

O ESTILO DE LIDERANÇA FEMININO NO ÂMBITO ORGANIZACIONAL

Ana Carolina de Araújo Alves Paiva¹

Flávio Emílio Monteiro Cavalcanti²

RESUMO

O presente artigo tem o intuito de discutir acerca do estilo de liderança feminino e suas características, considerando o cenário de mudanças organizacionais; busca compreender esse estilo, suas peculiaridades no âmbito profissional, a forma de gestão das mulheres. Além disso, o artigo destaca as características inerentes aos líderes contemporâneos, como eles são importantes para o bom funcionamento das organizações atuais.

Palavras- chaves: Mudanças organizacionais. Liderança. Estilo de liderança. Mulher nas organizações.

ABSTRACT

This article aims to discuss the female leadership style and its characteristics, considering the scenario of organizational changes; Seeks to understand this style, its peculiarities in the professional scope, the way of women's management. In Addition, the article highlights the inherent characteristics of contemporary leaders as they are important for the proper functioning of today's organizations.

Key Words: Organizational Changes. Leadership. Leadership Style. Women in organizations.

1

Administradora formada pela Universidade Potiguar do Rio Grande do Norte. Acadêmica do curso de MBA em Sistema de Gestão Integrada. E-mail: ana.araujols@gmail.com

2

Administrador, Mestre em administração (PPGA UFRN), docente do UNIRN, consultor empresarial. E-mail: admflavioemilio@gmail.com

1. Considerações Iniciais

Habitualmente, as mulheres assumem diversos papéis na sociedade, culturalmente, ser mãe, esposa, filha é desde sempre, passado de geração para geração, fazendo com que elas se responsabilizem por inúmeras tarefas, ou obrigações impostas pela sociedade.

Apesar da sociedade ainda se mostrar machista e patriarcal, nas últimas décadas, pôde-se perceber a evolução do número de mulheres inseridas no mercado de trabalho, elas aparecem conquistando cada vez mais espaço, Isso se justifica, pelo fato de estarem melhores preparadas para competir com os homens. A mulher atual, conforme, Maria Fernanda Teixeira – Presidente do Grupo das Executivas de São Paulo e Sócia fundadora da DIRETTIV, que de acordo com estatísticas brasileiras, a participação das mulheres nas escolas, nas universidades e principalmente nos cursos de pós-graduação, MBA e doutorados vem crescendo. O número de mulheres nas escolas, em muitos casos, já ultrapassa os 60% do total. Nas universidades as mulheres já são 56% das matriculadas e 63% dos diplomas. Mas, apesar do aumento da participação feminina nesses segmentos, elas ainda sofrem com a desigualdade salarial. Segundo dados de uma “Pesquisa de Gênero” feita pelo IBGE em 2015, elas seguem ganhando menos que os homens mesmo ocupando a mesma função.

Diante disso, é notório no mundo corporativo, o crescimento profissional feminino também em cargos de liderança, de acordo com a pesquisa International Business Report (IBR) - Women in Business, realizada pela Grant Thornton, em 36 países, especificamente no Brasil em 2016, houve um aumento da presença de mulheres em cargos de CEO em relação a 2015, o percentual subiu de 5% para 11%, porém, apesar da melhora, as empresas brasileiras ainda possuem um percentual de 19%, que é considerado abaixo da média global, de 24% de mulheres que ocupam cargos de alto escalão.

A valorização feminina continua numa crescente e a tendência é que elas se destaquem por possuírem características bastante peculiares ao gênero, mas

que podem ser desenvolvidas pelo sexo oposto. A exemplo disso, em janeiro de 2016, a empresa de tecnologia Ericsson, segundo a investnews, anunciou duas mudanças nos comandos: A primeira foi Márcia Goraieb como vice-presidente de Marketing e Comunicação, e Carla Belitardo como vice-presidente de Estratégia. Na América Latina, as mulheres são, atualmente, 22% dos colaboradores da empresa e o objetivo deles é ampliar essa fatia para um terço do quadro de funcionários até 2020 segundo a revista. A região é uma das mais atuantes da Ericsson na busca por diversidade.

Mediante esse cenário, o presente artigo têm o intuito de responder a seguinte questão de pesquisa: quais as principais características do estilo de liderança feminino no âmbito das organizações?

Este artigo se norteará, diante do universo feminino, será abordado a crescente participação feminina em grandes organizações e analisará o perfil de liderança das mulheres, características femininas as quais podem contribuir para o sucesso organizacional.

Por se tratar, de um fenômeno recente nas sociedades brasileira e internacional, a ascensão feminina para a presidência do Lidem, a empresária Chieko Aoki, presidente da rede Blue Tree Hotels é muito favorável e ela completa: "O mercado consumidor mudou em suas preferências e agora valoriza mais o estilo feminino que impulsionará, certamente, a entrada e a ascensão das mulheres nos cargos de liderança das empresas e da sociedade", afirma a empresária.

Acerca do exposto, as empresas brasileiras vêm demonstrando um grande interesse pelo trabalho feminino, apostando na sensibilidade e na intuição para alcançar resultados que antes na maioria das vezes, eram obtidos por homens. A mulher tem cada vez mais importância dentro da empresa, pois também possui uma visão estratégica, além de trabalhar naturalmente com diversidades e processos multifuncionais.

2. Liderança

O mundo hoje, está mudando de forma rápida, antigamente, essas mudanças demoravam muito tempo para acontecer, eram feitas em séculos, décadas e atualmente, meses, às vezes até em dias. Com isso, o líder também mudou, antes para ser um bom líder tinha de saber mandar, hoje - precisa saber compartilhar, investir em pessoas, para que elas deem o melhor de si e gerem resultados.

Para tanto, a maneira de agir do líder importa, ele possui a capacidade de inspirar pessoas, e por isso precisa ser um espelho.

Muitos autores, afirmam que liderança: “É um processo de inspirar outros a trabalhar com afinco para realizar importantes tarefas.”(SCHERMERHORN 2014) outros autores vão além:

Liderança envolve outras pessoas- subordinados ou seguidores. É o processo de dirigir e influenciar as atividades relacionadas as tarefas dos membros de um grupo.(STONER;FREEMAN,2014) com isso, os líderes precisam estar atentos a todos esses aspectos os quais influenciam em sua gestão, assim como, outros aspectos importantes para o bom desempenho da organização. Lacombe(2010) versa sobre saber lidar com a mudança, sim, os bons líderes, precisam também estarem atentos a tudo a sua volta, mudanças tecnológicas, aumento da competitividade, desregulamentação, globalização, envelhecimento da população, entre outras. “Para sobreviver, é preciso mudanças mais profundas, que requerem liderança.” Para o autor, estas duas funções diferentes: lidar com a complexidade e lidar com a mudança moldam as atividades características da administração e da liderança.Como resultado disso, tem-se a mudança de pensar das pessoas em relação ao que é desejável, possível e necessário.Assim sendo, Lacombe(2010)mais uma vez destaca que o líder é um agente de mudanças, eles

desafiam o estabelecido, e segundo o autor, isso não se faz sem risco. Ele elenca algumas características inerentes aos líderes, como:

O líder, inova, desenvolve, prioriza as pessoas, inspira confiança, é seu próprio comandante, o desafia e busca alternativas para ele, inventa, tem os olhos voltados para o horizonte e o líder tem perspectivas de futuro.

Para Wagner e Hollenbeck(2014) “Liderança é a força que energiza e dirige os grupos.”ou seja, para que as empresas consigam realizar grandes ações, elas precisam de pessoas que as encorajem. Exatamente isso, que o líder se propõe, eles possuem uma visão clara de onde querem chegar e a capacidade de comunicá-la.

A liderança consiste em líderes que induzem seguidores a realizar certos objetivos que representam os valores e as motivações- desejos e necessidades, aspirações e expectativas- tanto dos líderes quanto dos seguidores. (MAXIMINIANO, 2000, p. 388)

Pode-se então dizer que liderança é o ato de influenciar pessoas para que elas atinjam o objetivo esperado, e para que isso aconteça, os líderes precisam ser capazes de inspirar seus colaboradores a fim de que eles realizem as tarefas do dia a dia com eficiência e eficácia.

Sobre influenciar pessoas, Robbins(2008) comenta que a origem dessa influência pode ser formal, como a que é conferida por um alto cargo na organização, já que essas posições possuem um certo grau de autoridade, uma pessoa pode assumir um papel de liderança apenas em função do cargo que ocupa - o autor sugere ainda que, o fato de a organização conferir a seus executivos alguns direitos formais, não lhes assegura a capacidade de liderança eficaz, em outras palavras, nem todos os executivos podem se tornarem bons líderes.

2.1. Estilos de liderança

Quando pensa-se a respeito dos estilos de liderança mais conhecidos pelas pessoas, estão os estilos clássicos, dentre eles temos: O Estilo Autocrático, Liberal e o democrático. Esses estilos estão focados na maneira como os líderes tomam suas decisões, e o efeito que elas produzem nos índices de produtividade e satisfação geral dos subordinados. Porém, não se pode afirmar que exista um único estilo ideal de liderar, o importante é saber avaliar o tempo certo, o ambiente em que se encontra para ter condição de decidir qual é a forma mais adequada de liderança no momento.

Schermerhorn (2014) define: “O Estilo Autocrático age baseado em comando e controle unilateral. Há maior ênfase na tarefa do que nas pessoas”.

O Estilo Liberal apresenta uma atitude do tipo “faça o melhor que puder e não me aborreça” esse demonstra pouca preocupação com a tarefa, deixando que o grupo tome as decisões.

Estilo democrático ainda de acordo com Schermerhorn (2014) encoraja a participação com ênfase tanto na realização da tarefa como no desenvolvimento das pessoas. Esse estilo se preocupa tanto com o modo como se realizam as tarefas quanto com as pessoas envolvidas nela.

Partindo desse enfoque, foram feitas algumas pesquisas sobre os estilos de decisão dos líderes, os quais seriam preferidos pelos seus subordinados, segundo cita Hollenbeck e Wagner III, (2002) a maioria dos grupos preferiu um líder democrático. Porém, de acordo com a mesma pesquisa, grupos conduzidos por líderes autocráticos, eram mais produtivos, quando seus membros eram supervisionados de perto, quando deixados à vontade, esses grupos tendiam a parar de trabalhar. Esses estudos todavia, revelaram relações modestas entre o comportamento dos subordinados a respeito do estilo de seus líderes.

Diante dos estilos citados, observa-se que a forma de liderar depende da situação em que se encontra o líder, as empresas podem saber qual tipo de

liderança seria conveniente para elas, em certas circunstâncias, segundo Lacombe(2010), muitos métodos de liderança funcionam e líderes com características diversas podem ser bem sucedidos. Contudo, quais são essas situações? Para o autor o estilo de liderança é uma variável dependente, ou seja, é seguida por algo mais.

3. ESTILO FEMININO

Carreira, Ajamil e Moreira (2001), acreditam que perante as habilidades naturais da mulher de liderar e resolver problemas, com a necessidade de adaptação às novas condições que a economia impusera em tempos de guerra, fez-se necessária à inserção da mesma no mercado de trabalho.

Antigamente, as obrigações domésticas eram exclusivamente femininas, elas tinham que lavar, passar, cozinhar, além disso, cuidar dos filhos. A mulher tinha de realizar várias tarefas ao mesmo tempo, ser multitarefas era algo habitual. Atualmente, essa qualidade é bastante valorizada no perfil profissional delas, inclusive o fato de serem multitarefas tem ajudado muito a mulher a exercer cargos de comando, pois, tal característica tem se mostrado essencial nas organizações contemporâneas.

Para reforçar a ideia de que as características pessoais podem ter relação com a capacidade de liderança, A teoria dos Traços afirma de forma modesta, pela ótica de Robbins(2014) que os líderes se diferenciam dos não líderes com base nas qualidades e características pessoais. Apesar dessa teoria ser bastante contestada, ainda pode-se perceber a existência dessa relação quando se trata de personalidades políticas como a ex- primeira ministra da Grã Bretanha, Margaret Thatcher, mulher descrita pela mídia sempre como: carismática, entusiata e corajosa. Traços de sua personalidade forte. Entretanto, com o tempo, conforme Robbins(1999) alguns traços provaram-se precursores modestos da eficácia da

liderança. Pois saber que o líder possui características como ambição, inteligência, autoconfiança, ou coisas assim, absolutamente não assegura ao seus subordinados, que eles serão produtivos ou satisfeitos, ou seja, não é tão forte a capacidade desses traços preverem sucesso de liderança.

Com relação ao fracasso da Teoria dos Traços, vários pesquisadores começaram a propor algumas teorias neo-universais de liderança, surgindo assim, ultimamente, a liderança carismática, na qual consoante com Hollenbeck e Wagner III,(2002) acreditam que os líderes carismáticos, ou como às vezes são chamados de líderes transformacionais, despertam a consciência dos seus seguidores para a importância das metas do grupo, geralmente conseguindo que as pessoas transcendam seus interesses pessoais. Conforme, essa teoria, eles convencem seus subordinados da importância da visão do líder e dos perigos de não se adotar essa visão, “aumentando as apostas” de desempenho organizacional. Os autores afirmam também, que apesar do carisma possa parecer difícil de captar em termos operacionais, há algum tempo, se desenvolveram medidas padronizadas do carisma e descobriu-se a relação dele com a eficácia do líder.

Desse modo, o carisma também é visto como característica em outra corrente de teorias. Na Teoria Transformacional, conforme afirma, Wagner e Hollenbeck(2014) “Os líderes transformacionais podem ser caracterizados por seus traços, comportamentos e estilos decisórios.” essa teoria também busca enfatizar a aptidão do líder para comunicar as novas visões de uma organização aos colaboradores. Existe, a Teoria Transacional, por ser uma teoria também contemporânea, ela é recentemente comparada com a primeira já citada. De acordo com Robbins(1999) a teoria transacional trata de tipo de líderes que motiva ou guia seus seguidores, na direção das metas estabelecidas, ele esclarece as exigências do papel e da tarefa. Contudo, a liderança Transformacional e Transacional não devem ser vistas como abordagens opostas, explica Robbins(1999) pois a “liderança transformacional é construída sobre a liderança transformacional”.

Partindo desse princípio, pela primeira vez, o modelo de liderança feminina está se sobressaindo em vários quesitos dentro das empresas, segundo a pesquisa Ketchum Leadership Communication Monitor 2014 (KLCM). Os dados mostram que as mulheres estão à frente em quatro características cruciais da liderança eficaz: liderar pelo exemplo, comunicar-se de forma aberta e transparente, reconhecer erros e trazer à tona o que os outros têm de melhor. Porém, a escolha do estilo de liderança pode ter relação com a eficácia dele de acordo com as atividades executadas, segundo Maximiniano: A eficácia do estilo de liderança depende de seu efeito sobre o desempenho da tarefa e a satisfação do influenciado, seja ele indivíduo ou grupo. Se o influenciado mostra-se satisfeito e, ao mesmo tempo, apresentar desempenho satisfatório, o estilo é eficaz. (MAXIMINIANO, 2000, p. 409)

Porém, há também, quem apoie a ideia de que a liderança eficiente, está atrelada a motivação dos liderados. Marcela Prado, gerente de desenvolvimento do Grupo Kronberg, afirma que os profissionais buscam um líder motivador. 'O modelo atual de liderança é baseado nos motivadores intrínsecos das equipes, para aumentar o engajamento e a produtividade. As lideranças femininas estão seguindo esse modelo de forma mais consistente, equilibrando melhor os seus lados de gestão', conclui ela. Os motivadores intrínsecos estão relacionados a Teoria das Necessidades de Maslow, essa teoria versa a respeito do que motiva as pessoas são as necessidades insatisfeitas, elas sempre possuem necessidades insatisfeitas, segundo Lacombe(2010): "Quando uma necessidade prioritária é satisfeita ainda que não o seja à saciedade, outras emergem e ocupam o primeiro lugar na lista de prioridades". Contudo, o autor também afirma que uma necessidade satisfeita não é um motivador de comportamento. Sendo esse um princípio básico da motivação.

A teoria de necessidades de Maslow elenca em forma de uma pirâmide as necessidades básicas, de segurança, associação, status e auto-realização. De acordo com ele, a maioria das pessoas, tem uma tendência a satisfazer primeiro as necessidades fisiológicas(básicas) atendidas essas, elas partem para a seguinte de segurança e assim sucessivamente.

O estilo participativo também é uma forma que tem sido destacada nos estudos sobre mulheres e gestão, predominando a valorização dos indivíduos, a sensibilidade, a compreensão, a necessidade de conciliação em situações de conflito, o espírito de grupo e a liderança pelo consenso (BOWEN e HIRSRICH, 1986; BETIOL, 2000; MUNHOZ, 2000).

As mulheres hoje são contratadas por suas características mais femininas, geralmente, elas se sobressaem por possuírem características como: familiaridade, doçura, sensibilidade, proximidade, por esses motivos, nos dias atuais, a presença feminina em cargos de comando, é algo presente em nossa realidade e pode ser considerado uma tendência crescente.

Fleury (2013, p. 46) aponta como principais características da gestão feminina na empresa

[...] uma capacidade de multiprocessamento de informações e situações que ajudam a ter uma visão mais sistêmica e não sequencial da realidade; maior flexibilidade e habilidade de enxergar as pessoas como um todo e não apenas no âmbito profissional.

É importante destacar na visão de Alexandre Caldini, CEO do Valor Econômico, “O profissional ideal é aquele que consegue juntar as características femininas e masculinas e utilizá-las no momento adequado no ambiente de trabalho” para ele, o gênero é preocupação secundária.

As organizações estão impregnadas de valores masculinos, porém as mulheres têm suas características: Segundo Loden (1988, *apud*, MUNHOZ 2000, p. 164-176,) são habilidades femininas mais acentuadas:

Habilidade de percepção: a habilidade de entender dicas não verbais; colocar-se no lugar do outro, tanto literalmente, quanto no sentido figurado, e entender seus sentimentos ou reações.

- Habilidade de Ouvir: prestar muita atenção no que está sendo dito pelos outros e como está sendo dito. Usar dicas não verbais para encorajar discussões abertas. Deixar as pessoas concluírem seus pensamentos sem interrompê-las.

- Administração de sentimentos: estar sintonizada nos sentimentos dos outros e nas condições ambientais que desencadeiam vários sentimentos. Usar suas reações de sentimentos como um barômetro emocional dentro do grupo. Expressar sentimentos

como um método de aumentar a comunicação e pedir demonstrações de sentimentos dos outros. Reagir espontaneamente a situações. Levar os sentimentos em consideração quando tomar decisões.

- Intimidade/Autenticidade: desenvolver uma harmonia pessoal com os outros. Compartilhar dados pessoais sobre si mesma e encorajar os outros a fazer o mesmo. Concentrar o indivíduo como um todo, e não apenas como funcionário.

- O Uso do Posicionamento: dar um posicionamento claro e direto sobre o desempenho, focalizado nas ações. Solicitar um posicionamento dos colegas e funcionários. Usar o posicionamento para modificar seu comportamento.

- Calcular o Impacto Pessoal: compreender o impacto de seu comportamento sobre os outros. Reconhecer como se está sendo percebida e as consequências de suas ações na construção de relacionamentos. (Loden, 1988, p.120)

Além disso, características como objetividade, perseverança, estilo cooperativo, disposição de trabalhar em equipe, de dividir decisões, uso de intuição na análise e solução de problemas, flexibilidade, sensibilidade, saber administrar a diversidade, além de dizer mais vezes nós do que eu, estão em alta e assinalam, segundo alguns estudiosos, um emergente estilo feminino de liderança., muitos consultores empresariais têm falado sobre este estilo feminino de liderar (TONANI,2011).

Considerando isso, algumas revisões literárias, sugerem duas conclusões sobre sexo e liderança: para Hobbins(1999) a primeira sugere que semelhanças entre homens e mulheres tendem a exceder em peso as diferenças e a segunda, conforme o autor, as mulheres caem num estilo mais democrático, enquanto os homens sente-se mais à vontade com um estilo diretivo. Para o autor, as semelhanças entre os gêneros, não devem ser completamente surpreendentes, pois, quase todos os estudos sobre essa questão usaram posições gerenciais, como sinônimo de liderança. Por isso, diferenças de sexo aparentes na população geral não são vistas como evidentes por causa da auto-seleção de carreira e da seleção organizacional, afirma. Atualmente, para Hobbins(1999) flexibilidade, trabalho em equipe, confiança, e partilha de informações estão substituindo estruturas rígidas, individualismo competitivo, controle e confidencialidade, ainda segundo o referido autor, os melhores gerentes, motivam e fornece apoio ao seu pessoal, ele afirma que muitas mulheres parecem fazer isso melhor que os homens, e vai além,

destacando que os estilos de liderança que as mulheres usam, geralmente, podem torná-las melhores em negociação, porque elas tendem a não focar tanto em ganhos, perdas, competição do que os homens.

Finalmente, cabe acrescentar que há muitos homens que possuem características tradicionalmente consideradas femininas e mulheres mais competitivas e agressivas do que os homens na sua forma de atuar no mercado de trabalho (KANAN, 2010).

De qualquer modo, talvez estas características ditas femininas de que o mercado necessita hoje, juntamente com a luta das mulheres por um maior reconhecimento de sua atuação na vida profissional, venham contribuindo para o crescimento do número de mulheres em posições de poder e prestígio dentro das organizações.

Cabe ressaltar, que as mulheres ainda não são maioria em posições de liderança nas organizações, e ainda lutam por igualdade salarial, não se pode afirmar, a superioridade feminina, pois não se tem estudos maduros com relação a isso, as características femininas podem contribuir para uma melhor gestão, porém, essas também podem ser desenvolvidas por homens.

5. METODOLOGIA:

A artigo em questão utilizou um aspecto de classificação, sendo este referente aos meios e fins da pesquisa. Quanto aos fins de investigação a pesquisa caracteriza-se como qualitativa e exploratória. Quanto ao meio de investigação, utilizou-se pesquisa bibliográfica.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando o exposto, o estilo de liderança feminino vem a somar dentro das organizações modernas, visto que elas representam 50% da força de trabalho no mercado atual, contudo, os homens ainda são maioria em cargos de liderança, eles ocupam cerca de 78% desses cargos na maioria das empresas, mas segundo pesquisas recentes, as empresas com participação de homens e mulheres juntos na alta liderança lucram 69% mais do que as empresas lideradas só por homens. Por isso, sabe-se que as características essencialmente femininas aglutinadas a outras inerentes ao sexo masculino, contribuem para o sucesso na gestão das organizações, promovendo eficiência e eficácia, e sobretudo, qualidade aos processos. Diante disso, a sensibilidade feminina, aliada à sua capacidade motivacional e de engajamento são fundamentais, assim como o estilo diretivo de comando e controle, geralmente relacionado aos homens, também são importantes. Portanto, as empresas as quais conseguirem captar essa realidade e aplicá-las em suas equipes serão mais competitivas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Anonymous As lições de liderança de algumas das executivas mais poderosas do mundo. NotíciasFinancieras, Miami Apr 09 2013.

Anonymous EMPREGO: Número de mulheres em cargos de liderança tem alta no Brasil. Investnews, São Paulo Mar 08 2016.

Anonymous MULHER: Liderança feminina é mais eficiente com os colaboradores. **Investnews**, São Paulo Mar 05 2015.

Anonymous TECNOLOGIA: Ericsson amplia liderança feminina na América Latina. **Investnews**, São Paulo Jan 20 2016.

CALDINI, Alexandre. **Características femininas na liderança**: CEO do Valor Econômico, em entrevista para a HSM. 2012. Disponível em: <www.hsm.com.br>. Acesso em: 11 jun. 2016.

CARREIRA, Denise; AJAMIL, Menchu; MOREIRA, Tereza. Mudando o mundo: a liderança feminina no século 21. São Paulo: Cortez, 2001. 232 p.

GLOBAL, Liderança. **Liderança Global: Liderança Feminina**. 2016. Um programa da TV Boas Novas. Disponível em: <<http://liderancaglobal.com>>. Acesso em: 17 abr. 2016.

HOLLENBECK, John R.; III, John A. wagner. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Saraiva, 2002.

LACOMBE, Francisco. **Recursos Humanos, Princípios e Tendências**. Rio de Janeiro: Saraiva, 2010

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

MAXIMINIANO, Antonio Cesar Amaru. Introdução a Administração. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000. 349, 388 e 409 p.

MARIA FERNANDA TEIXEIRA - PRESIDENTE DO GRUPO DAS EXECUTIVAS DE SÃO PAULO E SÓCIA-FUNDADORA DA DIRETTIV PRÓXIMO ARTIGO DA AUTORA SERÁ PUBLICADO NO DIA 12,DE DEZEMBRO. Mulher, homem e equilíbrio no trabalho. **Gazeta Mercantil**, São Paulo Nov 21 2006.

MUNHOZ, G. de S. Quais as contribuições que o estilo feminino de liderança traz para a organizações empreendedoras? In: ENCONTRO NACIONAL DE EMPREENDEDORISMO, 12000. Maringá.Anais...Maringá: EGEPE, out.2000, p. 164-176

NEVES, R. A liderança de alto. Gazeta Mercantil, São Paulo Aug 15 2007.

ROBBINS, Stephen. **Comportamento Organizacional**. 8. ed. Rio de Janeiro: Ltc, 1999.

ROBBINS, Stephen. **Comportamento Organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2014

SCHERMERHORN JUNIOR, John R.. ADMINISTRAÇÃO: A NATUREZA DA LIDERANÇA. 8. ed. Rio de Janeiro: Ltc, 2014. 287 p.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. ADMINISTRAÇÃO. Rio de Janeiro: Ltc, 2014. 344 p.