas, a questão de pesquisa que se propõe é: Qual é o estilo feminino de Gestão nas empresas familiares de Dourados?

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo Geral

Investigar o estilo feminino de Gestão em Empresas Familiares de Dourados/MS.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Identificar o perfil das mulheres que atuam nas empresas pesquisadas;
- Verificar o grau de parentesco com a família proprietária;
- Verificar qual a função exercida pelas mulheres e como se situam na organização.

1.2 JUSTIFICATIVA

É notável que as empresas se estruturam a partir das pessoas, e das formas de gerenciamento das mesmas, com as constantes mudanças no ambiente a empresa sofre e também

se desenvolve, essas mudanças econômicas e sociais tem trazido reestruturação nos sistemas operacionais, de serviços e produtos, busca se cada vez mais o desenvolvimento das competências dentro das organizações.

A importância do presente trabalho se justifica na categorização da nova gestão, baseada no conhecimento, nas pessoas e nos novos enfoques que o mercado de trabalho vem buscando por conta das freqüentes mudanças.

Espera-se que o estudo ajude na compreensão e ampliação dos conhecimentos na área da administração de empresas e sirva de referência a outros acadêmicos em pesquisas futuras acerca das temáticas abordadas.

2 REVISÃO TEÓRICA

O referencial teórico versa sobre a caracterização de uma empresa familiar, Gênero, Mulher e o mercado de trabalho, Gestão das empresas familiares, Mulheres e a Gestão de empresas.

2.1 CARACTERIZAÇÃO DE UMA EMPRESA FAMILIAR

A origem das empresas familiares está vinculada à história da civilização e à evolução da sociedade. Desde a Idade Média, já havia a tradição de pai para filho, ou seja, a condução de um negócio era repassada de geração para geração. No Brasil, essa tradição começou com as capitâneas hereditárias, que eram as divisões territoriais no tempo da coroa Portuguesa. O direito a essas terras era transmitido de pai para filho, com restrição de venda a terceiros (ADACHI, 2006).

No Brasil República, a vinda de imigrantes italianos, portugueses, japoneses, alemães, judeus, árabes, entre outros, trouxe consigo uma nova gama de pioneirismo e de empreendedorismo. Esses imigrantes e seus descendentes fundaram a maior parte das Organizações Familiares existentes no Brasil hoje. De acordo com Neto (2003), os imigrantes vindos ao Brasil entre 1880 e 1930, em sua maioria vindos da Itália, sonhavam com riqueza e poder. Eram jovens e decididos a vencer; traziam consigo, além de esperança, certa habilidade profissional e alguma economia. Vislumbraram, num país rico em recursos naturais e de economia agrícola, a oportunidade de fazer fortuna. Esses imigrantes foram responsáveis por alterações significativas na estrutura produtiva do país.

As empresas familiares, atualmente, exercem grande influência na economia e no desenvolvimento do país, seja no âmbito local, regional ou nacional. Estima-se que 99% dos negócios empresariais são familiares e englobam em torno de 60% da mão-de-obra atuante no mercado de trabalho (FREITAS; BARTH, 2012).

É inegável que grande parte das empresas em atividade no mundo, são familiares, e que é possível encontrá-las em todos os ramos econômicos e industriais do mundo. Grandes Exemplos de organizações familiares são **Wal-Mart**, uma das maiores empresas em faturamento no mundo, **Cargill**, entre outras (ADACHI, 2006).

O conceito/significado de empresa familiar é muito amplo. Para este estudo, usa-se um conceito de Grzybovski e Lima (2004, p.7) “Aquela dirigida e administrada por um grupo de pessoas, as quais estão ligadas por relações parentais estabelecidas tanto para laços genealógicos, biológicos, quanto sociais, como por ocasião de união de casais com filhos oriundos de outros casamentos”.

Normalmente a empresa familiar nasce da iniciativa de um empreendedor, é proveniente de um projeto, sonho ou até mesmo um desafio de vida. Muitas dessas empresas são edificadas por seus fundadores com o objetivo de criar um negócio pensando nos filhos. A preocupação do fundador é gerar lucros e prosperar, a fim de que a empresa possa seguir um caminho de sucesso (FREITAS; BARTH, 2012).

De acordo com Neto (2003), as empresas familiares possuem duas lógicas, a da Empresa e a de Família, que se misturam e constituem uma entidade com forma organizacional própria. Essas características peculiares podem ser benéficas ou maléficas para a organização. Família e empresa são diferentes, cada qual com suas crenças, metas e valores, o que ocasiona a mistura e sobreposição de uma à outra. As necessidades familiares baseadas no sustento da família podem se sobrepor aos interesses da organização.

Enquanto a família existe com o intuito de cuidar e sustentar seus familiares, a organização existe para produzir bens e/ou serviços, ou seja, os negócios visam à lucratividade, enquanto a família visa ao desenvolvimento de seus membros. Apesar de não serem coincidentes, é possível existir harmonia e conflito entre os objetivos de ambas. No curto prazo, nem sempre o que é bom para a família pode ser o melhor para a organização (NETO, 2003).

Uma empresa familiar possui particularidades à frente de qualquer outro tipo de organização. Nas relações familiares, os conflitos de poder desempenham uma forte influência na estrutura organizacional dessa empresa, o que acarreta diversos problemas de difícil solução. Essa conturbada relação família/empresa resulta em influência recíproca na política geral da empresa e nos objetivos da família (CAMPOS; MAZZILLI, 1998).

Belmonte e Freitas (2012, p. 73-74) destacam em seu estudo como pontos positivos das empresas familiares, “o empreendedorismo, o sentimento de lealdade, o comprometimento com a estratégia organizacional e o orgulho da tradição familiar”. Por outro lado, destaca como pontos negativos “a falta de profissionalismo, o nepotismo, a dificuldade de enfrentar desafios,

os conflitos familiares em relação ao planejamento, a liderança, a gestão e a sucessão’’, destacando que tais problemas afetam muito o desenvolvimento organizacional.

2.2 GÊNERO

Discutir gênero no presente trabalho é de imprescindível importância, pois aborda a questão feminina dentro das organizações familiares. Em um primeiro momento, busca-se demonstrar a origem, como era desde os primórdios, a relação entre homens e mulheres e relacionar com a atualidade.

Mas o que é gênero? De acordo com Menegat (2009), Gênero pode ser considerado o sentido que se dá ao comportamento de ambos os sexos, e é construído nas relações sócio-culturais, nas representações que constituem as instituições sociais e interdependência das práticas, estando presente nos indivíduos e nos espaços que frequentam e interagem. A autora salienta que estudar gênero ajuda a entender a relação entre homens e mulheres, colocando como uma maneira de designar as relações sociais entre os sexos.

De acordo com Moraes (2002, p. 21), Patriarcado significa o ‘‘controle exercido pelo pai’’, e Patriarcalismo o arranjo de Gênero no qual os homens formam o grupo dominante. Em outras palavras, o Patriarcalismo significa não só a manifestação, mas também a Institucionalização do domínio do homem sobre a mulher na vida social. Isso quer dizer que o homem detém poder sobre todos os domínios sociais, e a mulher é anulada desse poder. No entanto, não se pode afirmar a mulher como sexo frágil e sem nenhuma influência na construção da sociedade; afinal, nos dias de hoje, há diversos avanços femininos nas esferas sociais, geralmente resultantes das lutas feministas.

Estudar Gênero significa estudar os laços estreitos, delicados, historicamente envoltos de conflitos e submissão feminina, em todos os segmentos da sociedade. É estudar a relação entre homens e mulheres, que se perpetuou, mas que mudou muito com o passar do tempo.

Para ter uma visão mais ampla do passado, é só pegar como exemplo a era Neolítica, época em que se praticava a troca de mulheres, as quais eram vistas como mercadorias, um recurso financeiro, moeda de troca, e seus filhos eram usados como força de trabalho. Tinha-se a mentalidade de que, quanto mais mulher, mais troca e mais filhos para a uso da força braçal. Naquela época, já se exercitava o sexismo. Ao longo de toda a história, a mulher é vista como

frágil mercadoria de troca, objeto, seja ela vendida como noiva, como prostituta, sempre para que os objetivos econômicos da família fossem atingidos (MORAES, 2002).

Ainda de acordo com a autora, toda essa carga histórica sobre as mulheres, de serem o sexo frágil, de estarem alinhadas ao trabalho doméstico e à satisfação masculina, seja sexual ou econômica, as levou a um processo de própria opressão, criada para internalizar a ideia de desvalorização e inferioridade, fixando assim o estereótipo de serem menos que os homens e terem menos capacidade do que eles.

A visão social da masculinidade requer dos homens a habilidade de serem poderosos, agressivos, racionais e invulneráveis ao controle dos outros nas mais diversas situações sociais. Certamente essa noção também envolve o retrato do domínio heterossexual sobre as mulheres, como também o distanciamento das características peculiarmente consideradas femininas e, em muitos casos, que levam vários homens a excluir de suas vidas demonstrações de sentimentos carinhosos como necessidades pessoais (MORAES, 2002, p. 29).

A autora enfatiza as conquistas femininas com o passar dos tempos e coloca o voto como uma das mais importantes delas. O Brasil foi o quarto país das Américas a liberar o voto feminino, ficando atrás somente do Canadá, Estados Unidos e Equador, isso em 1922. Afirma-se que homens e mulheres são iguais perante a lei, no entanto nem sempre é isso que de fato ocorre.

Muitas ideias sobre as mulheres não se modificaram, apenas trocam de roupa, como afirma Auad (2003, p.17), que ainda cita em seu texto algumas frases que chocam e deixam claro as marcas de um Patriarcalismo bem evidente:

Se minha mulher me traísse, eu a mataria. Ela faz parte de minhas posses. Eu sinto que a possuo da mesma forma que possuo meu carro. E eu não empresto meu carro. AL GOLDSTEIN, editor norte americano (1973).

Nenhuma mulher deve ser encorajada a crer que tem interesses separados e deveres separados dos de seu marido. Deus e a Natureza fundiram sua existência com a de seu marido. *The Saturday Review*, editorial (1857).

Na família, por diversas razões oriundas de sua própria natureza, é claro que o pai deve comandar. Em primeiro lugar, a autoridade não deve ser igualmente dividida entre pai e mãe, o governo deve ser único e, em toda divisão de opinião, deve ter uma voz preponderante que decida. (...) Além disso, o marido deve ser capaz de dirigir a conduta da esposa, porque é importante para ele ter a segurança de que os filhos, os quais são obrigados a reconhecer e sustentar

pertence a ele e a ninguém mais. JEAN-JACQUES ROUSSEAU, *Discurso sobre a economia política* (1755).

Descrever aqui algumas conseqüências trazidas à mulher pelas máscaras do Patriarcalismo implicaria uma vasta revisão de teorias e ideias, porém não se tem a pretensão de fazê-lo, pois o foco do trabalho está na questão trabalhista, desde a inserção da mulher no mercado de trabalho e sua evolução com o tempo.

Não é de hoje que, em diferentes culturas e sociedades, as mulheres são visivelmente consideradas inferiores aos homens, e até mesmo se inferiorizam, devido a questões históricas e culturais. Apesar das conquistas, muitas batalhas ainda estão sendo travadas, e o grande palco são as organizações. A luta de mulheres é pela ascensão da carreira corporativa, é a busca por um espaço reconhecido por mérito e remunerações justas e equivalentes às do sexo oposto.

2.3 MULHER E O MERCADO DE TRABALHO

Ainda é persistente a desigualdade de espaços e oportunidades entre homens e mulheres dentro das organizações. De acordo com Silveira (2009), os quadros funcionais das empresas apresentam hoje uma maior distribuição de gêneros, maior número de portadores de necessidades especiais, maior variação de faixa etária; entretanto, as mulheres ainda aparecem como um grupo excluído de alguns processos organizacionais.

O termo “inclusão” no mercado de trabalho é baseado na condição de que as diferenças individuais ou coletivas são aceitas por todos. No entanto, a experiência de inclusão depende de variáveis como o ambiente e o grupo social no qual determinado indivíduo estiver inserido, proporcionando sentimentos de inclusão como também de exclusão do grupo. Apontados como os principais motivos de exclusão estão: a exclusão da rede de informações e o processo decisório. Sentir-se incluído está relacionado ao sentimento de bem-estar, de respeito, de valorização (SILVEIRA, 2009).

O esforço de proporcionar maior diversidade no mercado de trabalho é visto no decorrer dos tempos, no entanto a mulher ainda é excluída desse processo e se sente de fato, excluída. A divisão da atribuição de homens e mulheres na sociedade é reflexo da natureza. Homens sempre maximizaram suas chances de paternidade e responsabilidade pelo sustento da família, enquanto a mulher sempre cuidou dos filhos e da casa, preocupando-se mais com isso. Portanto, o homem

sempre se mostrou mais disponível quando o assunto é carreira, devido ao esforço e tempo dedicado. Já a mulher entra em conflito entre carreira, casa e filhos, lembrando que, além de uma questão natural, em alguns lugares, a questão cultural também se impõe para a consolidação dessas diferenças entre gêneros (SILVEIRA, 2009).

De acordo com Menegat (2009), no Século XIX, os trabalhos mais desenvolvidos pela classe feminina eram o agrícola, o doméstico e o ensino em escolas. Por possuírem características dóceis e serem pacientes para o ensino das crianças, preferiam-se mulheres para ensinar na escola, pois viam na figura feminina maior jeito para lidar com os alunos. Àquelas que se lançavam no mercado de trabalho, ocupando cargos “tipicamente” masculinos, sobrava a discriminação, salvo exceção em casos em que o marido precisava de auxílio no sustento da casa, viuvez ou invalidez do cônjuge.

Segundo a autora, o trabalho era visto de forma diferente para homens e mulheres. Enquanto para o homem significava realização pessoal e auto-reconhecimento, para a mulher, era uma jornada dupla, pois ela ainda tinha que exercer o papel de mãe, esposa e dona de casa, realidade presente em muitas famílias. Atualmente, a maior distinção entre homens e mulheres no mercado de trabalho ocorre em relação aos salários díspares para cargos ou funções semelhantes.

Após a década de 80, no Brasil, foram feitas mudanças no censo do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e na Pesquisa Nacional por amostra de domicílios (PNAD), possibilitando um maior desvendamento sobre o trabalho feminino que, até então, não era medida de forma satisfatória a contribuição econômica das mulheres para a sociedade (BRUSCHINI, 1998, p. 26).

[...] A partir da PNAD de 1992 que passa a ser efetivamente adotado um novo conceito de trabalho, que inclui: a) ocupações remuneradas em dinheiro, mercadorias ou benefícios (moradia, alimentação, roupas, etc.), na produção de bens ou serviços; b) ocupações remuneradas em dinheiro ou benefícios no serviço doméstico; c) ocupações sem remuneração na produção de bens e serviços, desenvolvidas durante pelo menos uma hora na semana; em ajuda a membro da unidade domiciliar, conta-própria ou empregador; em ajuda a instituição religiosa, beneficente ou de cooperativismo; como aprendiz ou estagiário; d) ocupações desenvolvidas pelo menos uma hora por semana na produção de bens e na construção de edificações e benfeitorias para o uso próprio ou de pelo menos um membro da unidade domiciliar.

O aumento da atividade feminina a partir dos anos 90 se deu em parte devido às novas transformações demográficas, sociais e culturais, mas também à nova interpretação do que é trabalho a partir 1992, elevando bastante as taxas de participação feminina na economia. Em 1995, as mulheres constituíam 40,4% da força de trabalho brasileira, enquanto os índices masculinos se mostravam praticamente inalterados para o mesmo período (BRUSCHINI, 1998).

Ainda de acordo com a autora, nunca é demais repetir a condição da mulher dentro de uma família de modelo patriarcal, na qual exerce o papel doméstico e socializador, condicionando a participação feminina no mercado de trabalho a outros fatores além da sua qualificação e da oferta de emprego, como no caso dos homens. Essa constante necessidade de articular família e trabalho sempre limita a disponibilidade para o mercado de trabalho.

Um indicador forte de evidente mudança é a idade, mesmo a atividade feminina tendo apresentado taxas mais elevadas em todas as faixas etárias, em 1995 a taxa de maior atividade era de 66% em mulheres de 30 a 39 anos e mais de 63% nas mulheres de 40 a 49 anos, demonstrando que o padrão feminino de participação econômica tem sofrido um significativo processo de envelhecimento, indicando um expressivo aumento do trabalho das esposas, o que sugere que as responsabilidades familiares não estariam mais constituindo um fator impeditivo (BRUSCHINI, 1998).

Segundo dados da Síntese de indicadores sociais da população Brasileira do IBGE de 2013, uma característica relevante das desigualdades no mercado de trabalho está relacionada às jornadas diferenciadas entre homens e mulheres nos diversos setores, envolvendo uma análise sobre o trabalho não remunerado realizado nos domicílios, atividades de cuidado, afazeres domésticos e voluntariado, que têm uma forte implicação social. Em 2012, homens tinham uma jornada semanal média de 42,1% de horas trabalhadas e a mulher 36,1%, nos afazeres domésticos eram de 10 horas e 20,8 horas respectivamente.

Na perspectiva de gênero, quanto maior a escolaridade, maior a remuneração. No grupo mais escolarizado (em média 12 anos ou mais de estudo), mulheres recebem em média 66% do rendimento dos homens. De acordo com dados da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios PNAD (2012), o acesso de mulheres com 25 anos ou mais a cargos de direção e gerência é menor se comparado ao dos homens com essa mesma faixa etária, cerca de 5,0% para mulheres e 6,4% para homens (IBGE, 2013).

Em relação aos cargos de diretoria e gerência ocupados por mulheres e homens nos setores de atividade, mostrou que o setor de comércio e reparação emprega (601 mil) mulheres, o que corresponde a 36,5% do total de mulheres com 25 anos ou mais ocupando esses cargos. Os setores de Alojamento e alimentação, Transporte, armazenagem e comunicação, e Construção representam respectivamente, 11,5%, 10,8% e 10,2% de mulheres em cargos diretivos e gerenciais. Visto que esses setores são tipicamente masculinos, mulheres nesses setores obtêm cargos de destaque e possuem maior escolaridade em relação aos homens (IBGE, 2013).

Quando se comparam os rendimentos médios de homens e mulheres nos cargos de direção e gerência, inclusive em setores em que as mulheres são maioria, Educação, saúde, e serviços sociais, o rendimento médio feminino corresponde a 69% dos rendimentos masculinos, e em setores tipicamente masculinos, como a construção, transporte, armazenagem e comunicação a disparidade é ainda maior, totalizando 37%, 60% e 64% respectivamente (IBGE, 2013).

2.4 GESTÃO DAS EMPRESAS FAMILIARES

A organização moderna é caracterizada como desestabilizadora, precisa estar organizada para abandonar tudo aquilo que é costumeiro, conhecido, confortável, seja tratando-se de produto ou serviço, processo, aptidões, relações sociais ou humanas, como até mesmo a própria organização. A função dessa organização é utilizar o conhecimento para trabalhar em processos, produtos, serviços, na elaboração do trabalho, no conhecimento que muda rapidamente. O *conhecimento* é visto como a capacidade de aplicar informação a um trabalho ou resultado específico, é uma habilidade. Na era industrial, a fim de garantir estabilidade, o processo de aprendizagem do indivíduo era limitado para se enquadrar em requisitos pré-definidos, ao invés de construírem ações próprias. As organizações clássicas adotavam modelos mecanicistas (taylorismo, fordismo, fayolismo, etc.) (BOSCARIN *et al*, 2001).

No mundo contemporâneo, funções gerenciais de planejar, organizar, dirigir e controlar devido às grandes e constantes mudanças de cenários organizacionais se tornou insuficiente. Pode ser definido como um modelo de Gestão pautado na transparência aquele que apresenta equipes de desenvolvimento de projetos interdisciplinares, com a utilização máxima de suas competências. No entanto, gerenciar empresas familiares dessa forma representa abalo no poder

instituído e compartilhamento de patrimônio, pois tanto o ambiente de trabalho como a cultura organizacional estão fortemente ligados à família proprietária (GRZYBOVSKI *et al*, 2002).

O estilo **politicamente correto** de gerenciar empresas familiares implica a necessidade de apresentar, ao mesmo tempo, sensibilidade para com as necessidades da família, considerando as histórias, os rituais, os símbolos materiais e a linguagem utilizada, e elevado grau de percepção das transformações ambientais, que podem desestabilizar a organização. Ainda, combinar traços de personalidade que provoquem em todos os funcionários uma sensação de envolvimento e participação, independente dos conflitos familiares (GRZYBOVSKI *et al*, 2002. p. 190).

A gestão eficiente demanda diversos fatores, dentre eles a função de *controle* na empresa familiar, para tal cria-se o Conselho Familiar, constituído por membros da família que se reúnem para a discussão de políticas e mecanismos capazes de enfrentar problemas que possam ocorrer devido a conflitos entre os objetivos empresariais e os familiares. As empresas de grande porte costumam criar conselhos administrativos; é o mecanismo de controle para que o comportamento da alta direção esteja alinhado aos interesses familiares. Com o controle feito de forma correta e eficaz, a empresa caminha para o rumo adequado da gestão organizacional (FREITAS; BARTH, 2012).

De acordo com Belmonte e Freitas (2012), o planejamento estratégico não pode ser desprezado pelos proprietários ou gestores de empresas familiares, que devem conter a missão, os valores, as metas e os objetivos dessas empresas. É um dos meios mais eficazes para lidar com as mudanças no ambiente de negócios; no entanto é um processo que se demonstra meio obscuro em relação às micros e pequenas empresas. A gestão estratégica em empresas familiares, apresenta as mesmas características no sentido de estratégia, devendo ser formulada, implementada e controlada de um conjunto de objetivos organizacionais (BELMONTE; FREITAS, 2012).

De acordo com Robbins (2003), com base em uma análise sobre todas as definições de liderança, foi constatado que é comum a todas as empresas uma noção de que os líderes são indivíduos que, por meio de suas ações, facilitam o movimento de pessoas ou grupo de pessoas a fim de alcançarem ou buscarem um objetivo em comum ou compartilhado. O líder é o indivíduo, e a liderança é a função ou atividade desempenhada por esse líder.

Mas a liderança é uma atividade diferente do gerenciamento? O gerenciamento está ligado a lidar com a complexidade, propiciar ordem e consistência mediante planos formais,

concepções acerca de estruturas formais rígidas e acompanhamento de resultados alcançados em comparação aos planejados. A liderança lida com o novo, com a mudança, comunica novas visões às pessoas e as inspira a superar obstáculos a fim de cumprir as metas estabelecidas. Ambos são necessários para otimizar a eficácia organizacional. Enquanto o gerenciamento está voltado para objetos inanimados, a liderança objetiva a elevação do potencial humano (ROBBINS, 2003).

Robbins (2003) descreve dois tipos de comportamento: o comportamento orientado para tarefas e o comportamento orientado para pessoas. Apesar de vários testes e vários estudos, os dados não mostram uma relação entre estilo de liderança e eficácia do grupo; aquilo que serve a um setor, como o ramo da construção civil, pode não se mostrar eficaz aos demais setores ou outro em específico.

[...] Uma forte ênfase nas pessoas, por exemplo, geralmente resulta em uma elevada satisfação no cargo. Mas nem sempre. Do mesmo modo, uma forte ênfase na tarefa muitas vezes resulta em produtividade alta, apesar de também conduzir a índices maiores de queixa, absenteísmo, rotatividade e menor satisfação no cargo. Os dados simplesmente não nos permitem generalizar para uma diversidade de trabalhadores, cargos, culturas organizacionais e países.[...] (ROBBINS, 2003, p. 379).

A liderança e o poder andam juntos, pois envolvem a tentativa de influenciar pessoas; no entanto, o poder só exige dependência, e não conformidade de metas e influência. Esse poder pode ser adquirido pela posição ocupada na organização e características pessoais, como experiência técnica ou carisma pessoal. Do mesmo modo, não precisa ser gerente ou dispor de autoridade formal para ter poder (ROBBINS, 2003).

2.5 MULHERES E A GESTÃO DE EMPRESAS

As mulheres, ao mesmo tempo em que preparam e organizam o ambiente familiar, mostram-se responsáveis na condução das atividades empresariais, são flexíveis às diferentes situações, são humildes e aceitam situações de desmotivação por um período prolongado, apresentam maior estabilidade emocional, superam melhor as frustrações, são objetivas e persistentes (BOSCARIN *et al*, 2001).

Para Grzybovski *et al*, (2002), o sentimento de participação dos funcionários no ambiente de trabalho emerge da cultura organizacional e do estilo de gerência da alta administração. Em organizações contemporâneas, o estilo de gestão deve estar ligado aos objetivos e às estratégias organizacionais, com executivos capazes de interagir com variáveis presentes no ambiente. A gestão empresarial mostra diferenças significativas quando relacionada ao sexo e à liderança.

As mulheres encorajam a participação, a partilha do poder e da informação e tentam aumentar a autoestima dos seguidores. Preferem liderar pela inclusão e recorrem a seu carisma, experiência, contatos e habilidades interpessoais para influenciar os outros. [...] Os homens tendem a adotar mais um estilo diretivo de comando e controle. Recorrem à autoridade formal de seu cargo como base para sua influência. [...] A tendência das líderes do sexo feminino, de serem mais democráticas que os do sexo masculino, diminui quando as mulheres ocupam cargos de dominância masculina. Ao que parece, as normas grupais e os estereótipos masculinos sobre os líderes anulam as preferências pessoais, de tal forma que as mulheres abandonam seus estilos femininos nesses cargos e atuam de modo mais autocrático (ROBBINS, 2003, p. 413).

Há preconceitos instalados nas organizações no que diz respeito à ascensão profissional da mulher, relacionados às diferenças sexuais. A empresa ainda vê a mulher como inferior e desigual para assumir postos de comando e há desconfiança da disponibilidade do investimento da mulher no trabalho, representando um maior investimento psíquico das mulheres para a ocupação desses cargos (GRZYBOVSKI *et al*, 2002).

O modelo feminino de gestão pode ser caracterizado pelo modo diferente da tradicional estrutura burocrática e rigidez hierárquica, devido à diferença de valores e princípios morais cultuados, as pessoas são tratadas como portadoras de valores e necessidades individuais, os relacionamentos dentro da organização são valorizados e vistos não só como meios de alcance de objetivos empresariais. O sucesso da carreira é medido em termos de serviços prestados, desenvolvimento de habilidades dos membros das equipes, a mulher consegue construir um sentimento de comunidade, vale ressaltar que esse perfil descrito se encontra em organizações eficazes (GRZYBOVSKI *et al*, 2002).

As possíveis explicações para as mulheres não aspirarem tanto aos cargos de presidência como os homens, residem na especificidade da área em que atuam e no grau de dedicação à organização. As mulheres atuam mais em áreas humanas, como relações públicas, recursos humanos e comunicações, áreas em que

raramente são escolhidos os presidentes. Os homens estão mais disponíveis para dedicação total à carreira [...] (GRZYBOVSKI *et al*, 2002, p.193).

Todos esses fatores apresentados explicam o crescimento da atividade feminina com o passar dos anos, as transformações no perfil da força de trabalho e que, apesar da constante evolução social, ainda existem preconceitos.

3 METODOLOGIA

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

De acordo com Vergara (2000), há dois métodos para se definir uma pesquisa: quanto aos fins e aos meios de investigação. Quanto aos fins, a pesquisa se classifica como exploratória. “A investigação exploratória é realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado. Por sua natureza de sondagem, não comporta hipóteses que, todavia, poderão surgir durante ou ao final da pesquisa” Vergara (2000, p. 47). E quanto aos meios, classifica-se como pesquisa de campo. “Pesquisa de campo é investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo. Pode incluir entrevistas, aplicação de questionários, testes e observação participante ou não” Vergara (2000, p.47-48).

A pesquisa se classifica de cunho qualitativo e quantitativo, que, de acordo com Roesch (1999, p.155), “delineamentos qualitativos e quantitativos usados em avaliação formativa e de resultados são formas complementares e não formas antagônicas de avaliação”. A pesquisa quantitativa consiste em traduzir informações e opiniões em números, por meio do uso de métodos estatísticos. Por sua vez, a pesquisa qualitativa busca interpretar as realidades sociais, através do levantamento de opiniões e fazendo uso da subjetividade (SILVA; MENEZES, 2001).

3.2 SUJEITOS DA PESQUISA

Gestoras femininas que trabalham em empresas familiares de Dourados constituíram o universo pesquisado. O acesso às respondentes se deu por meio de indicações, ou seja, uma respondente indicava a outra e algumas identificações feitas por meio de empresários, pesquisadores, profissionais de mercado, dentre outros. Anteriormente se fez uma busca na JUCEMS (Junta Comercial de Mato Grosso do Sul), que cobrava por informação de cada empresa pesquisada e demoraria em torno de dois meses para fornecer uma lista de empresas da cidade, o mesmo ocorreu na ACED (Associação Comercial e Empresarial de Dourados).

O passo seguinte foi procurar a prefeitura da cidade e solicitar um Relatório de Atividades dos contribuintes do município. A prefeitura só disponibilizava a lista de alguns setores, fornecendo no máximo 10 a 15 empresas de cada.

Como a ideia era ter uma visão geral de todos os setores da cidade, e o mesmo não se mostrou viável por fatores determinantes como o pouco tempo para a realização do estudo, optou-se por uma amostra não-probabilística “ Da amostra não-probabilística destacam-se aqui aquelas selecionadas por acessibilidade e por tipicidade” Vergara (2000, p. 50), por acessibilidade “longe de qualquer procedimento estatístico, seleciona elementos pela facilidade de acesso a eles” Vergara (2000, p. 50-51).

3.3 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

A pesquisa, como já citada anteriormente, foi baseada em um amplo estudo realizado na cidade de Passo Fundo/RS a bibliografia utilizada pelas referidas autoras, e de literatura complementar destacada na bibliografia, constituíram bases para teorias acerca dos temas *estilos de gestão, empresa familiar e mulher*.

A pesquisa se apoiou em dados coletados por meio de questionário semi-estruturado adaptado da pesquisa do referido estudo de Passo Fundo/RS (Apêndice B) encaminhados por *email* ou feitos pessoalmente, de acordo com a disponibilidade e preferência da entrevistada. Foram entregues 16 questionários por *email* no mês de outubro de 2014, 10 retornaram respondidos, entre os meses de outubro e novembro. Seis entrevistas foram feitas pessoalmente entre os meses de outubro e novembro de 2014, totalizando 16 questionários respondidos. Houve certa dificuldade no retorno desses questionários, sendo necessários diversos contatos com as participantes para que pudessem entregar o questionário respondido no prazo solicitado.

3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS

Com base nos dados obtidos dos questionários aplicados foi possível realizar uma análise interpretativa das questões abertas, de múltipla escolha e as objetivas, bem como identificar o estilo feminino de Gestão em empresas familiares de Dourados.

A análise Qualitativa se deu por meio da Análise de conteúdo, com a ‘análise de conteúdo de tipo classificatório: as respostas a perguntas abertas de um questionário. Trata-se de examinar as respostas a um inquérito que explora as relações psicológicas que o indivíduo mantém [...]’ Bardin (1979, p. 59). A análise foi feita de acordo com Bardin (1979), a pré-análise, a exploração do material e o tratamento dos resultados, os dados encontrados foram interpretados e agrupados de acordo com as respostas semelhantes, o que possibilitou certa

interpretação a respeito. Ao final foram utilizados dois testes propostos por Robbins (2000, p. 378 e p.406). Os questionários foram enumerados de 01 a 16, por ordem de devolução, preservando assim a identidade das entrevistadas.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Neste tópico será apresentado o perfil das empresas participantes da pesquisa, em seguida o perfil das gestoras, e a Gestora e a empresa.

4.1 PERFIL DAS EMPRESAS PESQUISADAS

Os dados das empresas participantes da pesquisa serão divididos conforme suas características, ano de fundação, ramo de atividade, quadro efetivo de funcionários e faturamento mensal.

As empresas pesquisadas estão situadas no município de Dourados-MS e são caracterizadas conforme Tabela 1:

Tabela 1: Características das empresas pesquisadas

Ano de Fundação	Ramo de Atividade	nº empregados	Faturamento
1996	Agropecuária	24	Acima de R\$ 100.000,01
1968	Comércio	12	Até 10.000,00
1989		18	De R\$ 10.000,01 a R\$ 100.000,00
1989		20	
1992		30	
2003		4	
2004		6	
2004		5	
1982		42	Acima de R\$ 100.000,01
1987		20	
1988		48	
2006		10	
2002	Indústria	32	
1979	Serviço	20	De R\$ 10.000,01 a R\$ 100.000,00
2001		4	
2011		8	

Fonte: Pesquisa de Campo (2014).

Quanto à classificação das empresas pesquisadas, 68,75% se encontram no setor do comércio tendo o varejo como principal segmento (alimentos, calçados, perfumaria, insumos, tintas, floricultura, joalheria), 18,75% no ramo de serviços (escritório de Contabilidade, Instituição de Ensino e Corretora de seguros), 6,25% no setor da indústria (fabricação de móveis)

e 6,25% no setor agropecuário (cerealista). A empresa mais antiga possui 46 anos e está em sua segunda geração, já a mais nova possui três anos de fundação. O total de funcionários é de 37,50% até 10 funcionários, 31,25% de 11 a 20 funcionários e 31,25% acima de 20 funcionários. Quanto ao faturamento 56,25% faturam de R\$ 10.000,01 a R\$ 100.000,00, 37,50% faturam acima de R\$ 100.000,01 e 6,25% fatura até R\$10.000,00.

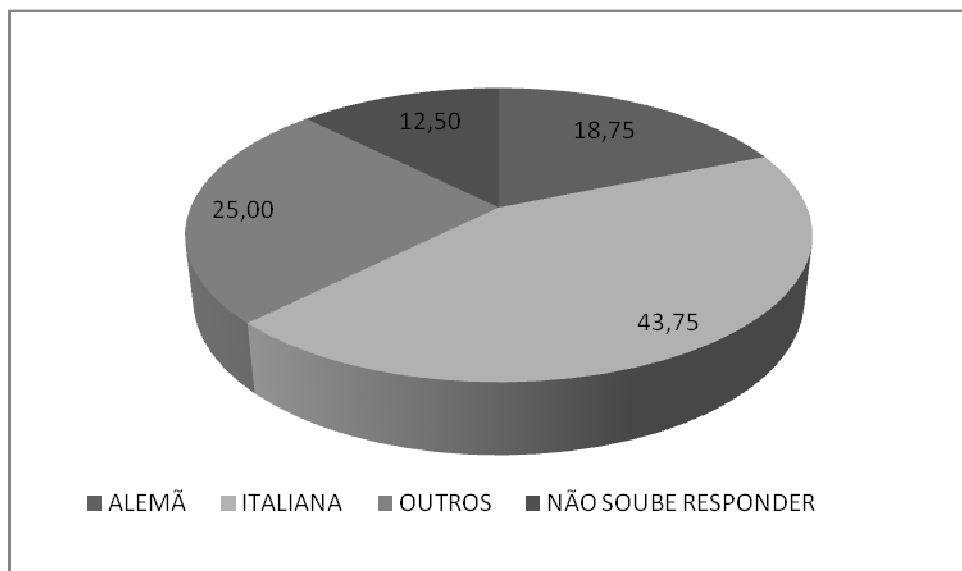


Gráfico 1: Origem étnica das famílias pesquisadas

Fonte: Pesquisa de Campo (2014).

Conforme Gráfico 1, outro dado importante a ser verificado é a origem étnica das famílias pesquisadas, 43,75% das empresas pesquisadas são de família de origem Italiana, 12,50% de origem Alemã, cinco empresas divididas igualmente totalizaram 31,25% (Japonesa Italiana/Alemã, Português/Polonês, Portuguesa/Espanhola, Portuguesa/Italiana) e 12,50% devido a grande miscigenação de raças não souberam identificar qual a origem da família. O que corrobora uma informação de Neto (2003), onde os imigrantes vindos ao Brasil entre os anos de 1880 e 1930 eram em sua maioria provenientes da Itália.

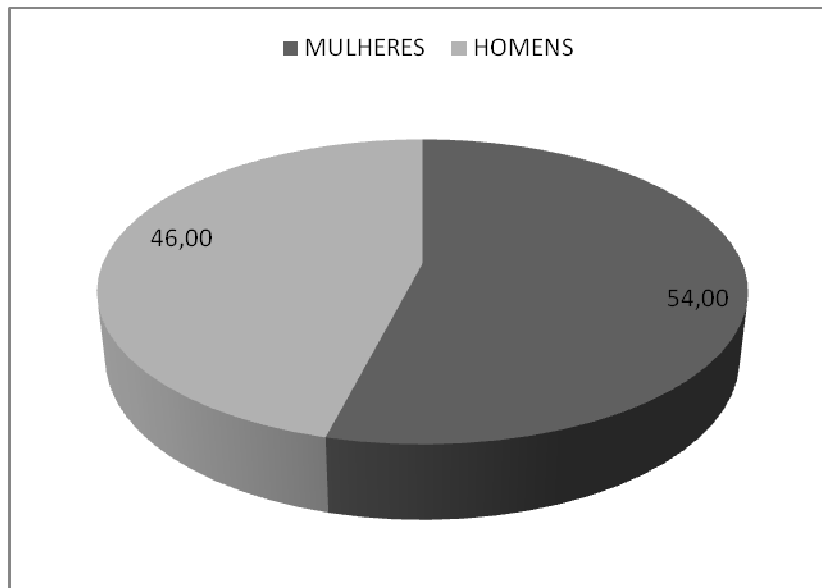


Gráfico 2: Gênero dos membros da família que trabalham nas empresas pesquisadas

Fonte: Pesquisa de Campo (2014).

Das 16 empresas pesquisadas, entre os gêneros dos membros da família que trabalham nas empresas, 27 são mulheres e 23 homens, totalizando 54% de participação e 46% respectivamente. De acordo com Silveira (2009) o quadro de funcionários das empresas tem mudado bastante com o tempo, e é evidente uma maior participação feminina nos quadros societários e hierárquicos das organizações.

Apenas 18,75% das 16 empresas pesquisadas tem constituído conselho de família, um formado pelos sócios proprietários, outro pelos filhos do fundador e o outro pelos próprios fundadores, que de acordo com Freitas e Barth (2012) constitui uma importante função de controle para a gestão eficiente, reúne membros da família para a discussão de políticas e mecanismos capazes de enfrentar problemas que possam ocorrer devido a conflitos entre os objetivos empresariais e os familiares.

4.2 PERFIL DAS GESTORAS

Conforme Gráfico 3, pode ser visualizado a faixa etária das respondentes:

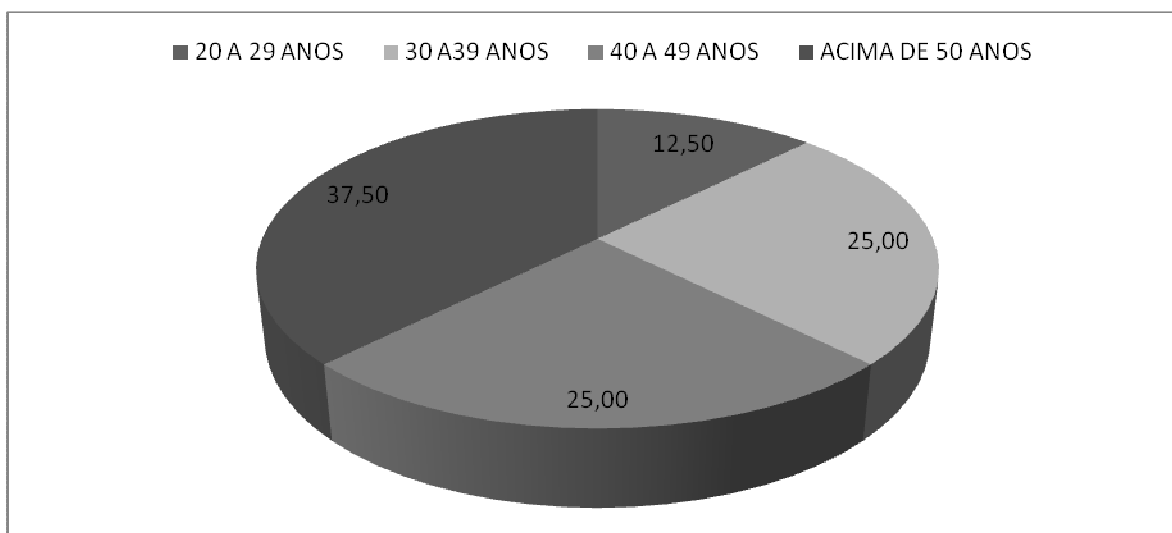


Gráfico 3: Faixa etária das respondentes

Fonte: Pesquisa de Campo (2014).

Quanto à faixa etária das respondentes 12,50% têm de 20 a 29 anos, 25% têm de 30 a 39 anos, 25% tem de 40 a 49 e 37,50% tem acima de 50 anos, no entanto o acesso de mulheres a cargos de gerência e direção com 25 anos ou mais é menor comparado aos dos homens com a mesma faixa etária, em torno de 5,0% para mulheres e 6,4% para homens (IBGE, 2013).

As esposas são maioria no grau de parentesco com a família proprietária, totalizando 56,25% das entrevistadas, 62,50% já eram casadas quando ingressaram na empresa, 31,25% são filhas, 6,25% mãe e 6,25% de irmãs.

No que se refere ao estado civil das entrevistadas, 68,75% são casadas com filhos, 25% solteiras sem filhos e 6,25% casadas sem filhos, o que reforça a idéia de Bruschini (1998) que um indicador de forte de mudança na atividade feminina é a idade. A participação feminina na economia tem sofrido um processo de envelhecimento, indica um expressivo aumento do trabalho das esposas, que demonstra que as responsabilidades familiares não têm constituído um fator impeditivo a participação dessas mulheres no mercado.

No que diz respeito ao grau de instrução das entrevistadas, 25% possui o segundo grau completo, 50% cursou o ensino superior, 6,25% possui formação técnica, 12,50% possui especialização e 6,25% Mestrado/MBA. Dentre os cursos de Graduação estão, Administração de Empresas, Artes, Ciências Contábeis, Direito, Engenharia Agrônômica, Engenharia Civil, Farmácia, Geografia, Gestão em moda e estilo, Tecnologia em Estética e Cosmetologia e Turismo.

Segundo dados do IBGE (2013), quanto maior a escolaridade, maior a remuneração, mulheres com 12 anos ou mais de estudo recebem em média 66% da remuneração dos homens.

Tabela 2: Horas trabalhadas na Empresa

Horas trabalhadas na empresa	Ocorrências	%
2 horas	1	6,25%
6 horas	2	12,50%
7 horas	2	12,50%
8 horas	4	25%
9 horas	4	25%
10 horas	1	6,25%
12 horas	1	6,25%
14 horas	1	6,25%
Total	16	100%

Fonte: Pesquisa de Campo (2014)

Conforme Tabela 2, em relação às horas dedicadas ao trabalho, pode se concluir que a maior incidência de horas trabalhadas fica entre oito e nove horas diárias, a entrevistada que dedica apenas duas horas diárias a empresa, destaca que seu papel é de conselheira, destinada a problemas e rotinas que necessitam de certa atenção. Uma entrevistada diz dedicar em torno de 14 horas diárias ao trabalho, indo para casa apenas para comer e dormir, a mesma exerce um cargo diretivo e junto ao irmão administra a empresa, principalmente o setor de compras.

Quanto as horas dedicadas ao trabalho em casa e as tarefas domésticas, 25% das entrevistadas dizem não trabalhar em casa, 25% em torno de 2 horas por dia, 37,50% divididos igualmente em 3 para 1 hora, 3 horas e 4 horas, 6,25% para 6 horas e 6,25% para 7 horas diárias.

Todas as entrevistadas dizem utilizar computadores e celular, 87,50% usam TV a cabo, 75% utilizam o Fax. Para diversas finalidades, todas dizem utilizar *email*, leituras curtas 81,25%, leituras longas 43,75%, pesquisa 93,75%, compras 75%, e outros 12, 50%.

Dentre as entrevistadas, 18,75% se consideram a ‘‘chefe da família’’, assumindo responsabilidades como o pagamento de contas, organização do lar, cuidado com os filhos, e provedoras de grande parte da renda da casa. Enquanto 81,25% não se consideram a ‘‘chefe da família’’, recebem ajuda do marido ou dividem esse papel com outros membros da família com quem mora.

4.3 GESTORA E A EMPRESA

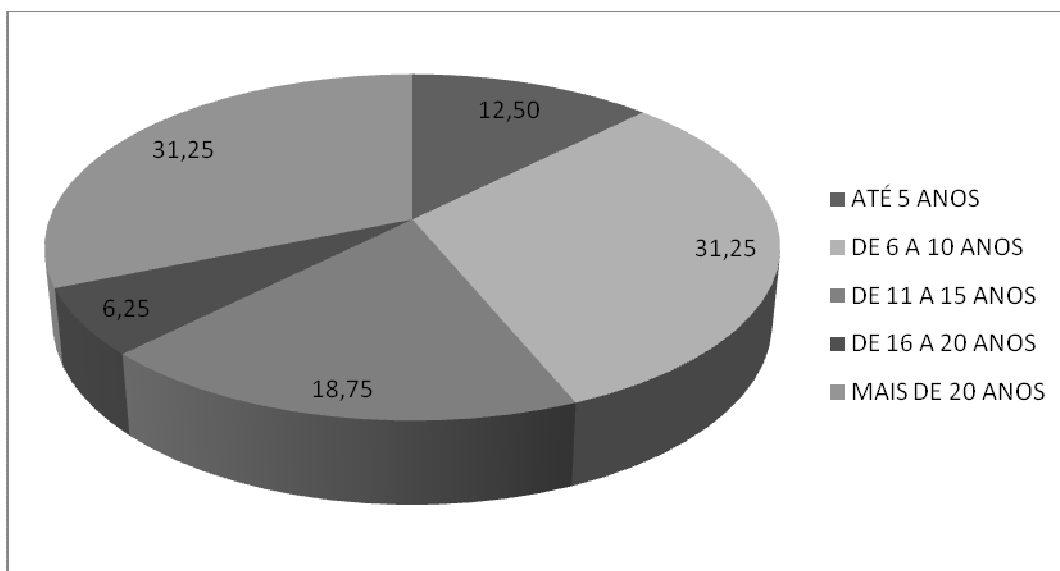


Gráfico 4: Tempo que trabalham na empresa

Fonte: Pesquisa de Campo (2014).

No Gráfico 4 fica evidente que o tempo em que trabalham na empresa de maior incidência das gestoras douradenses fica entre 6 a 10 anos e acima de 20 anos, ambos com 31,25%.

Das entrevistadas, 81,25% já tiveram algum tipo de experiência fora da empresa, dentre os mais variados setores e funções (Factoring, Docente, comércio, Prefeitura, Indústria, Funcionária Pública, Hospital, Banco, dentre outros).

Cargo e função que as gestoras desempenham nas empresas pesquisadas, são apresentados conforme Tabela 3:

Tabela 3: Cargo e Função das Gestoras Pesquisadas

Código	Cargo	Função
01	Gerente	Não soube informar
02	Gerente Financeiro	Controle de contas
03	Gerente de Controle de Qualidade	Não soube informar
04	Proprietária	Não soube informar
05	Proprietária	Proprietária
06	Gerente	Não soube informar
07	Proprietária	Gerente Administrativa
08	Auxiliar de escritório	Não soube informar
09	Sócia Proprietária	Administradora
10	Sócia Proprietária	Diretora Financeira
11	Administração	Conselheira
12	Diretora	Farmacêutica
13	Gerente Administrativo	Não soube informar
14	Proprietária	Vendedora
15	Proprietária	Não soube informar
16	Gerente	Não soube informar

Fonte: Pesquisa de Campo (2014).

No que diz respeito ao cargo em que ocupam na empresa, 31,25% das entrevistadas se denominaram proprietárias da empresa, 18,75% gerentes, e assim como as proprietárias demonstraram ter o poder de decisão nas mãos, e estar à parte de tudo que acontece na empresa. 12,50% se denominaram sócias proprietárias, demonstrando que dividem o poder e a tomada de decisão com mais algum membro da família/empresa. Enquanto as demais ocupam cargos administrativos, auxiliar de escritório, gerente administrativo, gerente de controle e qualidade e gerente financeiro, evidenciando que desempenham papéis considerados mais “administrativos” e rotineiros.

Quando questionadas sobre a função que desempenham na empresa, 50% das entrevistadas não souberam informar, e as demais disseram desempenhar papéis de administradora, conselheira, controle de contas, farmacêutica, gerente e vendedora.

De acordo com tabela 4, são apresentados os valores cultuados nas empresas pesquisadas:

Tabela 4: Valores cultuados na empresa e Desejos/Sonhos

Código	Valores	Desejos/Sonhos
01	Bom atendimento	Ampliação da loja
02	Bom atendimento, boa comunicação	Dirigir
03	Qualidade, bom atendimento	Reforma
04	Educação, respeito, responsabilidade, honestidade	Continuidade do negócio
05	Bom atendimento	-
06	Honestidade, qualidade	Continuidade do negócio
07	Potencial de crescimento	Tornar se destaque na região
08	Amizade	Crescimento da empresa
09	Qualidade, capacitação	Saúde
10	Ética e excelência	Garantir o futuro
11	Eficiência, respeito, satisfação	Desenvolvimento da empresa
12	Qualidade, confiança	Melhorar a receita financeira
13	Confiança, honestidade, ética, profissionalismo	Ter sede própria
14	Família	Desenvolvimento da empresa
15	Ética, honestidade	-
16	Honestidade	-

Fonte: Pesquisa de Campo (2014).

Para a análise das perguntas abertas, foi feita a categorização por agrupamento de respostas comuns. Quanto aos valores cultuados pelas empresas na visão das gestoras, de acordo com Tabela 4, as categorizações encontradas foram honestidade com cinco ocorrências, bom atendimento e qualidade com quatro ocorrências cada, Ética com duas ocorrências e respeito com duas ocorrências.

De acordo com Gomes *et al*, (2011), os motivos que levam as mulheres a empreender e trabalhar, estão, realização pessoal, percepção de oportunidades, dificuldade de ascensão na carreira corporativa, necessidade de sobrevivência e possibilidade de conciliar carreira e família. As gestoras entrevistadas colocam como motivos para se ter ingressado nas empresas, cuidar do patrimônio da família com oito ocorrências, para ter o próprio negócio quatro ocorrências, por necessidade duas ocorrências, flexibilidade de horários, planejamento e morte dos pais, uma ocorrência cada.

Fica claro que os desejos empresariais se sobrepõem aos desejos pessoais, o desejo de continuidade dos negócios e desenvolvimento da empresa tem duas ocorrências cada, logo em seguida desejo de ampliação da loja, reforma crescimento da empresa, melhora da receita

financeira, garantir o futuro e ter sede própria. Apenas duas entrevistadas demonstraram desejos pessoais, saúde e vontade de aprender a dirigir.

Tabela 5: Sentimentos e Adjetivo

Código	Sentimentos	Adjetivo
01	Amor	Determinada
02	Emoção	Companheira
03	Amor	A alma da empresa
04	Amor	Empreendedora
05	-	Determinada
06	Sinceridade	Honesta
07	Gratidão e perseverança	Perseverante
08	-	Dinâmica
09	Fé	Sonhadora
10	Filhos	Perfeccionista
11	Harmonia e respeito	Honesta
12	Respeito	Determinada
13	Esperança	Prática
14	Orgulho	Humilde
15	-	Realizada
16	Sinceridade	Humilde

Fonte: Pesquisa de Campo (2014).

Ao analisar a Tabela 5, são demonstrados os sentimentos que norteiam as ações das gestoras e os adjetivos que as define.

Os sentimentos que norteiam as ações das gestoras são o amor com três ocorrências, sinceridade com duas ocorrências, gratidão/perseverança, fé, filhos, harmonia/respeito, esperança e orgulho com uma ocorrência cada.

E os adjetivos que as definem perante a empresa são, determinada com três ocorrências, humilde com duas ocorrências, honesta com duas ocorrências, a alma da empresa, empreendedora, perseverante, dinâmica, sonhadora, perfeccionista, prática e realizada com uma ocorrência cada.

O modelo de Gestão feminino pode ser caracterizado como diferente do tradicional, as mulheres encorajam mais a participação de seus recursos humanos, agem mais pelo amor, e enxergam na empresa a extensão do lar, as pessoas são vistas como portadoras de valores e

necessidades, os relacionamentos são importantes e as gestoras os vêem como meios de alcance dos objetivos empresariais (GRZYBOVSKI *et al*, 2002; ROBBINS, 2003).

Tabela 6: Orientação para o poder

Código	Pontuação
01	35
02	31
03	30
04	29
05	25
06	34
07	23
08	31
09	28
10	34
11	24
12	25
13	22
14	24
15	19
16	23

Fonte: Pesquisa de Campo (2014).

Quando foram submetidas aos testes sobre estilos de liderança, foram encontrados os seguintes dados, no teste sobre os estilos de liderança, no grupo A, pontuação igual ou superior a 47 pontos indicam muita orientação para tarefas, e inferior a 47 pontos orientação para pessoas. No grupo A (questões de 1 a 12) 68,75% das entrevistadas apresentaram orientação para tarefas e 31,25% orientação para pessoas. No grupo B (questões de 13 a 22) pontuação igual ou superior a 40 pontos indica muita orientação para pessoas e pontuação inferior a 40 pontos indica pouca orientação para pessoas, no grupo B 93,75% das entrevistadas indicam muita orientação para pessoas, e 6,25% pouca orientação para pessoas.

De acordo com Robbins (2003) quanto maior a pontuação, maior a orientação para o poder, mais manipuladores e convencem mais os outros e são mais difíceis de convencer, conforme Tabela 6, a maior pontuação é 35 e a menor 19, valores como 23, 24, 31 e 34 se repetem duas vezes.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Discutir gênero no ambiente empresarial parece ser um tema encantador e ao mesmo tempo repleto de tabus, preconceito e estímulos. Estudos já apontavam a mulher em ascensão no mercado de trabalho e o presente estudo buscou comprovar que o ambiente empresarial requer cada vez mais atenção, mostra a empresa em busca de harmonia com essa que já desempenha tão bem o papel no ambiente doméstico, a mulher, que cuida dos filhos, administra o lar e todas as tarefas domésticas.

Nesse sentido o objetivo da pesquisa foi investigar o Estilo feminino de Gestão nas Empresas Familiares de Dourados/MS.

Foi verificado que das empresas pesquisadas, a maioria é de origem Italiana, e são principalmente de dois setores, comércio no segmento do varejo e serviços.

Em uma breve análise, pode se constatar que as participantes com maior grau de instrução conseguiram responder aos questionários com mais clareza, objetividade e o nível das respostas foram melhores compreendidas e analisadas.

Foi possível identificar o perfil das gestoras douradenses, em sua maioria casadas com filhos e de idade entre 30 e 39 anos, e acima de 50 anos, que após um determinado período de tempo cuidando da casa ou desenvolvendo outras atividades remuneradas, viram a necessidade de cuidar do patrimônio construído ao longo dos anos pelos pais ou esposos, as gestoras pesquisadas fazem uso de tecnologias para desempenhar melhor o trabalho, além de outras finalidades práticas como compras e leituras curtas e longas, de livros, revistas *online*, dentre outras coisas.

Com o estudo constata-se que as gestoras douradenses enfatizam valores como honestidade, qualidade e bom atendimento, demonstram comprometimento com pessoas, atrelando isso a um alto grau de confiança e aprendizagem a toda a organização. Tendem a promover aos funcionários uma maior sensação de envolvimento, de trabalho em equipe.

Com a análise dos dados foi possível identificar alguns problemas quanto ao cargo e a função que ocupam na empresa, não é muito claro para a maioria das entrevistadas qual a função desempenhada por elas dentro da empresa, das 16 gestoras, oito não souberam informar qual a função que desempenham.

Os adjetivos que definem a gestora perante a empresa são em sua maioria, a humildade e a honestidade, e os sentimentos que mais norteiam suas ações o amor e a sinceridade, demonstram muito apego a família e norteiam suas ações dentro da empresa com amor, vêem na

empresa a figura de família, união e colaboração que tentam aplicar em seus próprios lares, a empresa seria a extensão do lar na visão dessas mulheres.

Foi identificado que as gestoras tem grande preocupação por seus recursos humanos, na construção de bons relacionamentos com funcionários e clientes, em relação à liderança são muito voltadas para pessoas. As gestoras que detêm o poder de decisão ou compartilham desse poder com algum membro da família, foram as que se denominaram proprietárias e sócias proprietárias, essas demonstram mais rigidez e lembram muito o estilo masculino de gestão.

Pode ser constatado com a pesquisa que as Gestoras Douradenses gerem as empresas mais voltadas para as pessoas, para a construção de bons relacionamentos, por serem em sua maioria esposas e trabalharem com seus esposos ou filhos, seu poder de decisão é limitado e desempenham na empresa um papel mais mediador. Possuem pouca ou nenhuma formação para o meio empresarial, é uma gestão sem profissionalização.

As limitações da pesquisa foram muitas, o pouco tempo para a realização do estudo, a dificuldade em obter uma lista de empresas do município, de todos os setores, e o acesso às gestoras, algumas delas informavam que não tinham tempo disponível para responder ao questionário. Nesse sentido novos estudos devem surgir a fim de explorar melhor a questão da gestão empresarial e a ascensão feminina dentro do ambiente organizacional.

REFERÊNCIAS

ADACHI, Pedro Podboi. **Família SA**. São Paulo: Atlas, 2006.

AUAD, Daniela. **Feminismo: Que História É Essa?** Rio de Janeiro: Dp&a, 2003.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Persona, 1979.

BELMONTE, Victor Antonio Barros; FREITAS, Wesley Ricardo de Souza. EMPRESAS FAMILIARES E A PROFISSIONALIZAÇÃO DA GESTÃO: ESTUDO DE CASOS EM EMPRESAS PAULISTAS. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, Santa Maria, v. 6, n. 1, p.71-90, 2013.

BOSCARIN, Roberta; GRZYBOVSKI, Denize; MIGOTT, Ana Maria Bellani. Mulher, Conhecimento e Gestão Empresarial: um estudo nas empresas familiares. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 25., 2001, Campinas. **Anais eletrônicos**. Campinas: Anpad, 2001. p. 1 - 15. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2001/GRT/2001_GRT15.pdf>. Acesso em: 15 ago. 2014.

BRUSCHINI, Maria Cristina Aranha. Trabalho das mulheres no Brasil: continuidades e mudanças no período 1985-1995. **Fcc/dpe**, São Paulo, v. 17, p.8-85, 1998. Disponível em: <http://www.fcc.org.br/pesquisa/publicacoes/textos_fcc/arquivos/1328/arquivoAnexado.pdf>. Acesso em: 14 set. 2014.

CAMPOS, Luciene Jung de; MAZZILLI, Cláudio. ANÁLISE DO PROCESSO SUCESSÓRIO EM EMPRESA FAMILIAR: UM ESTUDO DE CASO. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 22., 1988, Foz do Iguaçu. **Anais eletrônicos**. Foz do Iguaçu: Anpad, 1988. p. 1 - 16. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_1998/ORG/1998_ORG12.pdf>. Acesso em: 24 fev. 2014.

CERIZZA, Andréia de Alcântara; VILPOUX, Olivier François. Empreendedorismo e empreendedores: uma revisão bibliográfica. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 12., 2006, Bauru. **Anais eletrônicos**. Bauru: Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho, 2006. p. 1 - 9. Disponível em: <http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/520.pdf>. Acesso em: 18 nov. 2013.

FREITAS, Ernani Cesar de; BARTH, Mauricio. DE PAI PARA FILHO: A COMPLEXIDADE E OS DESAFIOS DA GESTÃO DAS EMPRESAS FAMILIARES. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, Santa Maria, v. 5, n. 3, p.549-568, 2012.

GOMES, Daniel Teodoro; GUERRA, Paulo Vítor; VIEIRA, Bruna Nobre. O Desafio do Empreendedorismo Feminino. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 35., 2011, Rio de Janeiro. **Anais**

eletrônicos. Rio de Janeiro: Anpad, 2011. p. 1 - 17. Disponível em:
<<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EOR1980.pdf>>. Acesso em: 25 fev. 2013.

GRZYBOVSKI, Denize; BOSCARIN, Roberta; MIGOTT, Ana Maria Bellani. Estilo feminino de gestão em empresas familiares gaúchas. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 6, n. 2, p.185-207, 2002.

GRZYBOVSKI, Denize; LIMA, Juvêncio Braga de. O Conceito de Família e o Dilema Metodológico nos Estudos Sobre Empresas Familiares. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 3., 2004, Atibaia. **Anais eletrônicos**. Atibaia: Anpad, 2004. p. 1 - 10. Disponível em:
<http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnEO/eneo_2004/2004_ENEO392.pdf>. Acesso em: 24 out. 2014.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Síntese de Indicadores Sociais**: Uma análise das condições de vida da população Brasileira. [s. L.]: Ibge, 2013.

MENEGAT, Alzira Salete. Mulheres Na Sociedade:: um olhar sobre a condição das mulheres e as transformações sociais produzidas por elas. In: FARIAS, Marisa de Fátima Lomba de (Org.). **RELAÇÕES DE GÊNERO: DILEMAS E PERSPECTIVAS**. Dourados: Ufgd Editora, 2009. p. 15-36.

MORAES, Marcia. **Ser humana**: quando a mulher está em discussão. Rio de Janeiro: Dp&a, 2002.

NETO, João Félix Rossato. "**Ainda somos os mesmos e vivemos como os nossos pais**": o processo sucessório nas bancas do Mercado Público de Porto Alegre. 2003. 194 f. Tese (Doutorado) - Curso de Programa de Pós-graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Escola de Administração, Porto Alegre, 2003.

ROBBINS, Stephen Paul. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2003.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos De Estágio E De Pesquisa Em Administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SILVA, Edna Lúcia da.; MENEZES, Estera Muszka. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. 3a Florianópolis: Laboratório de Ensino A Distância da Ufsc, 2001. 121 p.

APÊNDICE A

UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ECONOMIA – FACE
CARTA DE APRESENTAÇÃO DE PROJETO DE PESQUISA

A Senhora _____

Assunto: **Apresentação de Projeto de Pesquisa e solicitação de autorização para pesquisa.**

Prezada Senhora _____ ,

Venho, por meio desta, apresentar o Projeto de Pesquisa **“Um estudo sobre o estilo feminino de Gestão nas Empresas Familiares de Dourados/MS”** e solicitar que seja permitido que a aluna **Caroliny Diniz Pitthan** do curso de Administração, realize essa pesquisa no interior da empresa. Esta pesquisa será coordenada por mim, professora Dra. Erlaine Binotto, e será desenvolvida junto a Universidade Federal da Grande Dourados. Em qualquer etapa do estudo, você terá acesso às pesquisadoras para esclarecimento de eventuais dúvidas pelo telefone (67) 3410 2064 e pelo email carolinydiniz@hotmail.com.

Este trabalho tem como objetivo investigar o Estilo Feminino de Gestão nas Empresas Familiares de Dourados/MS. Com esta pesquisa, espera se contribuir no sentido de compreender a forma de gestão empregada por mulheres em diferentes setores, a pesquisa será desenvolvida por meio de entrevistas com mulheres gestoras de empresas familiares.

As informações a serem oferecidas para a pesquisadora serão guardadas pelo tempo que determinar a legislação e não serão utilizadas em prejuízo desta organização e/ou das pessoas envolvidas, inclusive na forma de danos a estima, prestígio e/ou prejuízo econômico e/ou financeiro. Além disso, durante ou depois da pesquisa é garantido o anonimato de tais informações.

Para tanto solicito a V. S., a autorização para a realização da pesquisa, que poderá ser comprovada mediante assinatura deste termo que será anexado ao trabalho final.

Dourados, ____ de _____ de 2014.

Profª. Dra. Erlaine Binotto

De acordo:

APÊNDICE B

	UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ECONOMIA PROJETO “UM ESTUDO SOBRE O ESTILO FEMININO DE GESTÃO NAS EMPRESAS FAMILIARES DE DOURADOS/MS” Caroliny Diniz Pitthan (67)9661-9551 carolinydiniz@hotmail.com
---	--

QUESTIONÁRIO 1 - EMPRESA

Código: _____

1. Razão Social: _____
2. Ano de fundação da empresa: _____
3. Situação atual:
 - () Em atividade
 - () Desativada __/__/__
 - () Dissolvida __/__/__
 - () Falida __/__/__
 - () _____
4. Ramo de Atividade:
 - () Comércio
 - () Serviço
 - () Indústria
 - () Agropecuária
 - () Outro: _____
5. Segmento em que atua: _____
6. Número total de empregados: _____
7. Faturamento mensal:
 - () Até R\$10.000,00
 - () De R\$10.000,01 a R\$100.000,00
 - () Acima de R\$100.000,01
8. Se familiar, qual é a origem da família:
 - () Italiana
 - () Alemã
 - () _____
9. Quantos membros da família trabalham na empresa? _____
- 9.1 Quantas mulheres da família trabalham na empresa? _____
- 9.2 Quais são os cargos que elas ocupam?
 - 9.2.1 _____
 - 9.2.2 _____
 - 9.2.3 _____
10. A empresa tem constituído Conselhos?
 - () Conselho de Administração
 - () Conselho de Família
 - () _____
11. Quem são os membros do Conselho?
 - () Filhos do fundador

() Genros _____

() Outros: _____

	UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ECONOMIA PROJETO “UM ESTUDO SOBRE O ESTILO FEMININO DE GESTÃO NAS EMPRESAS FAMILIARES DE DOURADOS/MS” Caroliny Diniz Pitthan (67)9661-9551 carolinydiniz@hotmail.com
---	--

QUESTIONÁRIO – EXECUTIVA

Código: _____

BLOCO A - DADOS DE IDENTIFICAÇÃO

1. Nome completo: _____
2. Telefone: _____ E-mail: _____
3. Nome da empresa em que trabalha: _____
4. Cargo: _____
5. Função: _____
6. Idade:
 - () 15 a 19 anos
 - () 20 a 29 anos
 - () 30 a 39 anos
 - () 40 a 49 anos
 - () Acima de 50 anos
7. Grau de instrução:
 - () Segundo Grau Incompleto () Segundo Grau Completo
 - () Superior Incompleto () Superior Completo
 - () Especialização () Mestrado/MBA
 - () Doutorado () Outro: _____

BLOCO B - FORMAÇÃO E HÁBITOS

8. Formação Acadêmica:
 - () Graduação: _____
Instituição: _____
 - () Especialização: _____
Instituição: _____
 - () Mestrado/MBA: _____
Instituição: _____
 - () Doutorado: _____
Instituição: _____
9. Você trabalha, em média, quantas horas por dia:
 - a) Na empresa? _____
 - b) Em casa? _____
10. Você usa: _____

Computador () Sim () Não

TV a Cabo () Sim () Não

Fax () Sim () Não

Celular () Sim () Não

Lap Top/Note Book () Sim () Não

Outro: _____

10.1 Com que finalidade?

() E-mail

() Leituras curtas

() Leituras longas

() Pesquisa

() Compras

() Outros: _____

BLOCO C - DADOS DA FAMÍLIA

11. Grau de parentesco com a família proprietária:

() Esposa

() Filha

() Nora

() Neta

() Outro: _____

12. Estado Civil:

() Solteira sem filhos

() Solteira com filhos

() Casada sem filhos

() Casada com filhos

() Viúva

() Outro: _____

13. Você se considera a “chefe da família”?

() Sim () Não

Por quê? _____

BLOCO D - DADOS DA EMPRESA

14. Pela sua percepção, quais são os valores cultuados na empresa?

BLOCO E - VOCÊ E A EMPRESA

15. Há quanto tempo você trabalha na empresa da família?

() Até 5 anos

() De 6 a 10 anos

() De 11 a 15 anos

() De 16 a 20 anos

() Mais de 20 anos

16. Você teve alguma experiência fora da empresa?

() Não

() Sim

17. Você já era casada quando ingressou na empresa? () Sim () Não
 18. Conte-nos, como ingressou na empresa? _____
 19. Quais são seus desejos/sonhos? _____
 20. Quais são os sentimentos que norteiam as tuas ações? _____
 21. Em uma palavra (adjetivo), conceitue o que você é: _____

BLOCO F – TESTES

I - QUAL É O SEU ESTILO DE LIDERANÇA?

Marque a letra que descreve mais precisamente o seu estilo de liderança, utilizando a seguinte nomenclatura:

S = Sempre F = Frequentemente ? = Talvez(às vezes) R = Raramente N = Nunca

		S	F	?	R	N
1	Eu levo tempo para explicar como um trabalho deve ser realizado.					
2	Eu explico o papel que os membros devem desempenhar na equipe.					
3	Eu esclareço detalhadamente as regras e procedimentos que os outros devem adotar.					
4	Eu organizo minhas próprias atividades de trabalho.					
5	Eu informo as pessoas sobre a eficácia com que estão desempenhando.					
6	Eu informo as pessoas sobre o que se espera delas.					
7	Eu incentivo o uso de procedimentos uniformes para se realizar as tarefas.					
8	Eu esclareço minhas atitudes para os outros.					
9	Eu atribuo tarefas específicas aos outros.					
10	Eu me certifico de que os outros entenderam seu papel no grupo.					
11	Eu programo o trabalho que desejo que os outros façam.					
12	Eu peço aos outros que sigam regras e regulamentos-padrão.					
13	Eu torno o trabalho mais agradável.					
14	Eu paro o que estou fazendo para ajudar os outros.					
15	Eu respeito os sentimentos e as opiniões dos outros.					
16	Eu sou solícito e atencioso para com os outros.					
17	Eu mantenho um clima amistoso na equipe.					
18	Eu faço pequenas coisas para que os outros sintam prazer em fazer parte de minha equipe.					
19	Eu trato todos da mesma maneira.					
20	Eu aviso previamente os outros sobre as mudanças e explico como elas os afetarão.					
21	Eu procuro o bem-estar pessoal dos outros.					
22	Eu sou acessível e amigável para com os outros.					

Fonte: ROBBINS, S.P. Administração: mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2000. p.378.

II - ATÉ QUE PONTO VOCÊ É ORIENTADO PARA O PODER?

Para cada afirmação, marque a opção que mais se assemelhe à sua atitude.

AFIRMAÇÃO		DISCORDO		INDIFE- RENTE (3)	CONCORDO	
		Muito (1)	Pouco (2)		Muito (4)	Pouco (5)
1	A melhor maneira de controlar as pessoas é dizer a elas o que desejam ouvir					
2	Quando você pede para alguém fazer-lhe uma coisa, é melhor dizer o motivo real para isso do que dar razões que poderiam ter um peso maior					
3	Uma pessoa que confie plenamente em outra está atraindo problemas					
4	É difícil ir adiante sem polir arestas aqui e ali					
5	É mais seguro supor que todas as pessoas têm um ponto fraco e que este se manifestará quando lhes for apresentada uma oportunidade					
6	Somente se deve entrar em ação quando se está moralmente certo					
7	As pessoas, em sua maioria, são basicamente boas e generosas					
8	Não há nenhuma desculpa para mentir para alguém					
9	A maioria das pessoas esquece da morte do pai mais facilmente do que a perda de sua propriedade					
10	Em geral, as pessoas não trabalharão duro, a menos que sejam forçadas a fazer isso					

Fonte: ROBBINS, S.P. Administração: mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2000. p.406.