

# GESTÃO FEMININA: A LIDERANÇA FEMININA NAS ORGANIZAÇÕES BRASILEIRAS.

Marileide Alves do Nascimento

## RESUMO

A liderança Feminina na contemporaneidade vem despertando olhares diferenciados no mundo empresarial e acadêmico. Consideravelmente, as mulheres ao longo da história, vêm construindo uma trajetória desafiante que merece uma atenção especial. A participação das mulheres em cargos de liderança em pequenas, médias e grandes empresas em todo o país têm aumentado consideravelmente. Chefiar não se resume a simplesmente dá ordem e acima de tudo trabalhar as relações interpessoais o que, possivelmente, seja um fator predominante nesta conquista feminina. Assim, um novo modelo de gestão feminina está surgindo e passamos a perceber que para enfrentar a grande competitividade organizacional é indispensável utilizar técnicas cada vez mais ágeis, que aos poucos vão conquistando o seu lugar e atuando nas grandes organizações. Nesse artigo analisou os estilos de liderança, o que é ser líder e as mudanças no ambiente de trabalho com a participação mais ativa das mulheres como líderes nas empresas e a evolução da mulher dentro do mercado organizacional.

## Palavras-Chave

Liderança, Gestão Feminina, Mulher.

---

1 Pós-graduada em Gestão de Conflitos pela Universidade Tiradentes.marileide210@hotmail.com

## ABSTRACT

The feminine leadership in the contemporaneity has awakened different looks in the business and academic world. Women throughout history have been building a challenging trajectory that deserves special attention. The participation of women in leadership positions in small, medium and large companies across the country has increased considerably. To lead is not simply to give order and, above all, to work on interpersonal relationships which is possibly a predominant factor in this feminine conquest. Thus, a new model of women's management is emerging and we come to realize that in order to face the great organizational competitiveness it is indispensable to use increasingly agile techniques, which gradually gain their place and act in large organizations. In this article we analyzed the leadership styles, what it is to be a leader and the changes in the work environment with the more active participation of women as leaders in the companies and the evolution of women within the organizational market.

## KEYWORDS

Leadership, Women's Management, Women.

## 1 INTRODUÇÃO

A liderança autoritária já não tem mais espaço nesse novo mercado. É preciso ter respostas rápidas e focar nas relações humanas. E neste contexto, a liderança feminina ganha uma relevância maior devido às características diferenciadas no seu estilo de liderança. O tema abordado neste artigo busca um maior entendimento sobre os estilos de lideranças e os impactos nas organizações brasileiras com a liderança feminina. Os Estilos de Liderança estudam os diversos comportamentos de liderança, e como o líder deve orientar sua equipe. Esses Estilos interferem na abordagem e às atitudes do líder e seu comportamento para liderar.

De acordo com o estudo de Ralph K. White e Ronald Lippitt, os autores Smith e Timby (2005, pág 46) descreveram sobre as vantagens, desvantagens e em que tipo de organização ou situação é

possível obter bons resultados com cada estilo de Liderança conforme a seguir:

**Liderança Autocrática:** os resultados obtidos na experiência admitem que na adoção deste estilo, não há espaço para a iniciativa pessoal, sendo esse tipo de liderança gera conflitos, atitudes de agressividade, de frustração, de submissão e desinteresse, entre outras. A produtividade até é elevada, mas a realização das tarefas não é acompanhada de satisfação. Vantagens: as decisões são tomadas rapidamente e as tarefas são realizadas sem questionamento. Desvantagens: os subordinados pouco participam das tomadas de decisões e normalmente acabam desmotivados por não terem reconhecimento.

Sabe-se que grande parte do sucesso das organizações está associada as estratégias implantadas pelo líder. Por esta razão, as empresas têm se preocupado cada vez mais com essa figura dentro das organizações, pois os líderes devem criar e proporcionar um ambiente organizacional adequado que torne o trabalho das pessoas tão importante como os lucros da empresa.

Pesquisadores sociais vêm de formas persistentes, chamando a atenção para a característica mutante da pós-modernidade que se faz presente em todas as formas de olhar, sentir e agir, nos diversos espaços de convivência humana. É inegável que o mundo mudou e continua mudando. E as mudanças fazem emergir consequências às organizações tornando-as exigentes em relação a gestão e processos de trabalho.

Existem várias teorias e definições de liderança, mas todas em um comum acordo afirmam que liderar é envolver e influenciar pessoas a desenvolver os objetivos traçados e ser capaz de atingir e despertar desejos e ideias de um líder. Liderar as pessoa em busca de resultados, e adquirir uma confiança mútua em busca de objetivos comuns para líderes, liderados e a organização.

Hoje em dia o ambiente organizacional está muito competitivo e todos têm que se envolver e se esforça para melhorar a produtividade e a lucratividade da empresa. Porém, esse ambiente só se torna bom e favorável se a liderança estiver pronta para atuar e orientar da maneira que seus liderados sintam-se responsáveis pela lucratividade e desenvolvimento da empresa.

O líder é responsável pela tomada de decisões e o clima criado no ambiente organizacional, tornando-se responsável pelas resoluções de problemas. Se o ambiente de trabalho não for adequado e satisfatório podem indicar que o líder não está interagindo como um verdadeiro líder. O estilo de decisão determina o desempenho das pessoas e da equipe, ajudando a alcançar os resultados expressivos e impulsionar a produtividade. O líder guia, ensina a seus liderados e assim se torna um líder de verdade.

É preciso ter boa comunicação e motivar o grupo a fim de que os resultados estimados sejam alcançados. O papel do líder nos dias de hoje, consiste na sua capacidade de inovar, adaptando-se às mudanças contingenciais do ambiente externo e interno, entendendo e praticando a liderança, a fim de alcançar metas e ter um grupo motivado e sempre pronto para servir.

Hoje, a mulher continua fazendo todas essas atividades, porém, assume o mercado de trabalho, tomando decisões, fazendo o diferencial e contribuindo, significativamente, para excelentes resultados dentro das organizações. Atualmente, não é mais novidade se deparar com mulheres que assumem novos desafios no mercado, antes, atividades que eram realizadas apenas por homens, hoje são realizadas com grande sucesso, também por mulheres.

A escolha do tema foi definida considerando-se a importância dada, nas últimas décadas, aos modelos de lideranças adotados por mulheres nas empresas, fazendo um comparativo entre suas percepções e as dos seus liderados.

Esse trabalho é de cunho bibliográfico, portanto, tem como objetivo identificar, independentemente do gênero, que as mulheres são capazes de ocupar cargos importantes na empresa e contribuir, significativamente, para o seu sucesso. Além disso, pretende mostrar a evolução da liderança feminina e buscar um objetivo comum entre os interesses pessoais e organizacionais. Serve também como uma análise mais sutil da forma que as mulheres surgem como líder empresarial, com mais sensibilidade, afetividade, versatilidades, criatividade, um senso mais aguçado, entre outros, bem como a percepção que seus liderados.

Vamos também mostrar a importância da liderança feminina que vem evoluindo e se destacando

nas organizações, e como se diferencia da maneira de liderar masculina, a o espaço que vem atingindo nos últimos anos no Brasil e em outros países.

## **2 A MULHER A SUAS CONQUISTAS NA SOCIEDADE E NO MERCADO DE TRABALHO**

A submissão à sociedade marcou a trajetória feminina ao longo da história da humanidade. O fato é que o regime patriarcado prevaleceu durante muitos tempos com grandes repercussões de ordem social, política, religiosa, econômica e cultural. Mesmo vivendo em uma sociedade paternalista, preconceituosa e discriminatória, a mulher permanece em uma luta constante para conseguir o seu espaço no mercado de trabalho.

Há algumas décadas atrás, as mulheres eram vistas de forma geral pela sociedade como mantenedoras do lar e viviam exclusivamente, para cuidarem de suas casas, do esposo e para educar os seus filhos. Nos tempos atuais o cenário é bastante diferente, elas já demonstram para sociedade que as consideravam inferiores aos homens, as mulheres ganharam força e decidiram revolucionar e lutar pela igualdade dos sexos.

A mulher atualmente vem alcançando uma significativa representatividade no mundo das organizações, antes, algumas atividades na área de gestão estavam associadas e relacionadas apenas ao gênero masculino. Atualmente as mulheres desenvolvem grande parte dessas atividades com sucesso. Segundo Schermerborn (2007) e Caravantes (2005), tanto homens como mulheres podem ser igualmente líderes eficazes dentro das organizações.

Para realizar um estudo sobre o estilo de liderança feminina, é necessário abordar as questões que dizem respeito a gênero. Para se construir uma sociedade justa e igualitária, é essencial assegurar a equidade e a diversidade existente entre os povos. Esses dois aspectos são alguns dos principais desafios ainda existentes nas organizações contemporâneas. A desigualdade de oportunidades para o gênero feminino ainda é bastante encontrada nos níveis mais altos da hierarquia dentro das organi-

zações, é notável que ainda existia a cultura focada essencialmente no gênero masculino para ocupar os cargos estratégicos na organização. Segundo Schermerhorn (2007, p.88)

Apesar de as organizações estarem mudando hoje, a maioria dos executivos senhores nas grandes organizações são mais velhos, brancos e homens. Na maioria das organizações parece continuar existindo maior diversidade da força de trabalho nos níveis inferior e médio do que no topo. (SCHERMERHORN, 2007, p.88)

Segundo Sina (2005) entre as principais transformações sociais, a tendência das organizações é incluir no cenário organizacional, meios que facilitem a inserção da mulher no mercado de trabalho trazendo jornadas mais flexíveis, a oportunidade de poder trabalhar a distância, como também a disponibilidade de creches dentro do próprio ambiente empresarial, levando em consideração que a mulher contemporânea vive no dilema constante de conciliar o trabalho com a família.

As lutas e conquistas das mulheres, principalmente no século passado, foram de extrema importância para inseri-la no contexto da sociedade e da democracia social, que tem como base principal a igualdade dos gêneros, porém é importante ressaltar que o papel da mulher na sociedade deve ser discutido dentro de uma perspectiva mais abrangente de democracia a fim de tentar minimizar cada vez mais a exclusão social ainda existente (DELGADO, 2002).

As mulheres estão buscando a cada dia se especializar mais para ingressar no mercado de trabalho de forma a suporta e adaptar-se às mudanças contingenciais desse ambiente tão competitivo e exigente que precisa de foco, preparo e bagagem para acompanhá-lo.

Diante dos estudos apresentados, é notável que ainda haja muito a se conquistar a fim de que a mulher consiga alcançar patamares igualitários em meio à sociedade, mais é importante ressaltar o representativo salto das mulheres na história da humanidade e sua atual representatividade dentro das organizações.

### 3 O QUE É O LÍDER

Primeiramente não tem como definir um líder, sem falar de liderança. Conforme CHIAVENATO é um fenômeno tipicamente social que ocorre exclusivamente em grupos sociais. Ele afirma:

A liderança é, de certa forma, um tipo de poder pessoal. Através da liderança uma pessoa influencia outras pessoas em função dos relacionamentos existentes (...) (CHIAVENATO, 2004, p. 446)

Segundo Chiavenato (2004), a liderança, na abordagem clássica da administração, era definida como uma forma de dominação ou controle, onde a função do líder era estabelecer e fazer cumprir critérios de desempenho para atingir objetivos organizacionais. Este conceito vem mudando e na Teoria das Relações Humanas a liderança passa a ser considerada um elemento vital para o sucesso de uma organização, onde os líderes são os agentes de mudanças e sua principal função é facilitar o alcance dos objetivos junto a seus liderados e proporcionar oportunidades para o crescimento e aperfeiçoamento pessoal.

Gaudêncio (2012, p. 15) define um líder em dois momentos em que ele se torna essencial: o líder que sabe o que quer, pois ele tem um sonho, o líder que quer o que sabe. O mesmo autor afirma que, para este tipo de líder o importante é a concretização de um sonho ou objetivo e que, de certa forma, depois de um período, as pessoas estarão atrás do sonho ou objetivo e não do líder, e ainda cita um exemplo de liderança que seguiu este roteiro, em que ficou evidente a despreocupação com a realização de um sonho comparado ao imenso desejo de que este se tornasse realidade.

### 4 ESTILOS DE LIDERANÇA

Chiavenato (2002) aborda White e Lippitt como os idealizadores e propulsores da pesquisa para verificar o impacto causado pelos três estilos de liderança e os climas sociais resultantes. Esses três estilos básicos de lideranças são: o autocrático, o liberal (*laissez-faire*) e o democrático, de acordo com o quadro abaixo, descreve sucintamente as características de cada um desses estilos de liderança.

Quadro – Os Três estilos liderança

	<b>Liderança autocrática</b>	<b>Liderança liberal</b>	<b>Liderança democrática</b>
Tomada de decisões	Apenas o líder decide e fixa as diretrizes sem qualquer participação do grupo.	Total liberdade para a tomada de decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder.	As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo que é estimulado e assistido pelo líder.
Programação dos Trabalhos	O líder determina as providências para a execução das tarefas, cada uma por vez, à medida que se tomam necessária e de maneira imprevisível para o grupo.	A participação do líder no debate é limitada, apresentado apenas alternativas variadas ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que fossem solicitadas.	O próprio grupo esboça as providências e técnicas para atingir o alvo com aconselhamento técnico do líder, quando necessário. As tarefas ganham novas perspectivas com os debates.
Divisão do trabalho	O líder determina qual a tarefa que cada um deverá executar e qual o companheiro de trabalho	Tanto as divisões das tarefas como a escolha dos colegas ficam totalmente por conta do grupo. Absoluta falta de participação do líder.	A divisão das tarefas fica a critério do próprio grupo e cada membro tem a liberdade de escolher seus colegas de tarefa
Participação do líder	O líder é 'pessoal" e dominador nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro.	O líder não faz nenhuma tentativa de avaliar ou regular o curso das coisas. Somente faz comentários irregulares sobre as atividades, quando perguntado.	O líder procura ser um membro normal do grupo, em espírito, sem encarregar-se muito de tarefas. É objetivo e limita-se aos fatos em seus elogios e críticas.

Fonte: Chiavenato (2002, p. 152)

De acordo com Caravantes (2005), embora os estudos sobre a liderança tenham mais de um século, e vários livros, artigos e publicação abordam esse assunto, pode dizer que ainda não existe pesquisas que sejam suficientes para apoiar suas proposições, pois a liderança acontece em uma variedade de ambientes e formas.

Liderança é um tema de extrema importância que desperta interesse tanto no espaço acadêmico como para as organizações nos tempos atuais. O mercado encontra-se cada vez mais competitivo e dinâmico, e em meio a esse ambiente mutável as organizações necessitam de gestores que possuam habilidades de liderança e saibam liderar sobre condições novas e difíceis. Os prazos para as execuções das tarefas têm ficado cada vez menores e do líder espera-se sempre que ele acerte da primeira vez. Os problemas que precisam ser resolvidos pelo líder têm ficado cada vez mais complexos, ambíguos e multidimensionais. Logo, espera-se que este tenha postura e visão de longo prazo, mesmo quando estão atendendo demandas por resultados de desempenho em curto prazo.

Atualmente, o líder deve ter e aperfeiçoar indispensavelmente a sua comunicação, o trabalho em equipe, as relações pessoais, a motivação e principalmente a capacidade para mudança Schermerhorn (2007).

O líder tem uma função essencial dentro da empresa, a sua atuação e participação nos processos representa a eficácia do grupo e principalmente da organização, pois uma empresa tenha carência de liderança tem poucas oportunidades de sobrevivência no mercado.

## 5 O LÍDER NAS ORGANIZAÇÕES

A forma com que o líder se comporta com os seus subordinados interfere no ambiente organizacional porque as pessoas vão se comportar de acordo com a maneira que o líder atua. De acordo com Guimarães (2002), o papel da liderança nas organizações fundamenta-se, em síntese, em articular as necessidades demandadas das orientações estratégicas em harmonia com as necessidades dos indivíduos, orientando as necessidades de ambas as partes na direção do desenvolvimento institucional e individual.

O bom líder garantir o funcionamento de uma estratégia competitiva é tornar todos os colaboradores da organização seus donos. É colocar em prática as ações que muitas vezes só exprimem valor no papel ou nas apresentações pirotécnicas. Para isso a liderança tem papel fundamental na construção da missão organizacional, disseminação dos objetivos, metas e meios para se atingir os resultados esperados, cabendo ao principal líder da empresa, o presidente, assumir tal responsabilidade. É o presidente da empresa quem deve ter a disposição para efetuar escolhas e enfrentar os conflitos decorrentes das mesmas. Como toda estratégia está baseada em escolhas e estas sempre carregam restrições, é preciso que o líder entenda e defina quem fica de fora do jogo e como a empresa irá lidar com essa condição, inclusive no caso de clientes.

A estratégia exige comando e para liderá-la é preciso ter a capacidade de atrair e conduzir seguidores. Por isso, o líder carrega o peso de definir e tornar executáveis as estratégias de competitividade que a empresa irá utilizar para garantir a sustentação de seus resultados ao longo do tempo. Cabe-lhe a incumbência de influenciar seus colaboradores e de alinhar seus respectivos processos com os objetivos propostos pela organização.

## 6 A LIDERANÇA FEMININA

Segundo Kets de Vries (1997), as habilidades das mulheres começam muito cedo. A mulher vai analisando o comportamento de sua mãe e começa a adquirir conceitos sobre a vida, modo de agir, pensar, e conseqüentemente desenvolve muito mais cedo um talento maior de relacionamento. Com o desenvolvimento interpessoal na infância, a sensibilidade, a empatia, o compartilhamento e a vontade de ajudar fazem com que a mulher assumira um papel central no mundo interior.

Pode-se observar que as mudanças causadas pela maior participação feminina vão além das questões relacionadas à liderança. As empresas investem em benefícios favoráveis à família, como horário flexível, assistência pediátrica, creche no local de trabalho, etc. Acredita-se que as novas regras do mundo nos negócios buscam as habilidades mais competitivas do mercado de trabalho

e com isso faz que as mulheres estejam à frente para melhor representar essas organizações.

Já na concepção de Drucker (1996), as mulheres líderes se desdobram em características como:

São dotadas de humor e humildade, tratando com igualdade as pessoas nas organizações - sorrindo ao mesmo tempo em que dão pontapés. São honestas em relação as suas próprias fraquezas e sinceras para melhorá-las. Possuem capacidade de respeitar seus adversários aprendendo com eles. São pró-ativas, determinando uma meta clara para seu objetivo ( DRUCKER, pág. 205)

Verifica-se, também, que a mulher desempenha um papel fundamental em qualquer ambiente social, seja ele organizacional ou não, pois no mundo globalizado e dinâmico, a mulher naturalmente consegue se adaptar as mudanças e desempenhar várias tarefas ao mesmo tempo, se preocupando com tudo e com todos, sendo detalhista e atenciosa.

O compartilhamento do poder decisório com as mulheres no mundo corporativo passou a ser questão de sobrevivência das empresas competitivas. Essas empresas precisam de todos pensando, criando, inovando. E precisam utilizar melhor a diversidade de seus talentos, verdadeira riqueza que tem sido negligenciada pelas exigências de padronização de comportamentos até há pouco vigentes. Talento criativo não tem sexo, cor, nacionalidade, tamanho ou idade.

É importante ter em mente que o sexo feminino já é maioria na população em 25 dos 27 estados brasileiros. As mulheres serão muito mais aptas que ninguém para desenhar produtos e serviços capazes de realizar o sonho e encantar essa crescente massa de consumidoras femininas nos grandes centros urbanos. Essa tendência salta aos olhos nos Estados Unidos, onde cerca de 8 milhões de empresas já são dirigidas por mulheres.

Não se trata de defender uma suposta supremacia feminina na liderança dos negócios. Mas sim da heterogeneidade de percepções que a mistura de sexos proporciona. Uma empresa com homens e mulheres na direção tem uma visão muito mais ampla que aquelas onde apenas os homens comandam.

Não é por mera coincidência que em todas as recentes listas das 'Melhores Empresas para Trabalhar no Brasil', parte considerável dos cargos gerenciais estejam sendo ocupados por mulheres. Provavelmente essa é uma das razões para essas empresas serem classificadas entre melhores nesse momento em que a caça ao talento virou um dos esportes favoritos das empresas vencedoras.

Algumas características do universo feminino que, de forma preconceituosa, eram consideradas como fraquezas - impulso para acomodar situações, sensibilidade para a necessidade dos outros e preocupações comunitárias - viraram vantagens no mundo corporativo atual. Além disso, de maneira geral, as mulheres valorizam mais o trabalho em equipe, são mais perseverantes e constantes, são menos imediatistas e mais capazes de raciocinar no longo prazo, sobrevivem melhor em tempos de aperto, possuem maior abertura e flexibilidade para o aprendizado constante.

Isso não quer dizer tão somente que todas as mulheres são melhores líderes que os homens, deve haver igualdade de escolhas. Existem bons líderes, o que na verdade acontece é que essas pessoas buscam um desenvolvimento para se tornarem bons, independente do sexo, cor, raça ou nacionalidade. Não podemos fazer apologia deste ou daquele lado. Temos que escolher nossos líderes por meritocracia e não por qualquer outro motivo.

As empresas que desejam sobreviver nesse novo cenário não podem mais se dar ao luxo de selecionar apenas uns poucos para pensar enquanto engaiola a maioria da sua força produtiva na execução. Também não podem mais prescindir do emocional das pessoas e contar apenas com seu lado racional no dia-a-dia do trabalho.

## 7 CONCLUSÃO

Com esse trabalho concluímos que os estudos e abordagens feitas sobre liderança contribuíram, de forma significativa para o mundo organizacional, porém é importante ressaltar que dentre as teorias, estudos e pesquisas sobre o assunto é notável que ainda não se encontrou uma abordagem que explique de maneira consistente e convenientemente a liderança e suas implicações de forma geral dentro das organiza-

ções e que por esta razão ainda continua sendo objetivo de muitos estudos e pesquisas.

Para a pesquisa deste trabalho foram destacados três estilos de lideranças tradicionais: autocrático, democrático e liberal.

O mercado competitivo exige cada vez mais mudanças na gestão empresarial. Levando em consideração o dinamismo com que as mudanças acontecem no meio organizacional é necessário que os líderes assumam uma nova postura, a fim de se adequarem à realidade. As mulheres, sem dúvidas, estão buscando cada vez mais se inserir nesse mercado de trabalho e vêm mostrando e conseguindo bons resultados para as organizações na posição de líder.

É importante ressaltar que as mulheres têm apresentado um perfil de liderança diferenciado nas organizações, elas se destacam como mais comunicativas e preocupadas com seus liderados, costumam ouvir mais e possuem uma alta qualidade quando desenvolvem seus trabalhos, é por

essa razão que a liderança feminina vem sendo vista com outros olhos pelas organizações.

Conquistar e manter-se no mundo dos negócios é um grande desafio, porém alcançável. Finalmente, quando se entende a complexidade que envolve a liderança, nota-se ainda há um longo caminho a ser percorrido e muito que aprender com relação às limitações das pessoas que exercem a liderança e das pessoas que são lideradas.

À luz das conclusões ora obtidas, recomendam-se mais estudos e pesquisas no que concerne o assunto da liderança feminina nas organizações, é necessária maior investigação científica sobre os impactos que essa forma diferenciada de liberar ocasiona nos resultados da empresa. Entende-se que, a diversidade nas organizações gera resultados positivos e asseguram um ambiente mais estimulante e produtivo, por esta razão conclui-se que as empresas necessitam aproveitar essas diferenças e torná-las um diferencial competitivo.

## REFERÊNCIA

ARANHA, Maria Lúcia de Arruda; MARTINS, Maria Helena Pires. *Filosofando: Introdução a filosofia*. 3. Ed – São Paulo: Moderna, 2003.

CARAVANTES, Geraldo R; PANNO, Claudia C.; KLOECKNER, Mônica C. **Administração: teoria e processos**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005. CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando Pessoas: como transformar gerentes em gestores de pessoas**. 4.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.

SCHERMERHORN, Jonh R. **Administração**. Rio de Janeiro: LTC, 2007. 608p. STONER, James A. F; FREEMAN, Edward. **Administração**. Tradução Alves Calado, 5. Ed, São Paulo: Saraiva, 2005. 208p.

LACOMBE, Francisco; HEILBORN, Gilberto, **Administração: Princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003. 542p.

DELGADO, Didice G; CAPPELLIN, Paola; SOARES, Vera (Orgs.) **Mulher e Trabalho: experiências de ação afirmativa**. São Paulo: Bomtempo, 2000, 141p.

SINA, Amália. **Mulher e trabalho – O desafio de conciliar diferentes papéis na sociedade**. São Paulo: Saraiva, 2005, 208 p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 3ª Edição São Paulo: Editora Elsevier (2010).

FISHER, Helen. **O Primeiro Sexo. Como as mulheres estão a mudar o mundo**. Portugal: Editora Presença (2001)

NOBRE, Tânia./ NOBRE, Américo./ JORDA, Tiziane./ SEVERI, Pietro. **Eu Líder. Construindo o Sucesso Corporativo**. Editora: QualityMark (2006).

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de novos tempos**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

STONER, James A.F. **Administração**. Rio de Janeiro: LTC, 5ª edição. 1999.

- SMITH, Nancy E.; TIMBY, Bárbara K. **Enfermagem Médico-Cirúrgica**. São Paulo: Manole, 2005.

GAUDÊNCIO, Paulo. **Super dicas para se tornar um verdadeiro líder**. São Paulo: Saraiva, 2012.

KETS DE VRIES, Manfred F. R. **Liderança na empresa** – como comportamento dos líderes afeta a cultura interna. São Paulo: Atlas, 1997.

Carreirada Mulher, Google. Disponível em: <http://www.carreira.com.br/index.php/lideranca-feminina-mercado-de-trabalho/>. Acesso em 01 de novembro de 2016

Claudia, Google. Disponível em:

<http://mdemulher.abril.com.br/trabalho/claudia/a-lideranca-feminina-no-mercado-de-trabalho>

Acesso em 01 de novembro de 2016

Harvard Business Review, Google. Disponível em: <http://hbrbr.com.br/lideranca-feminina-ou-simplesmente-lideranca/> Acesso em 01 de novembro de 2016

Portal Educação , Google. Disponível em: <https://www.portaleducacao.com.br/lideranca/artigos/63547/a-importancia-do-lider-nas-organizacoes>. Acesso em 01 de novembro de 2016

---

Recebido em: 14 de Janeiro de 2018

Avaliado em: 19 de Fevereiro de 2018

Aceito em: 13 de Março de 2018

---

