

**Liderança feminina: um olhar sobre os desafios da mulher no papel de liderança nas organizações**

Lucas Costa Santos<sup>1</sup>  
Orientador: Prof<sup>a</sup>. Ms. Eurides Hide<sup>2</sup>

**RESUMO:**

Este estudo, investigou as interações da liderança, bem como a liderança feminina e masculina, com suas possíveis similaridades e particularidades, ainda sabemos que a liderança é um assunto de importância máxima nas organizações, detendo da maior parte do tempo dos gestores e das pessoas geridas. Este estudo teve como objetivo geral compreender a percepção de mulheres em postos de liderança a respeito de sua trajetória profissional e pessoal, no que diz respeito aos desafios e estratégias adotadas, mas para atender a esse objetivo foram criados os seguintes objetivos específicos: Identificar historicamente o papel da liderança feminina ao longo do tempo; Explicar o que significa a administração participativa; Demonstrar as possíveis diferenças entre a liderança feminina e masculina e Relacionar as competências da liderança feminina com a administração participativa. Para auxiliar no decorrer dos objetivos específicos, houveram duas pesquisas de campo feita por uma ferramenta online, o qual mensurou os resultados e pode delinear o estudo. A pesquisa foi feita com 16 gestores, entre 8 homens e 8 mulheres, que praticam liderança nas mais diversas áreas organizacionais. Assim pudemos encontrar e perceber que a mulher líder pode exercer a liderança com as características próprias das mulheres e apropria-se das características dos homens, tornando-se uma líder transformacional ou líder situacional, que agi e influência de acordo com a situação e ambiente.

**Palavras-chave:** Liderança. Mulher líder. Líder Transformacional. Líder Situacional.

## **1 INTRODUÇÃO**

Com o aumento das líderes femininas, ao longo do século XX, e com a demonstração dessa nova forma de liderar, seria necessário conhecer o diferencial e entender como se conduz a mulher líder nos diversos aspectos.

A liderança é uma questão que envolve os indivíduos e as organizações, desde os primeiros estudos sobre empresa e ainda continua a suscitar questões acerca da área de gerenciamento, surgem sempre artigos, livros, revistas, etc. tratando deste assunto. Verifica-se que a liderança eficaz, no século XXI, se tornou complexa por uma diversidade de fatores, como a personalidades únicas, gestões distintas, adaptações diferenciadas para atender a demanda das organizações,

---

<sup>1</sup> Aluno do Curso de Administração da Faculdade Montessoriano - 7º semestre – ANO 2017.

<sup>2</sup> Professor Orientadora: Ms. Eurides Hide

desafiando-se a permanecer a convivência com respeito, aceitando as diferenças e conhecendo os limites de cada.

Que, segundo Castro (2006), o segredo de um time bem-sucedido, é saber valorizar e dar espaço para cada um destes comportamentos, ou competências, no momento certo, sem desqualificar os demais, pois eles serão importantes em outro momento. Por esse motivo, a liderança torna-se complexa.

O propósito/problema básico deste estudo é **entender se o estilo de liderança feminina se relaciona com a administração participativa**, ressaltando como **objetivo geral** compreender a percepção de mulheres em postos de liderança a respeito de sua trajetória profissional e pessoal, no que diz respeito aos desafios e estratégias adotadas, mas para atender a esse objetivo foram criados os seguintes **objetivos específicos**: Identificar historicamente o papel da liderança feminina ao longo do tempo; explicar o que significa a administração participativa e demonstrar as possíveis diferenças entre a liderança feminina e masculina.

A metodologia adaptada, para além de outras, baseou-se no estudo de caso, com recurso ao uso da entrevista semiestruturada, a qual foi elaborada no programa Survey Monkey, no qual foi desenvolvida 6 (seis) perguntas para o universo masculino e feminino, gestores que atuam na área de liderança, no total foi entrevistado 16 (dezesesseis) pessoas, entre 8 (oito) mulheres e 8 (oito) homens. Utilizou-se, ainda, como fonte de dados a pesquisa bibliográfica com o exame/pesquisa em livros, artigos, teses, ligado ao tema da liderança contemporânea, e também ligados liderança participativa e gestão feminina. Apoiando-se em algumas empresas na cidade de Salvador na qual sua composição contenha gestoras e líderes femininas.

Os resultados da pesquisa de campo, realizada nos meses de março de 2017 a setembro de 2017 nos permitiram verificar um conjunto de ações, políticas e valores da instituição estudada, o reconhecimento da importância das ações de responsabilidade, bem como o papel da organização para promoção da mulher na liderança organizacional.

## 2 LIDERANÇA FEMININA HISTORICAMENTE

Não se pode falar sobre liderança feminina sem contextualizar historicamente esse processo, por isso, faz-se importante a exposição desta fala, partindo do pressuposto de que a mulher inseriu-se no mercado de trabalho a partir da segunda guerra mundial, porém investigando e pesquisando, conseguiu-se identificar personagens mulheres no século XIX, como Millicent Garret Fawcet que foi uma líder do movimento sufragista, entre outras, que veremos no próximo subcapítulo, que deram este ponta pé inicial na liderança feminina, trazendo características de inovação, interação e influência. Haja visto que as lideranças femininas, o cenário mundial e nacional ao longo da história como será exposto seguir.

### 2.1 PAPEL DA LIDERANÇA FEMININA AO LONGO DO TEMPO

Na história recente da sociedade de liderança feminina, encontram-se algumas figuras de influência positiva e significativa para o fortalecimento desta liderança que, segundo alguns autores, as mulheres começaram a retomar sua posição de liderança a partir do século XIX, entre eles encontra-se Obladen que diz:

[...] O movimento sufragista britânico dividiu-se em duas correntes: a moderada e a radical. A primeira, encabeçada por Millicent Garret Fawcet (1847-1929), chegou a contar com mais de 100 mil membros e por meio de comícios e propaganda seguia sempre uma estratégia de ordem e de legalidade. (OBLADEN, 2015, p.1?)

O movimento sufragista que foi a luta da mulher pelo direito a voto em eleição política, é mais uma prova da destreza e bravura da mulher em liderar e lutar pelos seus objetivos. Remete o papel importante dos EUA (Estados Unidos da América) a Madam CJ Walker, que segundo o WORDPRESS (2015) afirma que, "ela foi reconhecida como a primeira mulher a se tornar milionária no seu país, com seu próprio esforço, e essa conquista foi realizada em 1890".

Contextualizado no Brasil, mas precisamente na Bahia, encontram-se figuras marcantes no quesito liderança no século XIX, em 1822 a 1823, houve batalhas pela independência da Bahia e uma personagem destas batalhas foi Maria Felipa de Oliveira, conhecida como a Heroína Negra da Independência, sua forma de liderar passou pela influência, organização, inclusão e agressividade em algumas vezes.

Liderando um grupo de mulheres e homens de diferentes classes e etnias, fortificou as praias com a construção de trincheiras, organizou o envio de mantimentos para o Recôncavo e as chamadas “vedetas” que eram vigias nas praias, feitas dia e noite, a fim de prevenir o desembarque de tropas inimigas além de participar ativamente de vários conflitos... Liderou aproximadamente 40 mulheres na defesa das praias de Itaparica. Armadas com peixeiras e galhos de cansaço surravam os portugueses para depois atear fogo aos barcos usando tochas feitas de palha de coco e chumbo. (FARIAS, 2010, p. 125)

Encontram-se ainda, no século XX um pensamento da mulher que luta pelos seus direitos, que busca proporcionar ideias novas e perspectivas diferentes, um olhar feminino para o mundo aberto percebido através da fala de Mandelli (2015), “nas décadas de 1960 a 1970, as mulheres passaram a estudar mais e houve um acréscimo significativo delas em um ambiente universitários... e passaram a considerar a carreira tão importante quanto a função procriadora”.

Com as mudanças advindas do século XXI, as mulheres também aderiram a essas mudanças, desde comportamento, onde a prioridade era a busca por uma mudança que melhor se adequasse a seu próprio perfil de saber influenciar. Dentro desse movimento algumas entidades importantes começaram a se movimentar para habituar-se a essa liderança antiga, que a mulher já exercia há algumas décadas atrás como podemos identificar no decorrer deste subcapítulo, porém velada e excluída por alguns anos.

Diversos movimentos empresariais foram realizados a fim de atender a essa nova realidade e, como prova disso a ONU (Organização das Nações Unidas), criou um departamento chamado ONU Mulheres, com principal visão de erradicar a discriminação contra as mulheres até 2030.

## 2.2 OS DESAFIOS DA MULHER LÍDER NO SÉCULO XXI

Os desafios da mulher líder no século XXI perpassam por várias situações, desde o ambiente familiar ao ambiente profissional, bem como com os cuidados domésticos, crescimento acadêmico e a construção de uma carreira profissional independente.

Em relação a mulher líder de organização, essa tem como principal desafio estabelecer-se em cargos de gestão, que eram majoritariamente preenchidos por homens. Em uma pesquisa feita pela IBR (International Business Report) publicada pela Revista Panorama (2016), revelou que no mundo as mulheres ocupam 24% dos cargos de liderança, e quando se remete a América Latina, esse número cai para 18%. Esses números também são percebidos nas organizações Mundiais, onde se possui um percentual de que 33% das empresas ainda não possuem mulheres em cargos de gerência, esses são dados que vão de encontro com um mercado de trabalho no qual a mulher está se inserindo cada vez mais.

Porém extremamente notório que há uma divisão no que se refere à aceitação da líder mulher nas organizações, o que também expõe a força feminina em saber lidar com as diversas situações que podem ocorrer nas empresas.

Foi aplicado um questionário a um grupo de 8 gestoras de algumas áreas como administrativas, RH, financeiro e comercial, realizada no período dos meses de março a abril de 2017, identificou-se que alguns ambientes das empresas abraçaram o conceito de possuir uma líder mulher e outros criticaram essa abordagem, porém não houve resistência em desenvolver as ordens delegadas. Esta informação revela que apesar da porcentagem que critica a posse de uma líder feminina, a mulher possui a característica de que a tarefa designada seja brevemente resolvida.

E dentro deste contexto a forma de gestão dessas mulheres se apresenta muito com a liderança participativa, como será apresentado no capítulo a seguir.

### 3 LIDERANÇA PARTICIPATIVA

A noção de administração participativa teve seu início na Grécia há mais de 2000 anos atrás, quando se definiu a democracia, que segundo o Dicionário Aurélio (1999) o expõe da seguinte forma, governo do povo, pois no idioma grego traduz-se, demo = povo e kracia = governo. Logo se entende que é a participação entre o povo e a liderança, são as decisões compartilhadas.

O conceito de liderança participativa nos dias atuais, não é tão diferente desta primeira ideia iniciada na Grécia, com isso Rodrigo (RANGEL, 2009, p. 1) definiu que,

Administração participativa é uma filosofia ou doutrina que valoriza a participação das pessoas no processo de tomar decisões sobre a administração das organizações. Administrar de forma participativa consiste em compartilhar as decisões que afetam a empresa, não apenas com funcionários, mas também com clientes ou usuários, fornecedores, e eventualmente, distribuidores ou concessionários da organização.

Esta definição torna a liderança participativa fundamental, porque mostra uma forma de gestão, que apesar de delegar tarefas, ela consegue influenciar os seus colaboradores, compartilhando com eles informações e tomadas de decisões, podendo garantir uma satisfação, reconhecimento e interesse no funcionário, no qual percebe que tem participação na empresa, além da execução dos seus serviços.

Outra característica que também é encontrada com a liderança participativa é a boa comunicação entre líderes e funcionários, como afirma Chiavenato (2004), "líder e subordinados desenvolvem comunicações espontâneas, francas e cordiais". Em qualquer ambiente a comunicação se faz necessária, e quando se obtém uma comunicação clara e sincera, o entendimento das questões expostas e o desenvolvimento das tarefas, tornam-se eficazes.

No entanto uma definição próxima a realidade atual encontrada nas organizações é o desenvolvimento compartilhado no qual as pessoas interagem, participam e ampliam os resultados e conhecimento. Com isso Robbins (1943) definiu que, "uma equipe de trabalho gera sinergia positiva mediante o esforço

coordenado”. Portanto o compartilhar de informações faz-se necessário para o para que o desempenho individual de cada um se torne em esforço coletivo.

Esta característica relaciona-se com o capítulo anterior, no quesito da mulher líder desenvolver a orientação, a influência como forma de alcançar os objetivos, conforme afirma Solange Beatriz em uma entrevista realizada pela Revista Panorama (2016) publicada pela ANAHP (Associação Nacional de Hospitais Privados).

Em minha vida profissional, sempre orientei meu trabalho a busca de resultados. Assim é preciso entender que qualquer executivo, homem ou mulher, tem condições de conquistar respeito dos colegas e do mercado, obtendo apoio para que resultados e realizações venham naturalmente e ganhem reconhecimento. (REVISTA PANORAMA, 2016, p. 46).

Saber lidar com as diferenças na busca pelos objetivos é saber dominar o ambiente organizacional.

O líder deverá encorajar as diferenças de opinião, uma vez que estas diferenças, quando honestas e objetivas, poderão revelar-se muito úteis para determinar as vantagens e inconvenientes de cada alternativa. (PEIXOTO, 2009, p. 75).

Com isso entende-se que a influência mais uma vez está presente no modo de liderar. Encorajar a viver com as diferenças e influenciar a oferecer o melhor de si andam sempre lado a lado.

Valenti (2006) diz que, “a primeira regra de uma liderança participativa é lidere da maneira como gostaria de ser liderado”. Isso incentiva com que as pessoas se analisem antes de delegar, pensem antes de agir, pois colocar-se no lugar do outro e evitar o conflito, influencia em um ambiente favorável a todos colaboradores.

Este é o ambiente o qual a mulher líder faz questão de conservar, pois o ambiente quando se há respeito e interação, os desenvolvimentos das atividades são compreendidos e realizados de forma eficaz.

## 4 LIDERANÇA FEMININA X MASCULINA

Neste capítulo buscará desenvolver a identificação de possíveis semelhanças ou diferenças no estilo de liderar entre os sexos feminino e masculino, com vista a levantar suas particularidades, se houver.

Com o avanço das tecnologias do século XXI, trazendo facilidade de informações a qualquer momento e em qualquer lugar, mas do que nunca, os colaboradores conhecem e reconhecem seus direitos e deveres e por conta disso, não aceitam mais ser considerados como extensão da máquina, ou extensão do processo. Por conta disso, pode-se afirmar que o líder ideal é aquele que possui inclinação elevada tanto para o foco em resultados, tanto para o foco em pessoas, saber gerir essas dimensões torna a liderança eficaz.

### 4.1 LIDERANÇA DA LÍDER MULHER

Conforme delimitado no subcapítulo 2.1, onde relata que a mulher não se inseriu no mercado de trabalho a partir da segunda guerra mundial, vem-se afirmar que a mulher reassumiu o lugar de desenvolvimento de trabalho e posteriormente de liderança a partir desse momento de conflito mundial, onde as indústrias começaram a utilizar-se das mulheres e das crianças para preencher os lugares dos homens que serviam na guerra e que morriam no local da batalha ou voltavam mutilados.

Nesse período da segunda guerra mundial, de 1939 a 1945, as mulheres eram consideradas pela sociedade como as donas “da” casa, a chefe do lar, a mulher que administrava bem a casa, a cozinha, os filhos, muito longe da realidade dos dias atuais, onde encontramos administradoras de empresas, gerentes de setores, presidentes de corporações ou até mesmo de um país. E conforme Tonani (2011), “essa tal participação feminina no mercado de trabalho não parou então de crescer e se edificar”.

Com essa consolidação no mercado de trabalho, as mulheres começaram a ocupar cargos de liderança, portanto percebendo a necessidade de capacitarem-se ainda mais no ambiente acadêmico, nos seus diversos aspectos desde a graduação ao doutorado, conforme citado no subcapítulo 2.2, e com isso entende-se a afirmação de Baylão (2014), “as mulheres vêm subindo nas corporações por causa da sua diversificação em atualizar seu grau de instrução”.

Para Mandelli (2016, p. 68), “parece que discutir liderança feminina em pleno



século XXI é ultrapassado, mas é só agora que as mulheres começaram a ser reconhecidas como líderes capazes e eficazes”. Isso nos remete a entender que quando algo novo e eficiente surge a própria sociedade trata de forçar a esconder ou tenta manipular da forma politicamente correta, com os homens superiores e líderes.

Novamente apoiando em entrevista realizada pela Revista Panorama (2016) publicada pela ANAHP (Associação Nacional de Hospitais Privados), desta vez através do diálogo com Claudia Scarpim, diretora executiva da Abraidi (Associação Brasileira de Importadores e Distribuidores de Implantes), podemos entender a fala do parágrafo anterior sobre a ocultação da aceitação de mulheres em cargos de liderança.

Eu acho que o maior desafio é o preconceito velado. Todas as vezes que faço interações com pessoas que não me conhecem, eu me preparo para uma sabatina de perguntas, sobre assuntos diversos, muitas vezes desconexos com o tema da interação, seja uma reunião, um seminário ou um simples encontro com pessoas do setor, é como se eu tivesse sendo testada sobre meus conhecimentos e que este teste é uma nota de corte para o que virá dali para frente, é como se eu ouvisse: ah tá bem, ela sabe o que está falando, podemos continuar. (REVISTA PANORAMA, 2016, p. 45).

Os cargos de liderança estão sendo ocupados por mulheres, esse crescimento e fortalecimento continuaram, e compreender que existe um espaço igualitário para todos independente do gênero é o correto a fazer, evoluir em prol da diversidade não apenas de gênero é o caminho para uma sociedade sem preconceitos e com apenas barreiras gestacionais.

#### 4.2 LIDERANÇA DO HOMEM LÍDER

Tratar de liderança no âmbito masculino é remeter-se a maioria das lideranças nas organizações, atualmente, o mundo competitivo do mercado de gestão foi iniciado com a visão dos homens, a visão focada em resultados e na execução das tarefas, não que os tornem melhores ou piores em relação as mulheres líderes, a pesquisa em questão busca encontrar, descobrir ou reafirmar semelhanças ou distinção nas características de liderar dos líderes em questão.

O homem líder é munido de agressividade competitiva no mercado empresarial, não que a mulher não possa ser, o que vamos trabalhar são

características pertencentes e posteriormente características adquiridas, por tanto o homem possui com esta característica a firmeza nas decisões e a possibilidade de enxergar possíveis soluções.

O líder homem tende a exercer um estilo de liderança diretivo de comando e controle, apoiam-se a autoridade formal como base para exercer sua influência, uma forma mais objetiva em relação a uma forma mais envolvente.

Pode-se observar no líder masculino uma pitada de autossuficiência, uma característica que tende a realizar as ações sozinho, pois entende-se que assim é muito mais rápido e eficaz, há na maioria das vezes uma barreira em acolher e desenvolver suas equipes, existe também um risco de acreditar que sua grande força organizacional está em si, porém em casos específicos essa característica mostra-se uma aliada na liderança.

Percebemos também que assim como descrito no capítulo 2 que a mulher líder possui desafios nos cargos de liderança, com o homem líder não deixa de ser diferente.

A iniciação da carreira como líder tende a ser conflituosa, por diversos fatores, como nova pessoa no cargo de liderança, como a criação deste cargo de liderança que anteriormente poderia não existir, ou até mesmo pela insegurança da nova personalidade a conviver-se dali por diante. Entretanto a determinação e persistência destes líderes o proporcionaram a solidificar suas carreiras profissionais como líderes alcançando seus objetivos.

A determinação tende a ser uma aliada para qualquer pessoa em todos os aspectos da vida e para qualquer gênero, tanto os homens quanto as mulheres podem adquirir esta característica, com isso podemos observar no gráfico 4, que a determinação de enfrentar, absorver e vivenciar as críticas dos cargos de liderança foi encontrada no caminho dos líderes, porém foram capazes de superá-las e exercer o que foi designado.

Determinação é um atributo adicional, vital para aqueles que procuram ser um líder eficaz, capaz de reconhecer quando promulgar cada função, usar a inteligência social e ainda ter flexibilidade e sensibilidade, para ser capaz de conhecer e reconhecer seus liderados. (MANDELLI, 2016, p. 56).

Há uma diferença no comportamento de gênero na liderança, homem e mulher tendem a reagir de formas diferentes de acordo com as situações e culturas, porém ter determinação de prosseguir é o caminho para se alcançar o sucesso, reconhecimento e respeito nos cargos de liderança.

A persistência e permanência dos líderes, nos cargos de liderança, pode nos fornecer uma noção da resiliência dos líderes nos cargos de gestão, o gráfico a seguir, nos mostra o período de experiência profissional dos gestores entrevistados na pesquisa Gestão Eficácia, e nos fornece uma ideia de como foi esta trajetória.

Se manter nos cargos de liderança, influenciando com inteligência, respeitando as diferenças e atualizando-se internamente e externamente, tende a tornar a liderança eficaz, não tendo como verdade absoluta, mas o líder que geri correto, correto seu caminho será

#### 4.3 LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL

Refletindo através dos dois subcapítulos anteriores, podemos chegar a denominador comum de que existe uma forma de liderança que atende as características relatadas nos estilos de liderança por gênero, o líder situacional, que é o líder que, age e adequa-se a situação, atuando e exercendo a característica necessária na situação, ambiente ou relação. Não podemos dizer que este líder seja uma farsa ou impossível de encontrar, este estilo de liderança, desenvolve características e habilidades para fazer segundo Mandelli (2016, p.110), “a arte de mobilizar os outros e a si mesmo”.

Existem autores que relatam sobre este estilo de liderança, utilizando-se de outra nomenclatura, a de líder transformacional, a liderança que é capaz de reunir tanto as habilidades de se inclina para as realizações da tarefa, tanto para as características para gerir pessoas e ambientes, um destes autores que escreve e defende este estilo de liderança, que inspira os seus seguidores a exercer seus próprios interesses alinhados com o da organização é Robbins (1943), que diz:

Um modo mais eficaz de entender a liderança transformacional pode ser o de pensar nela como a liderança de destaque, uma liderança voltada a explicar e diferenciar os líderes que conseguem feitos extraordinários dos líderes comuns ou que não atendem a forma de liderar feita do mix, complemento de tarefas e pessoas. O líder transformacional apresenta visão e sentido de missão, instiga orgulho, obtém respeito e confiança, além de promover a inspiração, comunicando as expectativas e traz o estímulo

intelectual, promovendo a racionalidade. (ROBBINS, 1943, p. 397)

Isso nos faz entender a importância de possuir as características dos gêneros, homens e mulheres possuem diferenças nos seus modos de ser, porém podem aperfeiçoar-se, apropriando-se das características um do outro. E ainda podemos relatar que o homem e a mulher em relação aos cargos de gestão, não são tão distintos, pois demonstram ter características para serem líderes.

A mulher líder que se apropria destas características pode se tornar muito mais eficaz na sua função, por conta da facilidade de influência, do saber ouvir.

Comportamento andrógino ou transformacional... Fazendo um mix das características do estereótipo masculino e feminino da liderança para atingir excelência no seu papel de líder nas organizações atuais. Ao ter mais consciência na sua prática da liderança, você viabiliza um agir mais eficaz, pois passa a navegar nos mares femininos e masculinos, independente do seu gênero. (MANDELLI, 2016, p. 57).

E com isso a mulher líder poder ter um diferencial por conseguir dar conta de muito mais coisas ao mesmo tempo, o homem líder é mais focado, e não quer dizer que um ou outro seja pior, ou melhor, mais a mulher tem uma capacidade maior de enxergar mais coisas ao mesmo tempo, um exemplo bem simples é quando a mulher engravida, elas precisam ser polivalentes, dividir-se no cuidar, em cuidar do filho, da casa, do trabalho e com perfeição. É um belo exemplo.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo estudar a percepção da mulher líder, enfrentando os desafios nos cargos de gestão, como uma forma de refletir sobre a eficácia da liderança nos dias atuais, ainda sim, contextualizado a retomada da mulher nas organizações em primeiro momento, para posteriormente assumir os cargos de liderança e se solidificar.

Inclusive o estudo trouxe uma reflexão sobre as similaridades entre os estilos de liderar masculino e feminino, onde pudemos identificar que a forma de liderar feminino está causando um grande movimento nas organizações por conta da sua forte característica de influenciar e motivar.

Pudemos ainda contemplar a análise da pesquisa realizada, com o propósito de identificar as particularidades dos estilos de liderança por gênero, percebemos que os desafios nos cargos de liderança podem ser encontrados, tanto pelo homem, quanto pela mulher, entretanto, ser a mulher responsável por uma equipe e por um setor em organizações, é saber olhar sistemicamente, em muitas das vezes sendo profissional, aluna, mãe e dona de casa, entre outros atributos.

Todavia, conseguimos identificar um estilo de liderança, que se encaixa no que acreditamos sobre o modelo atual de gestão, o líder transformacional, o líder que possui tanto as características feminina de liderar, influência, motivação, confiança, tanto como possui as características masculinas de liderar, agressividade de mercado, autossuficiência.

Desta forma, identificamos que a mulher líder tem condições de exercer uma liderança eficaz, utilizando de características não pertencentes ao perfil feminino como, por exemplo, a agressividade e imposição diretiva, porém exercendo quando necessário, a fim de que sua gestão seja desenvolvida da melhor maneira possível.

## REFERÊNCIAS

BAYLÃO, A. A inserção da mulher no mercado de trabalho brasileiro. [S.l.], 2014. Disponível em <[www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/20320175.pdf](http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/20320175.pdf)> Acesso em: 15 maio 2017.

CASTRO, A. P. **Liderança motivacional**. São Paulo: ABTD, 2006.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

CHIAVENATO, I. **Introdução á teoria geral da administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 3.ed. Rio de Janeiro. Elsevier, 2004.

FARIAS, Eny Kleyde Vasconcelos de. **Maria Felipa de Oliveira**: heroína da independência da Bahia. Salvador: Quarteto, 2010.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo Aurélio Século XXI**: o dicionário da língua portuguesa. 3.ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2006.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social** - 6. ed. - São Paulo : Atlas, 2008.

KOMETANI, Pâmela. Mulheres ganham menos do que os homens em todos os cargos. Disponível em: <<https://g1.globo.com/economia/concursos-e-emprego/noticia/mulheres-ganham-menos-do-que-os-homens-em-todos-os-cargos-diz-pesquisa.gh tml>> Acesso em: 03 nov. 2017.

KERLINGER, Fred Nichols. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: E.P.U. 1980.

MANDELLI, Livia. **Liderança nua e crua**: decifrando o lado masculino e feminino de liderar. Petrópolis, RJ: Vozes, 2015.

OBLADEN, Roberta. Mulheres e Política. [S.l.], 2015. Disponível em: <[http://www.educacional.com.br/reportagens/eleicoes\\_mulheres-politica/default\\_imprimir.asp?strTitulo](http://www.educacional.com.br/reportagens/eleicoes_mulheres-politica/default_imprimir.asp?strTitulo)> Acesso em: 22 set. 2017.

PEIXOTO, R. Agenda 21 Militar numa Unidade do Exército Português: Contributos para um desenvolvimento sustentável através da liderança participativa. [S.l.], 2009. Disponível em: <[https://run.unl.pt/bitstream/10362/4986/1/Peixoto\\_2009.pdf](https://run.unl.pt/bitstream/10362/4986/1/Peixoto_2009.pdf)> Acesso em: 10 abr. 2017.

RANGEL, R. Administração participativa. [S.l.], 2009. Disponível em: <<https://pt.slideshare.net/aldocosta2003/administracao-participativa>> Acesso em: 06 maio 2017.

REVISTA PANORAMA, **Mulheres no comando**. Publicação Anahp. São Paulo, SP. Anahp, 2016.

ROBBINS, Stephen Paul. **Administração: mudanças e perspectivas**. 1943. Trad Cid Knipel Moreira. São Paulo, SP: Saraiva 2000.

TONANI, A. Gestão feminina - um diferencial de liderança mito ou nova realidade. VII congresso nacional de excelência em gestão. [S.l.], 2011. Disponível em: <[http://www.inovarse.org/sites/default/files/T11\\_0452\\_2131.pdf](http://www.inovarse.org/sites/default/files/T11_0452_2131.pdf)> Acesso em: 27 mar. 2017.

VALENTI, A. **Liderança Compartilhada**. São Paulo: Futura, 2006.

WORDPRESS, Blog. Senhora CJ Walker. Disponível em <<https://madamecjwalkerresume.wordpress.com/>> Acesso em: 7 de setembro de