

**REVISTA DE
EMPREENDEDORISMO,
NEGÓCIOS E INOVAÇÃO**

ISSN 2448-3664

Bianca Caroline Travisan

Graduada em Administração
pela Universidade Estadual de
Maringá

E-mail: biancatravisan@hotmail.
com

**Cleiciele Albuquerque
Augusto**

Professora Adjunta no
Departamento de Administração
da Universidade Estadual de
Maringá

Atua nas áreas de Estratégia e
Recursos Humanos

E-mail: cleicielealbuquerque@
yahoo.com.br

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ABC
AVENIDA DOS ESTADOS, 5001
BAIRRO BANGU, SANTO ANDRÉ - SP.
CEP 09210-580

E-MAIL: RENI@UFABC.EDU.BR

COORDENAÇÃO
AGÊNCIA DE INOVAÇÃO INOVAUFABC



MULHERES E LIDERANÇA: UM ESTUDO DAS BARREIRAS ENFRENTADAS EM SUAS CARREIRAS EM HOSPITAIS PRIVADOS DE MARINGÁ

WOMEN AND LEADERSHIP: A STUDY OF BARRIERS FACED IN THEIR CAREERS IN THE PRIVATE HOSPITALS OF MARINGÁ

RESUMO

Este trabalho buscou compreender como as mulheres lidam com as barreiras encontradas ao longo de suas carreiras na busca por cargos de liderança em hospitais privados na cidade de Maringá. A partir de um estudo qualitativo e descritivo, realizado em 2017, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com quinze mulheres de sete hospitais privados de Maringá. Os resultados revelaram que as líderes enfrentam diversas dificuldades ressaltadas pela literatura, como maternidade, dupla jornada de trabalho e machismo. Embora elas consigam alcançar cargos de liderança, eles são, em sua maioria, secundários, ou seja, é raro elas ocuparem cargos de primeiro escalão nos hospitais privados. Ainda, as organizações pesquisadas estão impregnadas de valores machistas e relações de poder, que se converteram em um grande obstáculo para as mulheres pesquisadas. Concluiu-se que, apesar das dificuldades enfrentadas, as mulheres conseguem alcançar os cargos de liderança desejados e que os maiores obstáculos decorrem da manutenção da posição ocupada.

Palavras-chave: liderança feminina, hospitais privados, gestão de carreiras.

ABSTRACT

This paper aims to understand how women deal with the barriers encountered their careers in the search for leadership positions in private hospitals in the city of Maringá. From a qualitative and descriptive study conducted in 2017, semi-structured interviews were conducted with fifteen women from seven private hospitals in Maringá. The results reveal that the leaders confront several difficulties that have been highlighted by the literature, such as maternity, double work and preconception. Although women manage to achieve leadership positions, the majority of them are secondary, therefore it is rare for a female leader to hold top-level positions in private hospitals. Moreover, the organizations surveyed are impregnated with macho values and power relations, which have become a major obstacle for the women surveyed. It is concluded that, despite the difficulties faced, women manage achieve the desired leadership positions and that the greatest obstacles from the maintenance of the position occupied.

Key words: female leadership, private hospitals, career management.

Classificação JEL: J, J7, J71, J710

1. INTRODUÇÃO

Considerando-se o ambiente de negócios, e as suas relações de trabalho inerentes, percebe-se que uma das questões que está gerando transformações é a presença cada vez mais acentuada da figura feminina, ocupando cargos de gestão e liderança nas organizações (LEITE, 1994; ROBBINS, 2000; GOMES, 2005; IBARRA; ELY; KOLB, 2013). No entanto, apesar desse fenômeno estar ocorrendo constantemente, percebe-se que as mulheres ainda enfrentam dificuldades para alcançar e manter cargos de liderança nas organizações (STEIL, 1997; CARLI; EAGLY, 2007; KANAN, 2010).

Entre as dificuldades encontradas pelas mulheres, destacam-se as relacionadas à cultura organizacional machista que predomina nas organizações (LEITE, 1994; BRUSCHINI; PUPPIN, 2004; SILVEIRA, 2009) e a maternidade e a dupla jornada de trabalho (LEITE, 1994; LODI, 1999; GOMES, 2005; CARLI; EAGLY, 2007). Por outro lado, nota-se que as mulheres possuem um estilo característico de gestão, que se enquadra no novo padrão de gestão das organizações, que buscam um profissional mais flexível, cooperativo e democrático (CASTELLS, 1999; MUNHOZ, 2000; ROBBINS, 2000; GOMES, 2005; DUARTE; D'OLIVEIRA; GOMES, 2009).

Observando-se a atuação de mulheres que almejam cargos de liderança em hospitais privados, percebe-se que ainda há diversos empecilhos que restringem a participação feminina em tais cargos e ainda há barreiras no que concerne a sua qualificação profissional (ALVES *et al.*, 2008; CRAMER, 2009). Tal situação é ocasionada devido a constante manutenção das relações de poder existentes nos hospitais que direciona profissionais do sexo feminino, em geral, para cargos secundários que não exigem alta visibilidade e esforços (ALVES *et al.*, 2008; CRAMER, 2009).

Diante desse contexto, o objetivo deste trabalho é compreender como as mulheres lidam com as barreiras encontradas ao longo de suas carreiras na busca por cargos de

liderança em hospitais privados. Para tanto, busca-se levantar quais características de liderança as mulheres investigadas possuem, bem como identificar os aspectos do estilo de liderança feminino presentes e averiguar são as dificuldades encontradas pelas mulheres na ascensão de suas carreiras.

Entende-se que estudar o fenômeno das mulheres nas lideranças das organizações é significativo, uma vez que as mulheres ainda são percebidas como um grupo de identidade social excluído e inferior quando se trata de alguns processos organizacionais, principalmente a promoção para cargos de alta gerência (SILVEIRA, 2009). Ainda, é necessário apreender quais são os tipos de dificuldades que as mulheres enfrentam e como as mesmas lidam com essas situações (EAGLY; CARLI, 2007).

Para atingir o objetivo proposto, além dessa introdução que engloba o problema e os objetivos da pesquisa, apresenta-se um segundo capítulo, com a revisão teórica utilizada. Sob esse enfoque discute-se liderança, estilos de liderança, estilos de liderança e gênero, mulheres na liderança (dificuldades e barreiras) e gestão de carreiras. O terceiro capítulo apresenta a metodologia empregada, em que são apresentados a natureza, tipo e abordagem da pesquisa e explicita também, a coleta de dados efetuada. O quarto capítulo se dedica a análise dos resultados obtidos por meio das entrevistas realizadas. Por fim, o quinto e sexto capítulo se referem, respectivamente, às conclusões e às referências utilizadas.

2. REVISÃO DA LITERATURA

A fim de se compreender o fenômeno da inserção das mulheres em cargos de liderança nas organizações, bem como as dificuldades encontradas durante o processo, é necessário que haja uma exposição, em um primeiro momento, dos conceitos de liderança. Além do mais, haverá a apresentação dos estilos de liderança que podem ser adotados, a relação entre a figura feminina e a liderança e também uma abordagem sobre a gestão de carreiras atualmente.

2.1. LIDERANÇA E ESTILOS DE LIDERANÇA

A liderança, conforme Stoner e Freeman (1999, p. 344), é o processo de “dirigir e influenciar as atividades relacionadas às tarefas dos membros do grupo”. Os autores sugerem três implicações sobre essa definição: liderança envolve outras pessoas, ela engloba uma partilha desigual de poder entre o líder e seus subordinados e, por fim, ela é capaz de utilizar as diferentes formas de poder para influenciar o comportamento dos seguidores. Além do aspecto de influenciar pessoas, Robbins (2000, p. 371) acrescenta que a liderança implica em ações que “[...]facilitam o movimento de um grupo de pessoas rumo a metas comuns ou compartilhadas”.

Segundo Dias e Borges (2015) a liderança não é somente manifestada pelo cargo ocupado, mas também por cooperação de outras pessoas. Além do mais, a liderança “é deliberadamente, fazer com que as ações conduzidas por pessoas sejam planejadas, para permitir a realização do programa de trabalho do líder” (CROSBY, 1999, p. 2).

Sobre as novas abordagens de estilos de liderança, Bergamini (1994) e Dias e Borges (2015), basearam-se na teoria proposta por Burns (1978) para definir dois tipos básicos de líderes: os transacionais e transformacionais. A liderança transacional é fundamentada na autoridade burocrática, na legitimidade no interior da organização e é voltado para tarefas (DIAS; BORGES, 2015). Já os líderes transformacionais, conforme os autores, procuram motivar seus seguidores e estarem conectados com os mesmos, além do mais são voltados para pessoas.

2.1.1. ESTILOS DE LIDERANÇA E GÊNERO: CARACTERÍSTICAS DA LIDERANÇA FEMININA

Focando-se de uma forma mais acentuada no estilo de liderança feminino, Leite (1994), Carrieri *et al.* (2013) e Machado (2002), afirmam que as mulheres possuem um estilo de gestão característico devido a suas habilidades naturais que incluem maior objetividade, perseverança, cooperatividade,

facilidade de comunicação, sensibilidade, flexibilidade, disposição para se trabalhar em equipe e de também dividir decisões. Entende-se que, segundo Robbins (2000, p. 413), as mulheres tendem a adotar um estilo de liderança mais democrático e recorrem as suas habilidades e carisma para influenciar os outros.

Ainda, Duarte, D’Oliveira e Gomes (2009) analisam a relação entre as abordagens contingenciais de liderança propostas por Burns (1978) como gênero. Os autores afirmam que a liderança transacional é normalmente atribuída ao gênero masculino, que é mais autocrático e voltado para tarefas. Além disso, o estilo de liderança transformacional, por apresentar características de democracia, participação e ser voltado para as pessoas, tende a ser adotado pelas mulheres, uma vez que as mesmas, em sua maioria, manifestam tais aspectos naturalmente (DUARTE; D’OLIVEIRA; GOMES, 2009).

Apesar das organizações ainda estarem impregnadas de valores masculinos, a situação vem gradativamente se alterando para que as empresas estejam cada vez mais alinhadas com a economia globalizada. Logo, o modelo masculino de gestão está sendo questionado e o novo padrão de gestão das organizações exige um perfil de profissional que seja mais flexível, sensível e cooperativo, características que são extremamente desenvolvidas nas mulheres de forma geral (MUNHOZ, 2000; ROBBINS, 2000; GOMES, 2005; DUARTE; D’OLIVEIRA; GOMES, 2009).

2.1.1.1 MULHERES NA LIDERANÇA: DIFICULDADES E BARREIRAS

Atualmente, apesar da mulher estar presente de forma mais acentuada nos cargos de liderança das organizações, ainda existem preconceitos que dificultam a sua ascensão rumo ao cargo desejado (STEIL, 1997; CARLI; EAGLY, 2007; KANAN, 2010). Sendo assim, observa-se que a partir do momento que as mulheres atingem um certo nível nas organizações não raro se defrontam “com uma barreira invisível – o telhado de vidro – obstaculizando seu avanço. O conceito de

telhado de vidro se aplica a mulheres como um grupo impedido de avançar porque são mulheres” (KANAN, 2010, p. 249). Além do mais, as mulheres, quando inseridas nas organizações em altos cargos, enfrentam barreiras a sua aceitação por causa do gênero e também devido aos estereótipos machistas de gestores existente em grande parte das empresas (LEITE, 1994; BRUSCHINI; PUPPIN, 2004; SILVEIRA, 2009).

Segundo Lodi (1999) e Carli e Eagly (2007), outras barreiras que concernem a mulher e sua ascensão é a dupla jornada de trabalho, uma vez que a vida doméstica é vista como função feminina, e também, a maternidade. Ainda, o processo de promoções dentro das organizações é mais lento para mulheres e também elas ainda possuem salários relativamente mais baixos se comparadas aos indivíduos do sexo masculino (CASTELLS, 1999; CÔRREA, 2004; CARLI; EAGLY, 2007).

Levando-se em consideração a atuação de mulheres que almejam cargos de liderança em hospitais privados, Alves *et al.* (2008, p. 12) e Cramer (2009), observam que há diversos empecilhos que limitam as possibilidades de inserção de profissionais do sexo feminino em cargos diferenciados. Conforme os autores, esses empecilhos ocorrem principalmente devido as relações de poder já estabelecidas dentro dos hospitais, que direcionam, sutilmente, as mulheres a funções secundárias que não exigem alta visibilidade e esforços.

Apesar de todas as restrições e discriminações que as mulheres enfrentam quando presentes em diversos setores produtivos tem sido impossível reverter esse processo de inserção das mulheres em cargos de gestão (LEITE, 1994). Ademais, a autora afirma que o conhecimento é uma das formas pela qual a mulher pode obter cargos hierárquicos superiores nas organizações. Ainda, a mulher do século XXI, segundo Gomes (2005), possui o desafio de recuperar o que foi perdido durante os séculos de repressão, através da aplicação do seu talento na ampliação do seu conhecimento.

2.2. GESTÃO DE CARREIRAS

De acordo com Hughes (1937), o conceito moderno de carreira visualiza a mesma como sendo, de maneira objetiva, uma sequência de papéis e status. Já subjetivamente “a carreira é uma perspectiva dinâmica na qual um indivíduo observa sua vida como um todo e interpreta o sentido dos seus vários atributos, ações e situações que acontecem com ele” (HUGHES, 1937, p. 409-410, tradução nossa). Sendo assim, a carreira é percebida, não como algo a ser determinado, mas sim algo a ser construído através de um papel proativo do trabalhador ao longo desse processo.

A partir então da percepção da carreira moderna e de suas definições, surge o modelo de “auto-gestão da carreira”, que segundo Fontenelle (2007), é um dos desafios da nova economia do conhecimento é o gerenciamento da carreira como se fosse um empreendimento individual, ou seja, a “auto-gestão da carreira”. Nesse sentido, Bridges (1995), aponta que os indivíduos precisam desenvolver uma mentalidade de administração das suas carreiras, que seja mais semelhante a um vendedor do que um empregado tradicional.

3. METODOLOGIA

A fim de se realizar o presente trabalho utilizou-se uma metodologia de pesquisa qualitativa que possui um aspecto descritivo e uma abordagem teórico empírica. Além do mais, a presente investigação foi elaborada em três etapas. Em uma primeira etapa, foram delineados o problema de pesquisa, os objetivos decorrentes, a justificativa para a realização da presente investigação, bem como a revisão teórica sobre o tema. Nessa primeira etapa, a fim de se atingir os objetivos propostos, realizou-se uma pesquisa de caráter bibliográfico. Na segunda etapa, os procedimentos metodológicos foram desenhados. Nesse sentido, destaca-se a elaboração do roteiro de entrevistas e o levantamento de dados junto as mulheres entrevistadas e a posterior transcrição das entrevistas realizadas. Por fim, na terceira

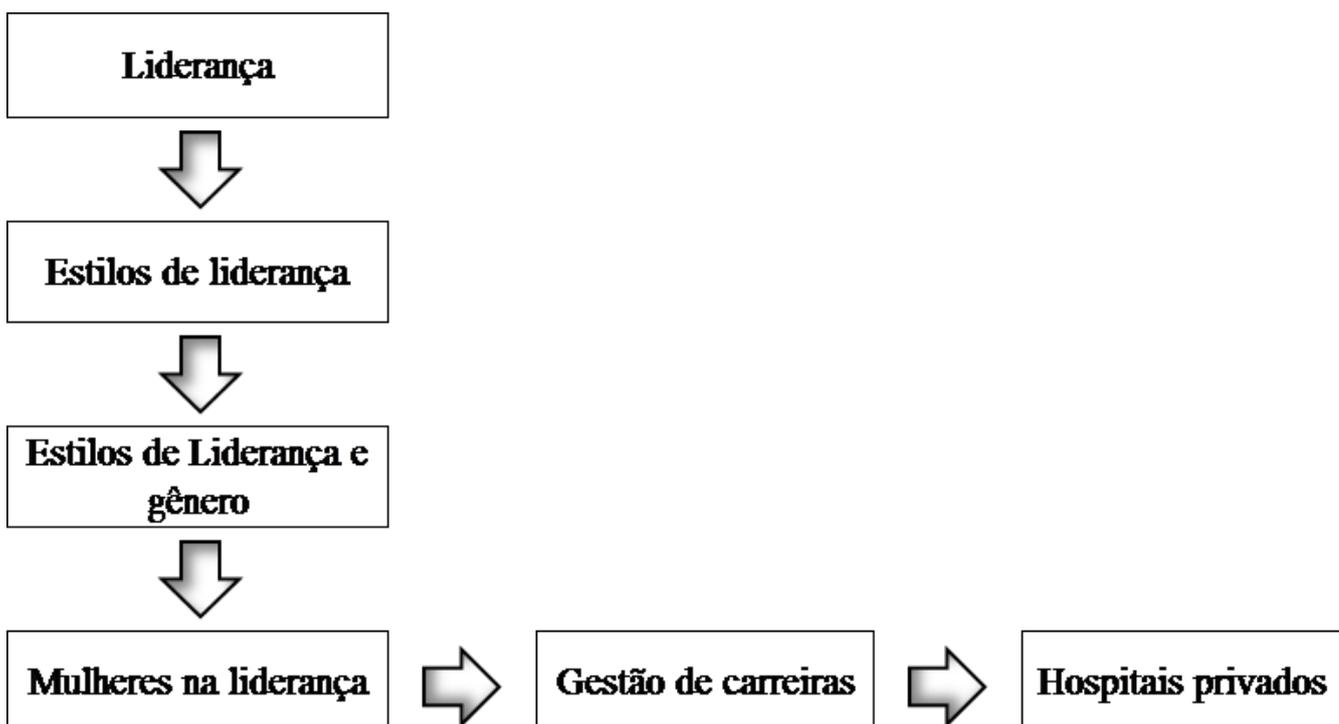
etapa, realizou-se a compilação e também análise dos dados coletados, seguidos pelas considerações finais sobre o assunto pesquisado.

3.1. TIPOS DE DADOS, MÉTODO DE COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

Os dados utilizados foram tanto primários quanto secundários, sendo que os secundários foram reunidos a partir da pesquisa bibliográfica. Os dados primários foram obtidos através de entrevistas gravadas e transcritas mediante a autorização expressa de cada uma das entrevistadas. As entrevistas foram estruturadas através de um roteiro elaborado *a priori*, organizadas, notadamente, a partir dos objetivos específicos propostos e da revisão teórica realizada.

Nesse sentido, o roteiro é composto por cinco partes principais. A primeira visou estabelecer o perfil das mulheres entrevistadas. Já a segunda parte buscou investigar quais características de liderança estão presentes nas lideradas entrevistadas. A terceira parte procurou examinar quais aspectos do estilo de gestão feminino as entrevistadas possuem. A quarta seção teve como objetivo levantar as dificuldades enfrentadas por elas ao longo de suas carreiras e também o modo empregado pelas mesmas para lidarem com essas situações. A análise de dados foi organizada a partir de cada objetivo específico estabelecido no presente estudo. Para realizar a análise dos dados, foi utilizada o método interpretativo. A Figura 1 indica o esquema de análise utilizado na presente investigação.

Figura 1 – Esquema de análise



Fonte: elaborado pela autora

3.2. OBJETO DE ESTUDO E PERFIL DOS ENTREVISTADOS

O objeto de estudo da presente pesquisa são mulheres que exerçam cargos de liderança em hospitais privados de Maringá. Os cargos analisados

foram somente aqueles denominados administrativos e também de farmácia, não compreendendo então, cargos de competência médica. Participaram da pesquisa sete hospitais privados na cidade de Maringá, denominados aqui: “Hospital A”; “Hospital B”; “Hospital C”; “Hospital

D”; “Hospital E”; “Hospital F”; “Hospital G”. O Quadro 1 expõe quais são hospitais em que as entrevistadas atuam, o tempo de trabalho nele e também os respectivos cargos ocupados pelas mesmas, além de outras informações tais como formação e idade.

Quadro 1 – Informações das mulheres entrevistadas

Entrevistada	Idade	Formação	Hospital	Tempo no hospital	Cargo
1	39	Administração	A	22 anos	Gerente de vendas
2	32	Pedagogia	B	2 anos	Chefe de leitos
3	35	Educação física/Pós em gestão de pessoas	C	Mais de 10 anos	Chefe de recepção
4	55	Sem formação	A e B	A: 5 anos e B: 4 anos	Gerente administrativa noturna
5	32	Sem formação	D	8 anos	Chefe de recepção
6	32	Enfermagem	D	12 anos	Gerente administrativa
7	34	Farmácia	E	4 anos	Gerente de faturamento
8	31	Nutrição	E	4 anos	Coordenadora de nutrição/copa
9	70	Administração Hospitalar	F e G	F: 3 meses e G: mais de 10 anos	Diretora administrativa
10	37	Turismo e Hotelaria	E	1 ano	Gerente de hotelaria/higienização
11	42	Pedagogia/Administração	G	19 anos	Gerente de faturamento
12	38	Psicologia	A	6 anos	Gerente de recursos humanos
13	61	Bioquímica	F	22 anos	Diretora administrativa
14	51	Administração/Pós em administração hospitalar	A	23 anos	Diretora institucional
15	39	Farmácia	G	12 anos	Coordenadora de farmácia

Fonte: Elaborado pela autora

Foram entrevistadas quinze mulheres que possuem idade entre 31 e 70 anos, sendo que a maioria delas são casadas e possuem filhos. Três das entrevistadas alcançaram cargos de diretoria e as demais ocupam cargos de gerência e coordenação. Além disso, somente duas entrevistadas não concluíram o ensino superior.

4. APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

Nesta seção, é apresentado os dados, bem como os resultados e análises obtidos por meio das entrevistas realizadas, a fim de que os mesmos sejam confrontados perante o que é disponibilizado pela literatura empregada sobre a temática. A apresentação,

análise e discussão tem três momentos: o primeiro demonstra quais as características de liderança as entrevistadas possuem; o segundo momento abarca os aspectos da liderança feminina que foram levantados junto ao objeto de estudo; e por fim, o terceiro momento traz quais foram as dificuldades encontradas pelas mulheres entrevistadas na ascensão de suas carreiras.

4.1. CARACTERÍSTICAS DE LIDERANÇA

Em relação as características de liderança encontradas nas mulheres líderes nos hospitais privados, observou-se que todas as entrevistadas possuem tais características inerentes a um sujeito líder, seja em menor

ou maior grau. Todas afirmaram que são capazes de influenciar e motivar os seus subordinados, situação que fica explicitada na fala da entrevistada 11: “sim, me considero. Eu acho isso muito importante, não só para o funcionário mas para mim. Se eu motivo esse funcionário, a minha relação de trabalho e as respostas são bem melhores”. Essa percepção, geral entre as entrevistadas, também pode ser exemplificada na resposta da entrevistada 1:

Acredito que sim. No nível de liderança não basta você ter somente o conhecimento técnico, tem que ter também um nível de influência e motivação. Eu acredito que o bom exemplo e a inspiração acabam tornando-se necessário para que as pessoas desenvolvam o trabalho conforme a empresa precisa.

O perfil das entrevistadas confirma o exposto por Stoner e Freeman (1999), de que o líder possui a capacidade de influenciar o comportamento dos seus seguidores. Além do mais, as entrevistadas citaram de forma recorrente que o bom exemplo é uma ação que facilita o processo de influência e que também favorece o movimento do grupo rumo aos objetivos da organização, o que

corroborar a afirmação de Robbins (2000), de que o líder é responsável por desenvolver essas ações com o grupo a fim de que as metas comuns e compartilhadas sejam alcançadas. As entrevistadas também acreditam na importância de se esclarecer as regras, o papel e o que é esperado de cada colaborador dentro da organização.

Além disso, constatou-se que as entrevistadas procuram envolver os subordinados na maioria das decisões tomadas. A entrevistada 14 indica que: “isso é importantíssimo. Hoje quem não faz uma gestão participativa terá muitas dificuldades. A minha gestão, ela é participativa”. Entende-se então, que o pensamento das entrevistadas é concordante com o que afirma Dias e Borges (2015) e Crosby (1999), ou seja, que a liderança é exercida por meio da cooperação das pessoas e que tudo se alcança por meio da participação das mesmas. Ademais, o Quadro 2 demonstra as respostas das entrevistadas com relação ao envolvimento dos subordinados na tomada de decisão.

Quadro 2 – Respostas das entrevistadas sobre envolvimento dos subordinados na tomada de decisão

Entrevistada	O que as entrevistadas acham sobre envolver os subordinados na tomada de decisão
1	Procura envolver os subordinados, mas acredita que certas decisões não cabem ao pessoal de base.
2	Envolve os subordinados para que eles entendam toda a dinâmica do trabalho.
3	Envolve e leva em consideração as ideias dos subordinados.
4	Procura envolver porque acha importante ouvir os liderados.
5	Acredita ser essencial contar com o envolvimento dos subordinados.
6	Envolve, pois, os liderados estão mais ligados com questões cotidianas e podem dar sugestões diferenciadas.
7	Envolve os subordinados para que eles se sintam importantes e parte da equipe.
8	Envolve para mostrar para equipe o porquê das coisas.
9	Procura envolver em decisões que são pertinentes as funções de cada um.
10	Procura envolver os subordinados que também possuem cargos de liderança inferiores ao dela.

11	Acredita que o envolvimento dos liderados ajuda a melhorar a gestão.
12	Envolve o subordinado dependendo da decisão a ser tomada.
13	Envolve o subordinado dependendo da decisão a ser tomada, mas acha importante ouvir e trocar ideias com eles.
14	Procura envolver o subordinado pois acredita que a gestão participativa é importante.
15	Acredita que atualmente é importante envolver a todos na tomada de decisão.

Fonte: Elaborado pela autora

Sobre a conexão com os subordinados, grande parte das entrevistadas afirmaram que, apesar de cultivarem boas relações com todos, é também um desafio manter essa situação sem que os mesmos ultrapassem os limites e atrapalhem no trabalho e na liderança desenvolvida por elas. A entrevistada 15 respondeu: “eu sou bem conectada. Mas as vezes eu sinto que é preciso uma barreira, porque esses mesmos colaboradores as vezes não sabem até onde eles podem ir”. Semelhantemente, a entrevistada 1 expôs que: “eu me sinto próxima mas procuro manter um limite para que as coisas não se misturem. Mas é importante você ter um vínculo e ter uma amizade com os subordinados”. Já a entrevistada 3 afirmou que, apesar de se sentir conectada, ela percebe que: “quando você tem um cargo de chefia eles ficam um pouquinho na retaguarda, com o pé atrás. Eu sinto deles que tem uma barreira me impedindo de estar mais ligada”.

Observando-se as respostas das mulheres participantes com relação a temática, percebe-se, de maneira geral, que elas são portadoras das características de liderança ressaltadas pela literatura empregada que destaca o processo de influência e motivação entre o líder e subordinado, bem como a mútua ligação entre eles.

4.2. ASPECTOS DO ESTILO DE LIDERANÇA FEMININA

No que diz respeito aos aspectos do estilo de liderança feminina presentes nas mulheres entrevistadas, averiguou-se que grande parte

delas se consideram flexíveis com algumas ressalvas. Segundo a entrevistada 4: “as vezes você tem que saber ponderar essa flexibilidade, quando tem uma situação e você aceita muito, as vezes eles misturam”. Por outro lado, a entrevistada 1, que não se considera flexível, expôs que isso ocorre devido ao ambiente masculinizado em que trabalha. Ela afirmou que: “não sou muito não. Eu não sei se pelo fato de ser feminina e haver muitos homens trabalhando aqui e isso te leva a não querer se mostrar tão frágil, tão boazinha”.

De acordo com as respostas obtidas, nota-se que as características do estilo de liderança feminino tais como ser cooperativa, comunicativa e dispostas a trabalhar em equipe estão presentes em todas as líderes participantes da pesquisa. Sobre o tema, a entrevistada 15 ressaltou que: “meu método de liderança é sempre priorizar a equipe”, e a entrevistada 11, de forma semelhante, apontou: “eu trabalho muito em equipe, para mim são colaboradores, pessoas que trabalham comigo”. Ainda, a entrevistada 9 destacou que a sua comunicação faz com que ela se volte para o trabalho em equipe, como fica evidente em sua fala:

Eu acho que eu sou uma pessoa muito comunicativa, eu não consigo ver um hospital trabalhar se não for por equipe. Se você não estruturar equipes, principalmente dentro de um hospital que todos os serviços se interligam, todos eles estão voltados para o paciente, você não consegue nada.

Ainda, quando questionadas sobre sensibilidade, percebeu-se que em sua maioria as participantes não se consideram sensíveis,

sendo que essa foi a única característica de liderança feminina que não está presente de forma geral nas entrevistadas. Aquelas que se julgam sensíveis, alegam que o são de uma maneira que não as prejudiquem no trabalho e no cumprimento de suas tarefas. A entrevistada 9 pontuou: “eu tenho sim um nível de sensibilidade. Mas no cargo de diretora em muitos momentos você tem que não ter sensibilidade, você tem que ter pulso firme”. Esse aspecto diverge do que foi afirmado por Gomes (2005) e Carrieri *et al.* (2013) que a liderança feminina é marcante por sua sensibilidade, uma vez que 8 dentre 15 entrevistadas não possuem esse atributo.

Além disso, elas afirmaram que suas habilidades e carisma são suficientes para exercerem sua autoridade. Algumas

destacaram que, em determinados momentos, recorrem a autoridade formal do cargo, mas que essas situações são raras. As respostas dadas vão ao encontro do que foi afirmado por Robbins (2000), de que as mulheres conseguem exercer influência e autoridade sobre seus subordinados através de suas habilidades e carisma. Ademais, constatou-se que nove dentre quinze entrevistadas se consideram líderes totalmente voltadas para pessoas. Sobre a temática, a entrevistada 9 revelou que: “eu acho que eu sou mais pra pessoas. Eu acho que pegando a pessoa você desenvolve as tarefas”. Ainda, o Quadro 3 demonstra as características de liderança feminina e também a orientação das entrevistadas para pessoas ou tarefas.

Quadro 3 – Características da liderança feminina nas entrevistadas

Entrevistada	Flexível	Cooperativa	Comunicativa	Sensível	Tarefas/Pessoas
1	Não	Sim	Sim	Não	Tarefas
2	Sim	Sim	Sim	Sim	Pessoas
3	Sim	Sim	Sim	Não	Tarefas
4	Sim	Sim	Sim	Sim	Pessoas
5	Sim	Sim	Sim	Não	Pessoas
6	Sim	Sim	Sim	Não	Tarefas
7	Sim	Sim	Sim	Não	Pessoas
8	Não	Sim	Sim	Não	Pessoas
9	Não	Sim	Sim	Não	Pessoas
10	Sim	Sim	Sim	Sim	Pessoas
11	Não	Sim	Sim	Sim	Misto
12	Sim	Sim	Sim	Sim	Pessoas
13	Sim	Sim	Sim	Sim	Pessoas
14	Sim	Sim	Sim	Sim	Misto
15	Não	Sim	Sim	Não	Tarefas

Fonte: Elaborado pela autora

Os dados coletados confirmam aquilo que Leite (1994), Machado (2002) e Carrieri *et al.* (2013) atribuem como sendo características pertencentes ao estilo feminino de liderança, ou seja, flexibilidade, priorização do trabalho em equipe, comunicação e também um alto grau de conexão com os seus subordinados. Além do mais, compreendeu-se que as mulheres entrevistadas exercem o estilo de liderança transformacional, harmonizando assim com Duarte, D’ Oliveira e Gomes (2000), uma vez que as autoras mostram

a líder mulher como sendo mais voltada para a democracia, participação e pessoas, características inerentes de uma liderança transformacional.

4.3. DIFICULDADES ENCONTRADAS NA ASCENSÃO DAS CARREIRAS

Em relação as dificuldades encontradas pelas mulheres líderes entrevistadas durante a ascensão de suas carreiras, observou-se que a maioria dos empecilhos relatados

estão mais vinculados a manutenção do cargo do que com o seu alcance. Sobre o tema, muitas participantes afirmaram que conquistar o reconhecimento e a aceitação é algo extremamente árduo. A entrevistada 4 expôs que: “existe uma resistência natural a uma líder mulher ‘quem que é essa mulher? Quem ela pensa que é?’ Então é muito difícil”. Ademais, a entrevistada 1 relatou que: “ainda existe esse pensamento de que talvez a mulher não deveria estar em cargos de liderança e os homens normalmente tem esse ‘pé atrás’ quando é uma mulher que vai tomar essa decisão”. Percebe-se que as respostas coletadas confirmam o que foi evidenciado por Leite (1994), Bruschini e Puppini (2004) e Silveira (2009), que as mulheres enfrentam barreiras a sua aceitação devido ao estereótipo machista de gestores presente nas organizações.

Além disso, constatou-se que elas se sentem pressionadas a mostrarem suas competências e habilidades constantemente por serem mulheres, principalmente no início de suas carreiras. Algumas relataram que se sentem avaliadas de maneira frequente tanto por superiores quanto por subordinados, situação que as deixam extremamente desconfortáveis. A entrevistada 2 disse que: “no começo da carreira foi muito difícil porque eu era bem nova e por ser mulher eu sentia que eu tinha que provar toda hora a minha competência. Eu tinha um supervisor que, por eu ser mulher, ele achava que tinha que ficar em cima e eu não poderia tomar decisões sozinha”.

Outra dificuldade mencionada pelas mulheres entrevistadas foi o telhado de vidro, algo que obstaculiza o avanço das mesmas em direção a cargos mais altos de liderança, devido ao seu gênero. Tal situação evidencia o que foi afirmado por Kanan (2010), que as mulheres conseguem alcançar um determinado nível hierárquico nas organizações, mas que, para atingirem níveis superiores, as mesmas se deparam com uma barreira invisível, ou seja, o telhado de vidro. A entrevistada 9, que possui um cargo de diretoria, indica essa

situação na sua fala:

Normalmente uma grande dificuldade é que a maioria dos cargos de diretoria, seja no hospital público ou no privado, ainda são ocupados por médicos e homens. Você pode encontrar mulheres num segundo escalão como gerente de relacionamento, como gerente disso, mas primeiro escalão quase que majoritariamente é homem. Mas você vê, devagar a gente vai conquistando espaço. Antigamente era muito mais difícil, hoje as coisas já estão se abrindo mais e está dando para alcançar cargos mais altos. Eu acho que tudo é possível, vai de como você se posiciona em termos de uma participação de ‘olha eu tenho esse conhecimento, eu posso colaborar’. Eu digo assim, eu fui pioneira em muitas coisas, então abrir o caminho foi muito mais difícil.

Outro ponto que se apresenta como um empecilho para as mulheres líderes são os salários relativamente mais baixos do que os oferecidos para líderes do sexo masculino. A entrevistada 11 confirmou que: “o que se encontra, que é bem sabido é com relação a salário. O salário ainda é diferente de uma mulher para um homem. Isso é notório. Já vi e já senti isso várias vezes”. A entrevistada 4, que atua em hospitais privados há mais de 10 anos, notou que não ocorreram mudanças no sentido de atenuar a desigualdade entre os salários femininos e masculinos. Sobre o assunto, ela afirmou que “os salários sempre foram menores né, desde aquela época eram menores do que os dos homens”.

Além do mais, as entrevistadas 2 e 4 apontaram o assédio sexual como algo já enfrentado por elas no início de suas carreiras. Por serem extremamente jovens e inexperientes, elas acreditam que sofreram assédio por parte dos seus superiores, situação que fica evidente na fala da entrevistada 4: “como eu era jovem, os meus chefes eles investiam contra mim e também contra as outras meninas, na área de assédio entendeu?”.

Ainda, as líderes 4 e 9 relataram casos de agressão física cometidos contra elas, uma delas relatou que “ele pegou no meu braço e começou a me sacudir e eu não fiz nada porque tinha muita consideração pela empresa. Mas ele podia fazer isso? Meu braço ficou com a marca da mão do cara”. A entrevistada 9 contou que: “eu já levei quatro tapas no rosto. Conversando numa boa, eu

levei 4 tapas no rosto e isto porque eu estava falando com a voz mais tranquila [...] foram tapas de homens”.

Duas das dificuldades que foram mais realçadas pelas mulheres entrevistadas foram a maternidade e a dupla jornada de trabalho. Todas as mulheres casadas e com filhos apontaram que se sentem esgotadas com as tarefas domésticas e com a maternidade, e, ainda, muitas afirmaram que não há uma colaboração efetiva dos maridos. A entrevistada 8 destacou: “a maternidade exige muito e o trabalho de casa ele não para né. Meu marido não me ajuda muito, daí isso piora a situação”. Ademais, a entrevistada 4 afirmou que: “eu acho que a gente é mais penalizada por isso, porque esse trabalho de casa parece que ele não tem valor sabe? Talvez porque não é remunerado, mas é um trabalho constante”. As respostas vão ao encontro do que foi ressaltado por Lodi (1999) e Carli e Eagly (2007), que a maternidade e a dupla jornada de trabalho são problemas centrais quando se discute as mulheres em cargos de liderança nas organizações. Entretanto, apesar desse empecilho a entrevistada 1 concluiu que:

a mulher tem uma habilidade de fazer várias coisas ao mesmo tempo que o homem não tem. Se a gente quiser se manter no que a gente briga para ter tem que ter jogo de cintura né, se não a gente tem que voltar e ser do lar.

Muitas entrevistadas mencionaram o machismo como um problema enfrentado com grande frequência. O machismo percebido é com relação a piadas e termos

pejorativos, intimidação e agressão verbal. Além disso, as mulheres relataram que as vezes não são levadas a sério justamente por serem mulheres. Sobre o assunto a entrevistada 11 explicou que “se eu fosse um homem eu acho que essas agressões verbais seriam um pouco mais leves. A mulher ainda é vista como um sexo frágil, é mais fácil um homem gritar com uma mulher do que gritar com um homem”. Ademais, a entrevistada 8 expôs que:

Na minha mente não vem nenhum caso muito específico né, vem vários casos e coisas pequenas que já ocorreram mais de uma vez. Então assim o homem ele tem mania de usar uma certa autoridade e tentar te intimidar, então aconteceram casos nesse sentido de intimidação, de usar uma palavra mais rude, ser grosseiro, meio desrespeitoso, usar uns termos pejorativos tipo ‘entendeu mulher?’ [...] com certeza se fosse com um outro homem ele não estaria falando dessa maneira. E eu acredito que tenha o machismo para o outro lado, já tive superiores bem atenciosos que cuidavam mais por considerar a gente o ‘sexo frágil’, então faltava esse tratamento de igual para igual.

Além disso, percebe-se que nenhuma das entrevistadas foram designadas para posições hierárquicas inferiores. Elas afirmaram que suas carreiras se deram de forma crescente, ou seja, sempre galgando posições melhores e nunca retrocedendo para algum cargo inferior. Essa constatação diverge do exposto por Carrieri *et al.* (2013), que as mulheres ocupam posições hierárquicas de menor nível, mesmo quando possuem uma qualificação mais elevada do que os homens. Ademais, o Quadro 4 explicita as dificuldades que cada entrevistada pontuou.

Quadro 4 – Dificuldades encontradas na ascensão das carreiras das entrevistadas

Dificuldades encontradas na ascensão das carreiras	Entrevistadas
Pressão para mostrarem suas competências	1, 2 e 3
Avaliação constante	2 e 3
Aceitação	1, 4, 7 e 13
Assédios	2 e 4
Salários	4 e 11
Telhado de vidro	1 e 9
Maternidade	1, 3, 4, 7, 8, 12 e 14
Dupla jornada de trabalho	1, 2, 3, 4, 6, 7, 8, 11, 12 e 14
Agressão física	4 e 9
Machismo	2, 3, 4, 6, 8, 9, 10 e 11

Fonte: Elaborado pela autora

Observa-se que grande parte das dificuldades relatadas estão de acordo com o que foi pontuado pela literatura empregada. Destaca-se que a maternidade, a dupla jornada de trabalho e o machismo foram os empecilhos mais citados pelas mulheres líderes. Já a sensação de avaliação constante, o assédio, o telhado de vidro e a agressão física, foram as barreiras com menor ocorrência entre elas. Por fim, uma pequena quantidade das entrevistadas (5 e 15) não souberam pontuar dificuldades específicas na ascensão e na manutenção de seus cargos de liderança.

4.4. COMO AS MULHERES LIDAM COM AS DIFICULDADES ENCONTRADAS

Diante dos dados coletados, percebe-se que as mulheres entrevistadas, de uma forma geral, lidam com os empecilhos apresentados de maneira semelhante, ou seja, sempre procurando demonstrar as competências e as habilidades que as mesmas possuem para ocupar tal cargo. A entrevistada 14 expôs que: “eu me esforcei e mostrei que tinha condições e capacidade de desenvolver o trabalho que eu venho desenvolvendo até hoje”. Ainda, a entrevistada 1 afirmou que: “é um espaço que desde que você tenha técnica e habilidade, você vai conquistando”. Essa mesma entrevistada ainda aponta que no início do cargo recorreu a uma postura mais

rígida para tornar válida sua autoridade, segundo ela: “as vezes a gente tem que ser mais dura para mostrar que pode e depois quando percebem que você tem qualificação você pode amenizar um pouquinho mais”.

De forma semelhante, algumas participantes acreditam que para se lidar com os empecilhos apresentados é necessário assumir um posicionamento e uma postura que transmitam a autoridade do cargo ocupado, a entrevistada 10 alegou que: “sempre procurei resolver isso com muito jogo de cintura né, então eu acho que é uma questão de postura, de você se posicionar e fazer valer o seu cargo independentemente de você ser mulher”.

Outra forma apontada pelas mulheres entrevistadas para se lidar com as dificuldades encontradas na ascensão de suas carreiras é a busca pelo conhecimento, profissionalização e, também, pelo entendimento do funcionamento do hospital como um todo. A entrevistada 4 afirmou que: “acho que essa foi minha maneira de lidar, a busca pelo conhecimento e procurando sempre aprender como o hospital funcionava”. Com isso, harmoniza-se com o que foi pontuado por Leite (1994) e Gomes (2005), sobre a busca pelo conhecimento ser algo central para a mulher alcançar cargos superiores e também para resgatar o que foi perdido durante os séculos de repressão vivenciados.

Quadro 5 – Como as entrevistadas lidam com os empecilhos encontrados

Como as entrevistadas lidam com os empecilhos encontrados	Entrevistadas
Demonstração de competência e habilidade	1, 2, 3, 11, 14, 15
Postura de autoridade e segurança	1, 4, 9, 14
Busca pelo conhecimento e profissionalização	4, 9, 10, 11, 13

Fonte: Elaborado pela autora

Ainda, o quadro 5 apresenta a maneira de lidar com as barreiras que cada uma das entrevistadas adota. Analisando-se esse quadro, percebe-se que algumas mulheres entrevistadas (5, 6, 7, 8 e 12) não souberam pontuar o modo empregado para lidarem com as dificuldades encontradas na busca pelos cargos de liderança. Já as líderes 1, 4, 9, 14 e 11 adotam pelo menos duas das três formas mencionadas pelas entrevistadas

(demonstração de competências e habilidades, postura de autoridade e segurança, busca pelo conhecimento e profissionalização).

5. CONCLUSÃO

O presente estudo trouxe à tona os empecilhos e barreiras enfrentados pelas mulheres ao longo de suas carreiras na busca por cargos de liderança nos hospitais

privados. Mesmo com todas as discussões existentes sobre o preconceito e resistência a mulheres líderes, percebe-se que a situação ainda está distante do que seria ideal. Isso porque as mulheres ainda possuem dificuldades para alcançarem e manterem seus cargos de liderança, justamente por serem do sexo feminino. Os dados levantados, que pontuaram algumas dificuldades enfrentadas pelas mulheres líderes, evidenciaram que elas precisam se adaptar a organizações que ainda estão impregnadas de valores machistas, o que obstaculiza o seu avanço rumo a cargos de posições hierárquicas superiores. Além do mais, observa-se que as mulheres líderes estão, em grande parte, exercendo funções de segundo escalão nas organizações, enquanto que no primeiro escalão, em cargos de diretoria, a presença feminina ainda é extremamente escassa.

Quanto ao objetivo específico relacionado ao levantamento das características de liderança presentes nas mulheres entrevistadas, percebe-se que as entrevistadas possuem os atributos pontuados como sendo intrínsecos de líderes pela literatura utilizada, a maioria desses aspectos estão relacionados com o processo de influência entre o líder e seus subordinados, bem como sua conexão com os mesmos. Também, relaciona-se com ações promovidas pelo líder para motivar e envolver os seus liderados, a fim de que todos alcancem os objetivos da organização. Logo, as entrevistadas se reconhecem como líderes que motivam e que envolvem seus subordinados nas decisões tomadas. No entanto, apesar de sentirem conectadas com os seus subordinados, elas sentem que é um desafio manter uma boa relação sem que os limites sejam ultrapassados.

No que tange ao objetivo específico de identificação dos aspectos do estilo de liderança feminino, os achados apontam que o objeto de estudo contém, em sua maioria, características que são atribuídas a líderes mulheres. Observou-se que elas se consideram pessoas comunicativas, cooperativas e dispostas a trabalhar em equipe. São também flexíveis e sensíveis após análise criteriosa das situações apresentadas.

As entrevistadas geralmente não precisam recorrer a autoridade formal do seu cargo, ou seja, somente o carisma e as habilidades são suficientes para exercer sua autoridade de líder. Além disso, averiguou-se que grande parte das entrevistadas são líderes voltadas para pessoas e que esse fator em conjunto com os demais apresentados, as pontuam como líderes transformacionais.

Sobre o objetivo específico relacionado a verificação das dificuldades encontradas pelas líderes entrevistadas na ascensão de suas carreiras, destaca-se que as dificuldades pontuadas são pertencentes, em grande parte, a manutenção dos cargos alcançados. A maternidade e a dupla jornada de trabalho foram os empecilhos mais ressaltados pelo objeto de estudo. Ademais, o machismo, em suas diversas formas, foi outro ponto realçado como sendo uma grande dificuldade enfrentada por elas.

A pesquisa de campo, que buscou compreender como as mulheres lidam com as barreiras impostas, comprovou um dos pontos levantados pela literatura exposta sobre a temática, o qual é relacionado ao conhecimento. As líderes entrevistadas lidam com os empecilhos citados através da busca pelo conhecimento, profissionalização e também procurando entender o hospital como um todo. Outra forma empregada por elas é a demonstração das competências e habilidades que as mesmas possuem para a posição que lhes foi designada. Ressalta-se, também, que elas consideram a adoção de uma postura rígida algo importante para estabelecer a autoridade no início da ocupação do cargo.

Como limitação da pesquisa desenvolvida observou-se que, na cidade em que se realizou a pesquisa de campo, são raras as mulheres que ocupam cargos de diretoria, ditos de primeiro escalão, o que poderia trazer perspectivas diferentes aos resultados. Ainda, restou comprovar se os subordinados percebem as características de liderança e de liderança feminina em suas superiores, tal como as mesmas afirmaram.

Ademais, o estudo poderia ser expandido para maiores centros brasileiros, a

fim de se utilizar como objeto de estudo apenas mulheres com cargos de primeiro escalão ou mulheres em outros hospitais. Baseando-se nessa temática, seria viável também, a realização de pesquisas aprofundadas sobre as relações de poder estabelecidas e os valores relacionados a cultura organizacional dentro dos hospitais, que direcionam a maioria das profissionais do sexo feminino para cargos secundários.

6. REFERÊNCIAS

- ALVES, M.; BRITO, M. J. M.; MELO, M. C. O. L.; LEMOS, L. P. FERREIRA, M. A. Práticas de Gestão, Relações de Poder e de Gênero na Organização Hospitalar. In: EnEO – Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD, 5., 2008, Belo Horizonte. *Anais...* Belo Horizonte: ANPAD, 2008, p. 1-16.
- BERGAMINI, C. W. Liderança: A Administração do Sentido. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 34, n. 3, p.102-114, Mai./Jun. 1994.
- BRIDGES, W. *Mudanças nas relações de trabalho: como ser bem-sucedido em um mundo sem empregos*. São Paulo: Makron Books, 1995.
- BRUSCHINI, C; PUPPIN, A. B. Trabalho de Mulheres Executivas no Brasil no Final do Século XX. *Cadernos de Pesquisa*, São Paulo, v. 34, n. 121, p. 105-138, jan./abr. 2004.
- BURNS, J. M. *Leadership*. New York: Perenium, 1978.
- CARRIERI, A. P.; DINIZ, A. P. R.; SOUZA, E. M.; MENEZES, R. S. S. Gender and Work: Representations of Femininities and Masculinities in the View of Women Brazilian Executives. *Brazilian Administration Review*, Rio de Janeiro, v. 10, n. 3, p. 281-303, Jul./Set. 2013.
- CARLI, L. L.; EAGLY, A. H. *Through the Labyrinth: The Truth About How Women Become Leaders*. [S.I.]: Harvard Business Review Press, 2007.
- CASTELLS, M. *O Poder da Identidade*. São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- CÔRREA, A. M. H. *O Assédio Moral na Trajetória Profissional de Mulheres Gerentes: evidências nas histórias de vida*. 2004. 184 f. Dissertação (Mestrado) - Centro de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2004.
- CRAMER, L. Relações de Gênero, Poder e Profissão em Organizações Hospitalares: Um Enfoque Sócioconstrucionista. In: ENCONTRO DA ANPAD, 33., 2009, São Paulo. *Anais...* São Paulo: ENANPAD, 2009, p. 1-16.
- CROSBY, P. *Princípios Absolutos de Liderança*. 1. ed. São Paulo: Makron Books, 1999.
- DAVEL, E.; MACHADO, H. V. A Dinâmica entre Liderança e Identificação: Sobre a Influência Consentida nas Organizações Contemporâneas. *Revista de Administração Contemporânea*, Rio de Janeiro, v. 5, n. 3, p.107-126, Set./Dez. 2001.
- DIAS, M.A.M.J.; BORGES, R.S.G. (2015). Estilos de Liderança e Desempenho de Equipes no Setor Público. *Revista Eletrônica de Administração*, v. 21, n. 1, p. 200-221, Jan./Abril 2015. Disponível em: < http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-23112015000100200&lng=en&nr_m=iso&tlng=pt>. Acesso em: 27 maio 2017.
- DUARTE, A.; D'OLIVEIRA T.; GOMES, J. Imperium Femininis: Uma Liderança de Sucesso Escondido. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, [S.I], v. 8, n. 3, p. 12-24, Jul./Set. 2009. Disponível em: <http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1645-44642009000300002>. Acesso em: 29 maio 2017.
- FONTENELLE, I. A. A Auto-Gestão de Carreira Chega à Escola de Administração: O Humano se Tornou Capital? *Revista Organizações & Sociedade*, Bahia, v. 14, n. 43, p. 71-89, Out./Dez. 2007.
- GOMES, A. F. O Outro no Trabalho: Mulher e Gestão. *Revista de Gestão USP*, São Paulo, v.12, n. 3, p. 1-9, jul./set. 2005.
- HUGHES, E. C. Institutional office and the person. *American Journal of Sociology*, Chicago, v. 43, n. 3, p. 404-403, Nov. 1937.
- IBARRA, H.; ELY, R.; KOLB, D. Women Rising: The Unseen Barriers. *Harvard Business Review*, p. 1-8, Sep. 2013. Disponível em: < <http://theglasshammer.com/wp-content/uploads/2015/06/HBR-Women-rising-The-unseen-barriers.pdf>>. Acesso em: 29 maio 2017.
- KANAN, L. A. Poder e Liderança de Mulheres nas Organizações de Trabalho. *Revista Organizações & Sociedade*, Bahia, v. 17, n. 53, p. 243-257, abr./jun. 2010.
- LEITE, C. L. de P. *Mulheres: muito além do teto de vidro*. São Paulo: Atlas, 1994.
- LODI, J. B. *Fusões e Aquisições: O Cenário Brasileiro*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- MACHADO, H. V. *Identidade Empreendedora de Mulheres no Paraná*. 2002. 192 f. Tese (Doutorado) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.
- MUNHOZ, G. S. Quais as Contribuições que o Estilo Feminino de Liderança Traz para as Organizações Empreendedoras? In: EGEPE – ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 1., 2000, Maringá. *Anais...* Maringá: UEM, 2000, p. 164-176.
- ROBBINS, S. P. *Administração: Mudanças e Perspectivas*. São Paulo: Saraiva, 2000.
- SILVEIRA, N. S. P. Entendendo a Experiência de Inclusão-Exclusão de Mulheres em Cargos de Alta Gerência. In: ENANPAD – XXXIII ENCONTRO DA ANPAD, 33., 2009, São Paulo. *Anais...* São Paulo: ANPAD, 2009, p. 1-14.

□ STEIL, A. V. Organizações, Gênero e Posição hierárquica: Compreendendo o Fenômeno do Teto de Vidro. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 32, n. 3, p. 62-69, Jul./Set. 1997.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora S.A, 1999.