



Faculdade Integrado **INESUL**
Instituto de Ensino Superior de Londrina

CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

O EMPODERAMENTO FEMININO NA LIDERANÇA DAS EMPRESAS

Londrina
2019

JULIANA DE OLIVEIRA BATISTA
QUEREN BRAZ

O EMPODERAMENTO FEMININO NA LIDERANÇA DAS EMPRESAS

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade Integrado Inesul, como requisito parcial para a obtenção do título de graduado em Administração.

Orientadora: Prof^a Caroline Moya de Moraes

Coorientadora: Prof^a Antonia Maria Gimenes

O empoderamento feminino na liderança das empresas.

¹ Juliana de Oliveira Batista, ² Queren Braz, ³ Caroline Moya de Moraes, ⁴ Antonia Maria Gimenes

RESUMO

O objetivo principal do presente artigo é analisar qual o papel da mulher moderna como líder nas empresas, bem como, de forma complementar, verificar quais são as principais vantagens e desvantagens com relação ao papel da mulher como líder organizacional e comparar se ainda existe desigualdade ou preconceitos entre homens e mulheres na liderança das empresas. A relevância deste estudo justifica-se quanto ao importante papel da mulher como líder empresarial, assim como a sua busca por maior conformidade salarial entre homens e mulheres. O artigo é um estudo de revisão bibliográfica, onde o tipo de pesquisa utilizada foi uma revisão de literatura de caráter descritivo e qualitativo, na qual foi realizada uma consulta de livros e sites que trataram da temática. Atualmente grande parte das mulheres ainda não são valorizadas profissionalmente, no âmbito salarial, comparado ao universo masculino. A discriminação é o principal obstáculo para a inserção da mulher no mercado de trabalho. O principal objetivo da mulher empoderada dentro de uma organização é mostrar para os gestores e para si mesma que tem capacidade de liderar uma equipe como os mesmos princípios que os homens, pois são observadoras e executa suas atividades de forma natural que vem se tornando um diferencial dentro das organizações. conclui-se que ainda há desigualdade entre homem e mulher, mas com o decorrer dos anos elas vem buscando igualdade e conquistando seu espaço dentro das empresas

Palavras-chave: Liderança. Mulher. Empresas. Empoderamento. Gênero

ABSTRACT

The main objective of this paper is to analyze what is the role of modern women as a leader in companies, as well as to complement the main advantages and disadvantages of the role of women as an organizational leader and to compare whether there is still inequality or biases between men and women in corporate leadership. The relevance of this study is justified by the important role of women as a business leader, as well as its search for greater salary compliance between men and women. The article is a bibliographic review study, where the type of research used was a descriptive and qualitative literature review, in which a consultation of books and websites that dealt with the theme was performed. Currently, a large part of women are not yet professionally valued in the salary field, compared to the male universe. Discrimination is the main obstacle to women's insertion in the labor market. The main objective of empowered women within an organization is to show managers and themselves that they have the ability to lead a team on the same principles as men, as they are observant and perform their activities in a natural way that has become a differential. within organizations. It is concluded that there is still

inequality between men and women, but over the years they have been seeking equality and conquering their space within companies

KeyWords: Leadership. Companies. Empowerment. Genre

¹ e ² Acadêmicas do curso de administração do Instituto de Ensino Superior de Londrina – Inesul, ³ administradora, mestre em administração, palestrante, consultora e professora universitária, ⁴ Administradora, especialista executiva em gestão de negócios, gestão de recursos humanos e gestão de pessoas, palestrante, professora e coordenadora de cursos superiores técnicos.

INTRODUÇÃO

Com o avanço da tecnologia e a diversidade cultural, o empoderamento feminino passou a modificar concepções não só dentro do mercado de trabalho, mas também na sociedade.

O número de mulheres ocupando grandes cargos dentro de organizações de peso tem aumentado nos últimos anos. Isso graças a sua grande luta pela igualdade no meio corporativo e na sociedade.

Nas épocas passadas as mulheres eram somente procriadoras e donas de casa, sendo atribuída ao homem a responsabilidade pelo orçamento financeiro na família. A cultura de que o homem foi o ser que sempre dominou as áreas empresariais, onde não havia espaços para a ala feminina, sendo eles sempre os responsáveis pelo sustento familiar, ficou para trás.

O objetivo principal do presente artigo é analisar qual o papel da mulher moderna como líder nas empresas, bem como, de forma complementar, verificar quais são as principais vantagens e desvantagens com relação ao papel da mulher como líder organizacional e comparar se ainda existe desigualdade ou preconceitos entre homens e mulheres na liderança das empresas.

O papel da mulher no mercado de trabalho e na sociedade, tem promovido mudanças na sociedade. Sua ampla atuação como mãe, líder pessoal, profissional, colaboradora e empregadora, mostra ainda mais que o resultado da sua luta pela igualdade de gênero não foi em vão, mas ainda há um caminho a ser ajustado e equiparado, em especial no mercado de trabalho.

A relevância deste estudo justifica-se quanto ao importante papel da mulher como líder empresarial, assim como a sua busca por maior conformidade salarial entre homens e mulheres. Também, verifica-se que ainda há poucos estudos direcionados a esta temática, tanto com relação à diversidade de gênero, quanto ao Empoderamento da mulher como profissional e líder empresarial.

A metodologia do presente artigo é um estudo de revisão bibliográfica, onde o tipo de pesquisa utilizada será uma revisão de literatura de caráter descritivo e qualitativo, na qual foi realizada uma consulta de livros e sites que trataram da temática.

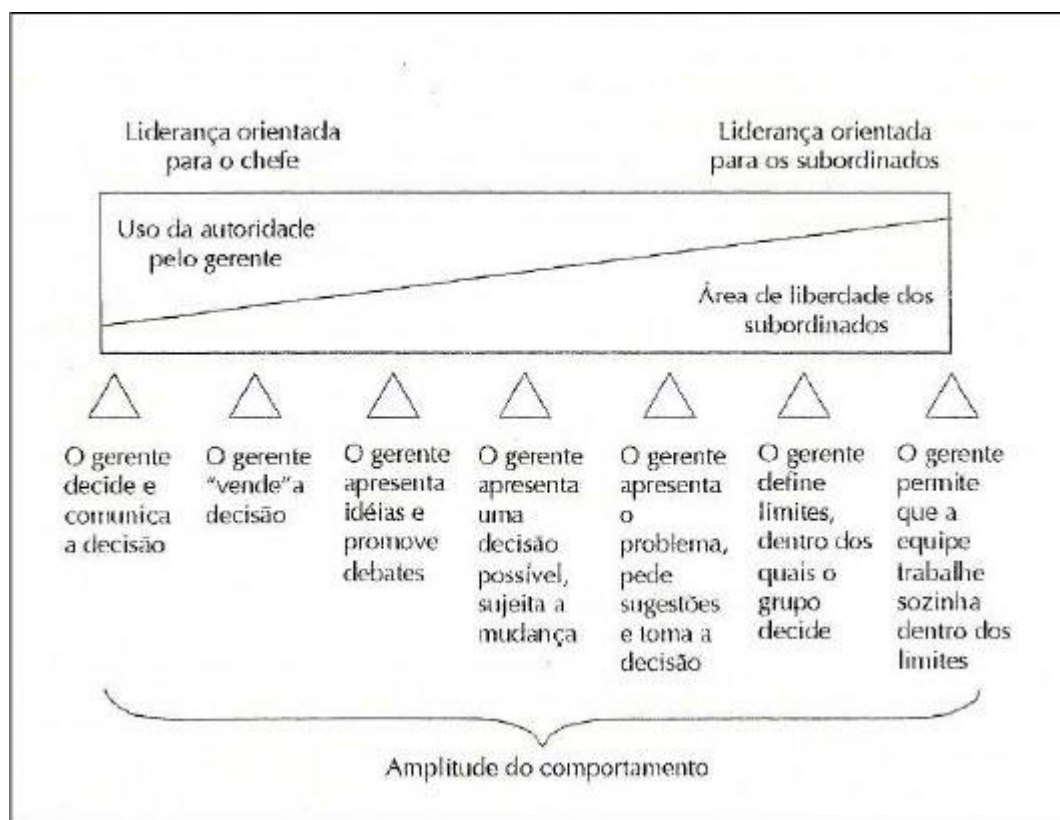
REFERENCIAL TEÓRICO

O papel da mulher como líder organizacional

A liderança é o papel de uma pessoa capaz de tomar decisões, um projeto ou uma empresa, que está à frente para buscar o que será mais sensato a se fazer para a melhoria do ambiente de uma organização e de seus colaboradores. Seu conceito consiste em ter uma pessoa para liderar, incentivar e mostrar entusiasmo pelo trabalho isso se destaca muito.

O papel da mulher na liderança das empresas é primordial, pois se dedicam para alcançar o seu espaço dentro da organização, se mostrando capaz de liderar com os mesmos princípios que o homem. No mercado de trabalho encontra-se uma geração de mulheres capacitadas e que lutam por reconhecimento e valorização.

Figura 01 – Modelo de Liderança de Tannebaum e Schmidt



Fonte: Maximiano, 2002, p 287.

Sina, (2005) salienta que quando a mulher opta pela carreira executiva, nas corporações, é capaz de ir aos detalhes sem dificuldade, quantas vezes forem necessárias, o que é muito mais complicado aos homens.

Chiavenato, (2000) ressalta que a líder precisa atribui-se aos riscos, onde irá executar e analisar os resultados de certa forma, cobrando e estabelecendo o que é prioridade em prol da organização e de sua equipe.

Fischer (2001) afirma que os talentos naturais das mulheres, entre os quais inclui desejo pelo trabalho em rede e pela negociação, a sensibilidade emocional e a empatia, a capacidade de conciliar diversas tarefas ou a facilidade de comunicar-se, estão particularmente adequados à sociedade global do século XXI.

O próprio crescimento e mudanças na sociedade atual, o aumento de serviços globais e de uma política comunicacional mais forte, conferem mais uma vantagem à mulher de hoje, os seus talentos naturais e capacidades são especialmente requisitados na era em que vivemos.

Como desafios à liderança no atual contexto, os autores Sant'Anna, Campos e Vaz (2012) destacam: desenvolver líderes capazes de lidar com diversidade cultural; formar e desenvolver equipes com elevada diversidade; desenvolver redes de relacionamentos e liderar em ambientes dinâmicos. Outro desafio diz respeito aos valores, às experiências e aos relacionamentos que o líder deve construir vivenciar e compartilhar, de modo a influenciar positivamente o processo de desenvolvimento de lideranças.

Segundo Machado (2002), o comportamento gerencial feminino caracteriza-se por, ter objetivos definidos e amplos, entre eles segurança e satisfação no trabalho, satisfação dos clientes, ética do cuidar e responsabilidade social; manter as estruturas organizacionais simples, informais, horizontais descentralizadas, dando ênfase à cooperação, à integração e aos relacionamentos interpessoais, adotar estratégias inovadoras em busca de qualidade e da satisfação de todos os envolvidos, empregarem muitas mulheres; exercer uma liderança interativa e cooperativa, facilitando a adoção de um processo decisório participativo.

Gryzybovski, (2012) acredita que a mulher consegue construir um sentimento de comunidade, por meio do qual os membros da organização se unem, e aprendem a acreditar e a cuidar uns dos outros. As informações são compartilhadas e todos os que serão afetados por uma decisão podem participar, sendo que a liderança feminina proporciona o aumento da "autoestima dos seguidores, uma vez que as mulheres preferem liderar pela

inclusão e recorrem o seu carisma, experiência, contatos e habilidades interpessoais para influenciar os outros”. (GRYZYBOVSKI, 2012, p. 48).

A mulher desempenha um papel fundamental em qualquer ambiente social, seja ele organizacional ou não, pois no mundo globalizado e dinâmico, a mulher consegue de forma natural adaptar-se as mudanças e desempenhar várias tarefas ao mesmo tempo, se preocupando com tudo e com todos.

Entretanto tem perfil para gerenciar e liderar uma equipe. Seus diferenciais alcançam maior facilidade de relacionamento e boa comunicação, sendo bastante valorizado dentro das organizações, devido serem mais detalhistas e observadoras.

A liderança feminina é um fenômeno social complexo e contemporâneo, que exige um novo olhar do profissional Administrador, em especial no que se refere à capacitação das mulheres para o exercício da liderança nas diferentes organizações, visando aperfeiçoar e desenvolver as habilidades apresentadas ao exercer suas funções.

As mulheres possuem características que agregam valor ao atuar em cargos estratégicos, auxiliando no desenvolvimento do trabalho em equipe, portanto, capacitar essas profissionais permite melhorias, maior eficácia e assertividade na gestão.

Neste novo perfil feminino quebrando os paradigmas, faz com que muitas mulheres viessem a se interessar pela escolaridade, obtendo novos conhecimentos. A partir daí o mercado de trabalho começou abrir portas para se engajar neste mundo, até então liderado por homens e hoje se pode afirmar que muitas delas ocupam cargos de liderança em grandes empresas de sucesso.

A evolução da ala feminina representa um acontecimento histórico na sociedade brasileira, atualmente as mulheres buscam por novos desafios, estão cada vez mais dispostas a abrir mão de realizar atividades voltadas ao lar para aprimorar-se em sua carreira profissional, até mesmo pensando na sobrevivência familiar, relacionado ao conforto e ainda associar-se para uma educação de qualidade aos filhos.

De acordo com Drucker, (1996) as principais vantagens da liderança feminina nas organizações são os relacionamentos interpessoais; as mulheres apresentam uma maior facilidade para se relacionar com as pessoas; trabalho sob pressão;

Normalmente, elas suportam melhor a pressão e são mais habilidosas para lidar com conflitos no ambiente de trabalho; criatividade e tem maior foco e dedicação

2 CONCEITO DE EMPOWERMENT NA LIDERANÇA FEMININA

Empowerment é um conceito de Administração de Empresas que significa "descentralização de poderes", ou seja, sugere uma maior participação dos trabalhadores nas atividades da empresa ao lhe ser dada maior autonomia de decisão e responsabilidade, em inglês o termo é traduzido em sua forma literal como empoderamento, melhor dizendo, dar poder a alguém.

Na administração exercer um modelo de gestão descentralizado, onde todas as decisões não são responsabilidades exclusivamente de uma única pessoa, no caso do gestor ou daqueles que ocupem o cargo mais alto na cadeia hierárquica, mas elas são divididas com os demais funcionários.

As análises de como as mulheres contemporâneas lidam com a multiplicidade de papéis sugere a relevância que conferem ao ato de fazer escolhas sem pressões ou cobranças. Uma necessidade a ser reconhecida pela sociedade como um todo.

Ao ressaltar as características da liderança feminina, Brush, (1998) argumenta que as empreendedoras tendem a adotar uma forma singular de manejar com diferentes recursos organizacionais. Admite-se que existem aspectos recorrentes e tendências no exercício do poder feminino nos seus empreendimentos, mesmos em defender um modelo feminino de empreendedorismo (Hisrich, Brush, Good,&DeSouza, 1997).

Segundo Chiavenato, (2005), o *empowerment* parte da ideia de dar as pessoas o poder, a liberdade e a informação para tomarem decisões e participarem ativamente da organização. De acordo com o autor o empowerment está firmado em quatro bases:

Poder: dar poder às pessoas, delegando autoridade e responsabilidade em todos os níveis da organização; motivação: proporcionar motivação às pessoas para incentivá-las continuamente; desenvolvimento: dar recursos às pessoas em termos de capacitação e desenvolvimento pessoal e profissional; liderança: proporcionar liderança na organização.

De acordo com o autor, pode-se ressaltar que desenvolver essas quatro bases é de muita importância para a organização, pois ceder poder as pessoas cria-se um

clima de confiança e liberdade. As pessoas sentem-se motivadas quando percebem que seu trabalho está sendo reconhecido e recompensado. Estar sempre atento a esse fator pode-se determinar o bom andamento na produtividade e nas atividades realizadas. Motivação é a energia que nos incentiva a produzir.

Na organização, as pessoas que detêm dados ou conhecimentos necessários para os outros podem fazer com que estes se tornem dependentes delas. Os gerentes, por exemplo, que tem acesso as informações privilegiadas, custos, salários, lucros e dados similares podem usar essas informações para controlar o comportamento de seus subordinados (ROBBINS, 2005, p. 304).

Assim, a utilização do empowerment também funciona como uma ferramenta de valorização e reconhecimento dos seres humanos, na medida em que delegar mais poder e responsabilidade para com as pessoas permite que as mesmas identifiquem e sugiram soluções de melhoria para as atividades relacionadas ao dia-a-dia organizacional, sem que haja a necessidade constante de ficar recorrendo ao seu superior.

Segundo Tracy, (1994, p. 164), existe alguns princípios para o *Empowerment* que devem ser estabelecidos.

1. Dizer às pessoas quais são suas responsabilidades: compreender melhor o grupo foco do trabalho, identificando suas competências e afinidades, buscando definir de forma adequada projetos que seriam mais bem conduzidos por cada indivíduo da equipe;
2. Dar-lhes autoridade correspondente às suas responsabilidades: definir claramente papéis e responsabilidades, dando a devida importância à colaboração de cada funcionário. Quando ele compreende seu papel e contribuição passa a sentir-se melhor com aquilo que faz.
3. Estabelecer padrões de excelência: Promover reuniões multidisciplinares com o objetivo de aumentar a visão sistêmica dos colaboradores;
4. Oferecer-lhes o treinamento necessário à satisfação dos padrões: treinar as pessoas para lidar com novo cenário incentivando posicionamento e discussões dentro do grupo, fornecendo conhecimento e informação através da capacitação.
5. Dar-lhes feedback sobre seu desempenho para que sejam reconhecidos pelas suas realizações ou aspectos que precisam serem melhorados.
6. Confiar em sua equipe: estabelecer padrões de resultado, confiando nas pessoas. Demonstrar sua confiança e estimular o “repensar” constante das atividades que o colaborador desenvolve.

Esta ferramenta é objetiva e sugere a descentralização de poderes na cadeia hierárquica e uma maior independência dos funcionários. Com essa liberdade proposta, espera-se que os integrantes da equipe consigam se envolver mais com o trabalho e que se demonstrem relações de confiança entre eles.

Quando o colaborador adquiriu autonomia para tomada de decisões, compreende que seus líderes confiam na sua capacidade de expor sua opinião, dessa maneira consegue exercer sua atividade com mais autoridade e responsabilidade, tendo a certeza de que está no caminho certo.

3 A BUSCA PELA IGUALDADE DE GÊNEROS NAS ORGANIZAÇÕES

Atualmente grande parte das mulheres ainda não são valorizadas profissionalmente, comparado ao universo masculino. A discriminação é o principal obstáculo para a inserção da mulher no mercado de trabalho, apesar de benefícios criados por leis constituídas ao longo dos anos, algumas formas de exploração perduraram durante muito tempo (PROBST, 2003).

Existem limites nos diferenciais entre homens e mulheres, como diferenças salariais oportunidades de crescimento e reconhecimento, pois, mesmo com maiores níveis de educação, as mulheres ainda não possuem os níveis de ocupação, rendimentos e receptividade no mercado de trabalho equivalentes aos obtidos pelos homens (Borges, 2009). Segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), dentre os cargos que as mulheres ocupam na indústria, nos serviços domésticos e nos outros serviços, o registro na carteira de trabalho é inferior ao verificado entre os homens.

Afirma-se que as mulheres, independentemente dos anos de estudo e mesmo tendo a igualdade salarial garantida por lei, em média, recebem menos que os homens. Levando-se em consideração os dados do IBGE, verifica-se que as mulheres continuam a enfrentar discriminação e exclusão, ainda que a igualdade entre homens e mulheres seja um direito humano fundamental.

Porém, as mulheres têm buscado seus direitos, e sua cidadania tem, cada vez mais, se efetivada na medida em que elas ganham poder social, os quais buscaram através da educação e da capacitação, que lhes permitem usufruir de seus direitos. Nesse sentido, Borges (2009) menciona que a mulher brasileira está incluída na tendência global de fortalecimento, alcançando espaços aos quais não possuíam

acesso anteriormente, pois eram destinados aos homens, como, por exemplo, o mercado de trabalho, os estudos e a política.

Nesse contexto atual, as mulheres se dedicam não somente às atividades domésticas e aos cuidados com os filhos, mas também têm uma profissão e, conseqüentemente, trabalham fora de casa. Nas relações de trabalho, reconhecendo que os cargos de liderança não são ocupados de maneira equitativa entre os dois sexos, Metz, (2014) evidencia uma atuação maior da mulher; mas um número pouco significativo de gestoras sinaliza a existência de dificuldades a serem superadas, ainda que venham sendo diminuídas com o tempo, uma vez que, antes, as mulheres eram percebidas como subordinadas aos maridos e, atualmente, muitas mulheres são as provedoras da família.

É de suma importância salientar que há uma consciência extensa por parte das empresas, pois buscam reter talentos femininos que através de sua competência as empresas passaram a acreditar nestas profissionais que mostram autonomia e respeito, trazendo de forma expressiva resultados para dentro das organizações. A liderança feminina é vista como uma mudança de caráter cultural, pois se acredita que as mulheres possuam a mesma capacidade que os homens quando se trata de gestão, mesmo que ainda enfrentem limitações. Hoje, elas têm ocupado cargos que antigamente eram somente para homens, e isso ainda pode gerar conflitos e competitividade entre os gêneros, desvalorização e até mesmo pensamentos machistas. Ainda assim, desde que estejam bem preparadas, trazem um crescimento maior na forma de liderar e na distribuição de tarefas confiada a elas, que são mais fiéis, sinceras e delicadas quanto à execução de suas funções e proporcionam um ambiente de trabalho mais harmonioso (RODRIGUES; SILVA, 2015, p.9). “

Refletindo sobre um contexto organizacional pode-se afirmar que o ser humano só prospera no trabalho em equipe tendo reconhecimento pelo seu potencial, as empresas compreendem que assim como os indivíduos as mulheres não são diferentes, pois tem os mesmos princípios que os homens na crença, raça, cultura e credo, podem conviver em harmonia no ambiente de trabalho onde até pouco tempo era de comando masculino.

Apesar de existir uma competitividade de gêneros dentro das organizações, e de sua maior capacidade adaptarem-se a esse cenário, as mulheres tem se tornado destaque no mercado de trabalho. Um dos pontos positivos e motivador para o

alcance de seu espaço nas organizações pode-se citar a personalidade marcante das mulheres que, dando a elas o reconhecimento que tanto lutam e mostrar que são capazes de gerenciar um cargo de responsabilidade.

[...] alcançar a igualdade de gênero é um processo vagaroso e ao mesmo tempo desafiador pelo fato de o mesmo estar arraigado nos valores, crenças e práticas de uma sociedade, o que requer muito mais do que mudanças em leis ou políticas públicas, ou seja, são necessárias mudanças de práticas nas famílias, nas escolas, nas comunidades, bem como nos processos de tomada de decisão, tanto no âmbito público, como no político e no organizacional e, principalmente, no que se refere ao próprio sujeito (Melo 2011, p.1).

A luta pela igualdade de gênero foi tomando grandes proporções no decorrer dos anos, é um processo demorado que gera grandes desafios, pelo fato de estar estabelecidos nos valores e crenças. A sociedade requer muito mais do que mudanças no âmbito político, necessita de mudanças no âmbito familiar, educacional e organizacional, presando pelo respeito e reconhecimento.

4 CONCLUSÃO

Respondendo aos objetivos propostos no referido artigo deduz-se que de acordo com o que foi apresentado pelos autores estudados o presente trabalho possibilitou compreender como as mulheres nesse contexto atual vêm ganhando espaço dentro das organizações e como os gestores vêm empreendendo a ala feminina para gerenciar cargos de liderança, que antes era considerado somente de comando masculino.

Nesse contexto a mulher vem lutando para alcançar a igualdade de gênero, onde mostram que também são capazes de liderar um cargo maior dentro das organizações, deixando de ser somente provedora do lar, saindo em busca de seu próprio empreendedorismo para o sustento de sua família e uma educação melhor para seus filhos.

As mulheres possuem características que agrega muito dentro de uma organização, sabem ouvir e tem capacidade de atuar em cargos estratégicos, para auxiliar no desenvolvimento do trabalho em equipe, capacitar essas profissionais está

fazendo parte do dia-a-dia nas organizações, pois permite melhorias e maior eficácia na gestão.

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.

Através deste artigo conclui-se que ainda há desigualdade entre homem e mulher, mas com o decorrer dos anos elas vem buscando igualdade e conquistando seu espaço dentro das empresas, até mesmo exercendo funções em cargos de liderança, mesmo com tantas barreiras tornaram-se a provedora pelo sustento de sua família, atualmente agregam pelo crescimento organizacional, profissional e pessoal, buscando sempre por novos empreendimentos e desafios.

REFERÊNCIAS

Bourdieu, P. (1989). **O Poder Simbólico**. São Paulo: Difusão Editorial.

CHIAVENATO, Idalberto. Administração: **Teoria, processo e prática**. 4. Ed. Rio de Janeiro, Elsevier, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento Organizacional: sucesso nas organizações**. São Paulo: Pioneira Thomason Learning, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Iniciação à Administração Geral**. São Paulo: Makron, 2000.

FISCHER, H. **O primeiro sexo: como as mulheres estão a mudar o mundo**. São Paulo. Presença, 2001

FONSECA, João José Saraiva. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002.

MALUF, Vera. **Trabalho e maternidade: uma visão contemporânea**. São Paulo: Atheneu, 2012.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 3. ed. rev. e atual. 2002. 521p.

PINSKY, Jaime. **12 faces do preconceito**. 10. ed. São Paulo: Contexto, 2011.

PROBST, Renata Elisiana. **A evolução da mulher no mercado de trabalho**. Santa Catarina, 2003.

ROBBINS. Stephen. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SINA, Amalia. **Mulher e trabalho: o desafio de conciliar diferentes papéis na Sociedade**. São Paulo: Editora Saraiva, 2005.

TRACY, D. **10 passos para o empowerment: um guia para a gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

Agostinho, C. S., & Saboia, A. L. (2011). **Indicadores sobre trabalho decente: uma contribuição para o debate da desigualdade de gênero**. Rio de Janeiro: IBGE. Coordenação de População e Indicadores Sociais.

Disponível em <<http://consultorpacheco.blogspot.com/>> Acesso em: 24 de nov. 2019.

Disponível em <http://bibliodigital.unijui.edu.br:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/2851/Trabalho%20de%20Conclus%C3%A3o%20de%20Curso%20-> em

[%20LAURA%20MOREIRA_04122014%20%28Usu%C3%A1rio%20Laura%20Morei%29%20%28Data%2004-12-2014%2014h44m%29%2004-12-14%20-%20TCC~1.pdf?sequence=1](http://www.scielo.br/pdf/tinf/v12n1/01.pdf), acesso em 10/10/19.

Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/tinf/v12n1/01.pdf>, acesso em 15/11/19.

GRZYBOVSKI, D. Estilo feminino de gestão em empresas familiares gaúchas. 2012. **Revista de Administração Contemporânea** – RAC, v. 6, n. 2, p. 185-207, mai/ago. 2002. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v6n2/v6n2a11>> Acesso em 18 Jun 2017.

GRZYBOVSKI, D.; BOSCARIN, R.; MIGOTT, A. M. B. Estilo feminino de gestão em empresas familiares gaúchas. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 6, n. 2, p. 185-207, Maio-Agosto, 2002.

Lisboa, T. K. (2008). **O empoderamento como estratégia de inclusão das mulheres nas políticas sociais**. Anais do Seminário Internacional Fazendo Gênero : Corpo, Violência e Poder, Florianópolis, SC, Brasil, 8.

Machado, H. V. (2002). **Identidade empreendedora de mulheres no Paraná**. (Tese de Doutorado). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina.

Melo, M. de O. L. (2011). **Mulheres de Sucesso em setores predominantemente masculinos de Belo Horizonte**: além do teto de vidro na carreira gerencial. Belo Horizonte, (relatório de pesquisa).

PROBST, E.R. **A Evolução da mulher no mercado de trabalho**. 2003. 8 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Pós Graduação em Gestão Estratégica de Recursos Humanos) – Instituto Catarinense de Pós Graduação – ICPG, Santa Catarina, 2003.

RODRIGUES, Stephane Carvalho; SILVA, Gleiciane Rosa da. **A liderança feminina no mercado de trabalho**. Vol. 1. Revista digital de Administração Faciplac, 2015.

SANT'ANNA, A. S.; CAMPOS, M. S.; VAZ, S. L. Liderança: o que pensam executivos brasileiros sobre o tema? **Revista de Administração Mackenzie**, v. 13, n. 6, p. 48-76, 2012.