

---

# **LIDERANÇA FEMININA: A IMAGEM DA MULHER ATUAL NO MERCADO CORPORATIVO DAS ORGANIZAÇÕES BRASILEIRAS**

Célia Regina Ramos da Silva (FALC)<sup>1</sup>

Paula Manguiera de Carvalho (FALC)<sup>2</sup>

Elisangela Leandro da Silva (FMU/ANHANGUERA)<sup>3</sup>

## **Resumo**

A partir de pesquisa bibliográfica, este artigo aborda a questão da liderança feminina no mercado corporativo, mostrando que as mulheres do século XXI, vêm se destacando, cada vez mais, em cargos de comando, estando em evidência e conquistando seu lugar nas organizações empresariais. Nessa perspectiva, assumem papéis e funções que outrora eram ocupados apenas por homens, demonstrando que são capazes e estão preparadas para conquistar os mais altos escalões nas companhias, deixando para trás a imagem de ser apenas donas de casa e conquistando sua independência financeira. No entanto, ainda precisam lutar contra uma lógica perversa que associa, nas organizações, os cargos de gerência e direção às características masculinas e que tem dificultado a ascensão profissional das mulheres nas empresas.

**Palavras-chave:** Liderança Feminina. Mulher. Empresa. Mercado corporativo.

## **Abstract**

Based on a bibliographical research, this article addresses the issue of female leadership in the corporate market, showing that women of the 21st century have been increasingly prominent in command positions, being in evidence and winning their place in business organizations. In this perspective, they assume roles and functions once occupied only by men, demonstrating that they are capable and prepared to win the upper echelons of the companies, leaving behind the image of being just housewives and gaining their financial independence. However, they still have to contend with a perverse logic that

---

<sup>1</sup> Bacharel em Administração pela Faculdade da Aldeia de Carapicuíba (FALC). Contato: celia@jdrpyro.com.br

<sup>2</sup> Bacharel em Administração pela Faculdade da Aldeia de Carapicuíba (FALC). Contato: paula.pmc@live.com

<sup>3</sup> Mestre em Psicologia Educacional pelo Centro Universitário da Fundação Instituto de Ensino para Osasco (UNIFIEO). Pós-graduada em Logística Empresarial pelo Instituto Nacional de Pós-graduação (INPG) e em Metodologia e Didática do Ensino Superior pela Faculdade Fernão Dias (FAFE). Graduada em Administração de Empresas pela Faculdade Euro-Panamericana (EUROPAN). É docente nas Faculdades Metropolitanas Unidas (FMU) e no Centro Universitário Anhanguera.

---

associates, in organizations, management and leadership positions with male characteristics and that has hindered the professional advancement of women in companies.

**Keywords:** Female Leadership. Woman. Company. Corporate market.

## **Introdução**

A mulher do século XXI é bem diferente das mulheres dos séculos anteriores, não apenas em seu aspecto comportamental, como em relação aos conhecimentos e à formação que possui. Nesta perspectiva, vem se destacando cada vez mais, mostrando que está preparada para o mercado de trabalho, quebrando todas as barreiras e preconceito que vem enfrentando ao longo dos anos.

Segundo Cintra e Cosac (2008), a mulher está mudando, conquistando seu lugar e apostando nos valores femininos. Elas conseguiram seu espaço no mercado de trabalho, atingindo postos de lideranças nas grandes organizações que antes eram conquistados unicamente por homens.

Muitas mulheres ocupam hoje cargos de lideranças em grandes empresas. Estas mudanças positivas vêm ocorrendo em todo o Brasil; porém, para chegar ao topo, as mulheres passaram por discriminações e, ainda hoje, sofrem com as desigualdades salariais existentes entre homens e mulheres. Mas, buscam superar esses entraves com garra e espírito competitivo e, ao conquistar o mercado de trabalho, têm sua independência financeira, tornam-se participativas econômica e socialmente, o que as leva a desenvolver, ainda mais, a autoestima e a autorrealização, provando que são capazes de liderar e administrar conflitos, com perfil diferenciado, com versatilidade e persuasão, quebrando paradigmas.

Diante desse cenário, este artigo tem o objetivo de estudar a evolução da presença feminina no mercado de trabalho, mais especificamente, o papel da mulher na liderança de grandes organizações brasileiras, apontando suas características, seu estilo e habilidades de comando. Para se chegar a esses objetivos, faz-se uso de pesquisa bibliográfica que é “o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral” (VERGARA, 2005, p. 48). Para a seleção da bibliografia, parte-se da

---

premissa de que a mulher não pode mais ser encarada como sexo frágil, tendo conquistado o direito de igualdade no universo empresarial.

## **1 Liderança**

De acordo com Maximiano (2007):

Liderança é a realização de metas por meio da direção de colaboradores. A pessoa que comanda com sucesso seus colaboradores, para alcançar finalidades específicas é um líder. Um grande líder tem essa capacidade, dia após dia, ano após ano, em uma grande variedade de situações. (MAXIMINIANO, 2007, p. 194)

Ainda para Maximiano (op. cit.), liderança é um dos papéis exercidos pelos administradores. O líder precisa dos liderados para realizar metas e vice-versa, identificando interesses entre as necessidades, valores e aspirações e as proposições do líder. A liderança é definida por esse autor como uma relação de interferência, como se fosse uma virtude de competência que dá a algumas pessoas a capacidade de influenciar outras, ou seja, a liderança é mais do que somente uma competência que algumas pessoas têm e outras não.

Chiavenato (2004) destaca que

A liderança é um fenômeno tipicamente social que ocorre exclusivamente em grupos sociais e nas organizações. A liderança é exercida como uma influência interpessoal em uma dada situação e dirigida através do processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos. (CHIAVENATO, 2004, p. 448)

Chiavenato (op. cit.) afirma ainda que liderança é, de certa forma, um tipo de poder pessoal. O líder influencia as pessoas ou grupos a terem uma transação interpessoal, na qual orienta e modifica o comportamento ou atitude da equipe de maneira intencional. O autor esclarece também que a liderança não é a mesma coisa que direção ou gerência. Um administrador deve ser um bom líder; porém, nem todo líder é um administrador: os líderes devem conhecer todos os ambientes ou níveis da organização (institucional, intermediário e operacional), o líder sempre deve atuar em todas as áreas, este processo é nomeado de liderança.

Para Fonseca (2013), há várias teorias e definições sobre liderança, mas todas concordam que liderar é a capacidade de influenciar as outras pessoas para alcançar os

---

objetivos estabelecidos, bem como realizar e atingir seus próprios desejos e ideais como líder; não é conseguir resultados através das pessoas, mas com as pessoas, buscando todos objetivos comuns que agradem tanto os líderes, quanto os liderados e as organizações.

Lacombe (2012) escreve que

O líder empresarial deve ser capaz de alcançar objetivos por meio dos liderados e, para isso, conforme o tipo de liderado e a ocasião, age de diferentes maneiras: ele ordena, comanda, motiva, persuade, dá exemplos pessoais, compartilha os problemas e ações ou delega e cobra resultados, alterando a forma de agir de acordo com a necessidade de cada momento e com o tipo de liderado, visando alcançar os objetivos da empresa. (LACOMBE, 2012, p. 245)

Tendo a confiança e o apoio de seus seguidores, os líderes usam as relações informais com mais facilidade do que as estruturas formais usadas pelos administradores, ou seja, os líderes despertam paixões e os administradores cuidam das necessidades e interesses dos subordinados. Um líder deve ser capaz de suportar ambiguidades, incertezas frustrações e sofrimentos e deve saber quando deve ser tolerante com seus seguidores, orientando-os e estimulando-os a persistirem na busca de melhores resultados num ambiente de desafios, riscos e incertezas, agregando novos elementos (MACEDO et al, 2011).

Vergara (2012) assegura que liderança é a capacidade de exercer influência sobre os indivíduos e grupos; essa a influência é necessária para que o propósito e a missão da empresa sejam alcançados. O papel da liderança possibilita que as pessoas se mantenham unidas, mesmo sem estarem fisicamente próximas.

### **1.1 O estilo de liderança feminina**

Segundo Chiavenato (2004), estilo de liderança é uma maneira particular que cada líder tem de obter resultados finais e satisfação interpessoal. Na prática, o líder utiliza três estilos de liderança de acordo com a situação, com as pessoas e com as tarefas a serem executadas. Para esse autor, a liderança pode ser autocrática, democrática e a liberal.

A liderança autocrática está ligada a todas as decisões e relações de poder, nas quais os subordinados não têm autoridade alguma de decisões e escolhas. O líder se

---

torna dominador e seus subordinados seguem ordens sem opinar. É o líder que todos temem e o grupo só realiza as atividades mediante suas determinações. A liderança autocrática só beneficia o líder (CHIAVENATO, 2004).

Já a Liderança liberal, para Chiavenato (2004), permite liberdade total para o grupo (ou indivíduo) tomar decisões coerentes, em prol do bom desempenho e resultado da empresa. O líder só opina quando é solicitado pelo grupo e, por isso, a equipe nem sempre traz um bom resultado quantitativo e qualitativo. O líder torna-se totalmente ignorado pelo grupo. Este tipo de liderança só valoriza o grupo.

Na Liderança democrática, o líder é sempre comunicativo e motiva o grupo, tornando-o participativo e sempre se preocupando com a equipe e com seu trabalho; orienta e ajuda o grupo a solucionar os problemas, sugere novas ideias, de maneira que esteja sempre ligado em tudo o que acontece. Este estilo resulta em bons resultados, com inovações de ideias que surpreendem. Este estilo valoriza o grupo gerando responsabilidade e comprometimento do líder e sua equipe (CHIAVENATO, 2004).

A abordagem dos estilos de liderança centrada no líder e nos liderados, surgiu do confronto entre a escola clássica e o movimento humanista na administração, estando a primeira voltada para o desempenho de tarefas, enquanto a segunda focalizava as relações interpessoais. O conflito deu origem a dois estilos de liderança: o autocrático que é orientado para a produção e o democrático caracterizado pela preocupação com as relações humanas; enquanto o líder autocrático usa seu poder para decidir sozinho e para recompensar ou punir os liderados como bem entender, o líder democrático discute essas mesmas decisões em conjunto com sua equipe. Esse tipo de abordagem admite um terceiro tipo de líder, o liberal, que por seu papel discreto, não chega a representar propriamente, na ótica de alguns autores, um estilo de liderança (MACEDO et al, 2011).

Munhoz (2000) escreve sobre o estilo administrativo masculino e feminino, e a adaptação das mulheres nas organizações masculinas, destacando que este comportamento existe para que as diferenças possam, cada vez mais, complementar as conquistas de liderança com bons resultados.

Segundo Kanan (2010), a mulher independente é aquela que se liberta economicamente do homem; porém, nem todas alcançam o status econômico do homem. Para essa autora, tanto o homem, quanto a mulher sentem-se desconfortáveis

---

sob a liderança de uma mulher, pois, na posição de líder, o homem tem o hábito de impor e fazer com que acreditem em sua competência; mas, segundo a autora, a mulher não transmite tal segurança, pois se torna afetada, exagerada e fala demais.

Uma pesquisa realizada por Grzybovski, Boscarin e Migott (2002), com 26 mulheres executivas sobre o estilo feminino de gestão em empresas familiares gaúchas, revelou que as executivas das empresas familiares gaúchas cultivam valores como honestidade, apreciação do ser humano e companheirismo. As mulheres investigadas disseram que também usam estilos mais rígidos, descaracterizando o paradigma do sexo frágil; são capazes de promover um ambiente que provoque a sensação de envolvimento de trabalho em equipe, permitindo assimilar mais rapidamente novas técnicas e experiências, mostrando ser mais propensas a trabalhar sob a ótica do pensamento sistêmico, prevendo os desafios, interagindo com gama maior de variáveis e projetando o futuro de forma sustentável.

As pesquisadoras Grzybovski, Boscarin e Migott (2002, p. 206) concluíram que as mulheres executivas em empresas familiares gaúchas apresentam estilo de liderança mais voltado para as pessoas do que para as tarefas; porém, estão muito orientadas para o poder, assumindo postura de liderança masculina, “embora a maioria não perceba o seu estilo de gerenciamento, nem que ele oscila entre o estilo masculino e feminino”.

Segundo a Catho (2012), vem crescendo a participação da liderança feminina em cargos de presidência, diretoria e gerências de empresas, sendo que as mulheres ocupam quase metade dos postos de coordenação: “Elas estudam mais, se dedicam mais, e normalmente estão melhor preparadas [...] Buscam ser mais transparentes nas dinâmicas e entrevistas. Talvez estes sejam alguns dos fatores que fazem com que elas estejam ocupando cada vez mais cargos de gestão” (CATHO, 2012, s/p).

Para Tonani (2011), o grande número de mulheres nos cargos de comando, atualmente, se explica pela forte pressão que elas exercem para ocupar seu espaço e pelo próprio mercado de trabalho, que já enxerga a mulher com um estilo estratégico de exercer a liderança, pois elas estudam mais, se dedicam mais e, normalmente, estão melhor preparadas em processos de seleção, sendo mais transparentes nas dinâmicas e entrevistas.

## **1.2 Habilidades da liderança feminina**

De acordo com Chiavenato (2004), um líder deve ter habilidades de interpretar objetivos e missões, de estabelecer prioridades, de planejar e programar atividades em equipe, facilidade em solucionar problemas e conflitos e habilidade de delegar responsabilidades aos outros, para ter qualificações e ser capaz de ser um bom líder.

Para Munhoz (2000), as mulheres conquistaram o espaço que estava preenchido pelos homens, nas corporações, com três características fundamentais: poder de competição, habilidades de pensar analiticamente ou estrategicamente, e a positividade ou comportamento agressivo. Assis (2009) completa essa visão dizendo que, na atualidade, não existe cargo que a mulher não possa ocupar, pois elas já provaram ser tão competentes quanto os homens.

Cirolini e Noro (2008) destacam que a presença da mulher no mercado de trabalho atual é um fato indiscutível e irreversível: a ascensão das mulheres marcou o final do século passado, buscando posições antes desempenhadas somente por homens; hoje, as mulheres empreendem e inovam seus próprios negócios ou exercem cargos de chefia com elevado grau de poder em organizações maiores, comprovando competência e habilidade na execução de suas atividades.

Schlickmann e Pizarro (2012) escrevem que a mulher executiva é reconhecida por sua capacidade técnica e gerencial; porém, a mulher sempre vence seus obstáculos profissionais conciliando-o com sua trajetória familiar: casa, esposo e filhos. Nesse sentido, buscam a valorização e a igualdade dos direitos com os homens, no mercado de trabalho. As mulheres também se destacam no setor cooperativista, como integrantes de famílias de associados, recebendo informações que podem ser úteis no gerenciamento dos negócios familiares.

## **2 A evolução da presença da mulher no mercado de trabalho**

Kanan (2010), abordando a história da mulher através dos tempos, destacou que durante o século XIX, o controle institucionalizou-se em função da capacidade

---

produtiva, e as mulheres se uniram pela questão da abolição da escravidão e do sufrágio. No mercado de trabalho surgiram as primeiras profissões femininas como: secretárias, datilógrafas, telefonistas, professoras primárias e os primeiros sindicatos que eram comandados por homens.

Para Kanan (2010), a Segunda Guerra Mundial representou um divisor no que se refere à participação da mulher no mercado de trabalho. Durante os conflitos, elas foram recrutadas para as mais diversas tarefas; porém, foram demitidas em massa logo após o fim da guerra para dar lugares aos homens. São bem escassos os registros da presença da mulher em cargos de liderança, no mercado de trabalho, na década de 1960; o fato de mulheres ocuparem alguma liderança que seja, na política ou no contexto laboral, era tido como uma anormalidade. No entanto, nessa mesma década, numa nova fase de expansão da economia, as mulheres foram recrutadas para o trabalho; talvez, tenha sido nesse momento que começaram a questionar sobre as limitações de suas próprias vidas, dando início a movimentos femininos mais organizados.

Nos anos de 1970, as mulheres adentraram com mais consistência no mundo produtivo, historicamente masculino, e no domínio público, mas ainda mantendo dupla ou tripla jornada de trabalho, recebendo salários menores pelo mesmo trabalho realizado pelos homens (KANAN, 2010).

### **3 O perfil da mulher nas grandes organizações brasileiras**

Conforme pesquisa realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2000), sobre o perfil das mulheres responsáveis pelos domicílios no Brasil, a sociedade brasileira passou por profundas transformações demográficas, socioeconômicas e culturais nestes últimos 20 anos que repercutiram intensamente nas diferentes esferas da vida feminina; as que mais se destacaram foram a redução do tamanho das famílias e o crescimento da proporção de famílias cujas pessoas responsáveis são mulheres: o censo verificou que 24,9% dos domicílios tinham mulheres como responsáveis.

Dados mais recentes (IBGE, 2015) mostram que as mulheres são responsáveis pelo sustento de 37,3% das famílias. No Brasil, em 2010, a taxa de atividade das

---

mulheres era de 54,6% enquanto que a dos homens era de 75,7%. Comparado a 2000, a taxa de atividade das mulheres cresceu em 4,5 pontos percentuais e a dos homens reduziu em 4 pontos. A variação entre mulheres e homens, ainda que grande, reduziu nos últimos dez anos. As mulheres aumentaram sua participação no mercado de trabalho, enquanto que aumentou a taxa dos homens considerados inativos, sobretudo na faixa de 16 a 29 anos.

A pesquisa realizada por Probst (2003) mostra que a parcela de mulheres nos cargos executivos das 300 maiores empresas brasileiras subiu de 8%, em 1990, para 13%, em 2000. No geral, entretanto, as mulheres brasileiras recebem, em média, o correspondente a 71% do salário dos homens. Essa diferença é mais patente nas funções menos qualificadas. No topo, elas quase alcançam os homens. Os estudos mostram que, no universo do trabalho, as mulheres são ainda preferidas para as funções de rotina.

No Brasil, a cada ano que passa cresce o número de mulheres em postos de grandes cargos nas empresas; possivelmente, este crescimento se dá pela facilidade em trabalhar naturalmente com a diversidade e processos multifuncionais. A inserção da mulher no mundo do trabalho ainda é lenta, porém constante. A história da mulher no mercado de trabalho é marcada por dois motivos fundamentais: a diminuição de fecundidade e o aumento de mulheres instruídas no Brasil (PROBST, 2003).

Segundo Bruschini e Puppini (2004), as principais tendências que se destacam no mercado de trabalho brasileiro são as seguintes: o aumento da participação feminina no mercado brasileiro, que já vem aumentando desde os anos 1970; a tendência das inovações de bons profissionais femininos, qualificados em níveis superiores em cargos de liderança, destacando o novo perfil das mulheres trabalhadoras que são mais velhas, casadas, com filhos, e mantendo as responsabilidades domésticas e familiares.

Bruschini e Puppini (2004) destacam que as mulheres no Brasil ganham menos que os homens, mesmo exercendo a mesma função. Considerando o viés de cor, as mulheres brancas se destacam nos setores das organizações, em que a probabilidade de obter salários mais elevados e melhores condições de trabalho é maior que para as negras. Afirmam também que embora existam promoções para líderes femininas, ocorrem mais chances entre as que têm condições de locomoção, pois muitas não têm disponibilidade em trabalhar *full time* em virtude de terem filhos.

---

No Brasil, ainda são poucos os cargos de diretoria ocupados por mulheres; porém, existem setores como serviços sociais, cultural e saúde em que se encontram mais mulheres. Dados recentes (GRANT, 2015, s/p) apontam que “mais da metade das empresas no Brasil não possuem mulheres em cargos de liderança, colocando o país na 3ª posição entre os que menos promovem funcionárias para posições mais altas”. De acordo com o estudo, 57% das companhias brasileiras não têm mulheres em cargos de liderança. O país fica atrás do Japão, com 66%, e da Alemanha, com 59%. A média mundial é de 32%.

No Brasil, a presença de mulheres em cargos de liderança vem caindo ao longo dos anos. Em 2012, 26% das empresas não tinham funcionárias em funções de comando. Em 2013, a proporção aumentou para 33% e em 2014, para 47%. Entre as 150 companhias brasileiras que participaram da pesquisa, nenhuma possui mulheres na presidência ou vice-presidência. Os conselhos de administração têm em média cinco integrantes, sendo que uma vaga é ocupada pelo sexo feminino, na maioria dos casos. (GRANT, 2015, s/p)

### **Considerações finais**

A partir da pesquisa realizada, analisando-se as informações bibliográficas, é possível concluir que, embora as mulheres sejam a maioria da população e ocupem mais espaço no mercado de trabalho, ainda vivem numa arena de lutas constantes em seu dia a dia. Apesar de se qualificarem e se prepararem acadêmica e profissionalmente para assumir cargos de liderança, muitas não encontram as oportunidades esperadas, porque o mercado de trabalho ainda conserva o tradicional viés de gênero, em que comandar, chefiar e liderar são tarefas associadas, culturalmente, aos homens e suas habilidades.

Nesse sentido, é necessário que se desconstrua a lógica perversa que predomina no mundo corporativo que associa as atividades de direção, gestão e liderança às características masculinas e que impedem que as mulheres possam ascender profissionalmente, dentro da empresa, aos cargos de comando. Nesse sentido, as empresas precisam se reinventar, incentivando a cultura plural, da diversidade, rompendo com as perspectivas machistas, preconceituosas e patriarcais que, em pleno século XXI, insistem em se manter.

### **Referências**

ASSIS, Rosiane Hernandes. A inserção da Mulher no Mercado de Trabalho. **VI Convibra**, Congresso Virtual Brasileiro de Administração, 2009. Disponível em

---

<[http://www.convibra.org/2009/artigos/140\\_0.pdf](http://www.convibra.org/2009/artigos/140_0.pdf)>. Acesso em: 18 abr. 2014.

BRUSCHINI, Cristina; PUPPIN, Andrea Brandão. Trabalho de mulheres executivas no Brasil no final do século XX. **Cadernos de Pesquisa**, v. 34, n. 121, jan./abr. 2004.

CATHO. O poder da liderança feminina. **Carreira & Sucesso**, 2012. Disponível em <<http://www.catho.com.br/carreira-sucesso/noticias/o-poder-da-lideranca-feminina>>. Acesso em: 08 mar. 2014.

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

CINTRA, Soraia Veloso; COSAC, Cláudia Maria Daher. As melhores empresas para as mulheres trabalharem. O que elas dizem sobre o ambiente onde trabalham. **Fazendo Gênero 8 - Corpo, Violência e Poder**. Florianópolis, 25 a 28 de agosto de 2008.

CIROLINI, Vicente; NORO, Greice de Bem. A participação da mulher na gestão das cooperativas: um estudo realizado na Cotrisel. **Disciplinarum Scientia**. Série: Ciências Sociais Aplicadas, S. Maria, v. 4, n. 1, p. 29-43, 2008.

FONSECA, Lucia Helena Fonseca. O líder nas organizações e evolução da liderança feminina, 2013. **Revista Semana Acadêmica**. Disponível em <[http://semanaacademica.org.br/system/files/artigos/artigocientifico-lucia\\_0.pdf](http://semanaacademica.org.br/system/files/artigos/artigocientifico-lucia_0.pdf)>. Acesso em: 10 ago. 2014.

GRANT, Thornton. **Women in Business 2015**. Disponível em: <<https://www.grantthornton.global/en/press/press-releases-2015/women-in-business-2015/>>. Acesso em: 20 nov. 2015.

GRZYBOVSKI, Denize; BOSCARIN, Roberta; MIGOTT, Ana Maria Bellani. Estilo feminino de gestão em empresas familiares Gaúchas. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 6, nº 2, Curitiba, maio/ago., 2002.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Mulheres são maioria da população e ocupam mais espaço no mercado de trabalho**, 2015 Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/cidadania-e-justica/2015/03/mulheres-sao-maioria-da-populacao-e-ocupam-mais-espaco-no-mercado-de-trabalho>>. Acesso em: 20 nov. 2016.

\_\_\_\_\_. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Perfil das mulheres responsáveis pelos domicílios no Brasil**, 2000. Disponível em:

---

<[http://www.spm.gov.br/arquivos/dd\\_ibge\\_perfil\\_mulher\\_integra](http://www.spm.gov.br/arquivos/dd_ibge_perfil_mulher_integra)>. Acesso em: 17 out. 2014.

KANAN, Lilian Aparecida. Poder e liderança de mulheres nas organizações de trabalho. **Revista Organizações & Sociedade**, v. 17, nº 53, Salvador, abr./jun., 2010.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos princípio e tendência**. São Paulo: Saraiva, 2012.

MACEDO, Ivanildo Izaias de; RODRIGUES, Deniza Ferreira; JOHANN, Maria Elizabeth Pupe; CUNHA, Neisa Maria Martins da. Aspectos comportamentais da gestão de pessoas. **Série gestão empresarial**. São Paulo: FGV, 2011.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Atlas, 2007.

MUNHOZ, Gláucia de Souza. Quais as contribuições que o estilo feminino de liderança traz para as organizações Empreendedoras? **Anais do I EGEPE**, p. 164-176, out./2000.

PROBST, Elisiana Renata. **A evolução da mulher no mercado de trabalho**, 2003. Instituto Catarinense de Pós-graduação. Gestão Estratégica de Recursos Humanos. Disponível em <<http://www.posuniasselvi.com.br/artigos/rev02-05.pdf>>. Acesso em 31 ago. 2014.

SCHLICKMANN, Eugenia; PIZZARO, Daniella ,2012, A evolução da mulher no mercado de trabalho: uma abordagem sob ótica da liderança. **Revista Borges**, Estudos Contemporâneos em Ciências Sociais Aplicadas, v. 3, nº 1, julho de 2013.

TONANI, Adriana Venturim. Gestão feminina: um diferencial de liderança, mito ou nova realidade. **VII Congresso Nacional de excelência em Gestão**, 12 e 13 de agosto de 2011.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2012.

\_\_\_\_\_. **Métodos de pesquisas em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

Recebido em 20/12/2016

Aceito em 10/01/2017