

**LIDERANÇA FEMININA NAS ORGANIZAÇÕES****FEMALE LEADERSHIP IN ORGANIZATIONS**Evandro Ferigato<sup>1</sup>, Joelma Telesi Pacheco Conceição<sup>2</sup>**RESUMO**

O Presente estudo tem por objetivo apresentar a evolução da participação da mulher no mercado de trabalho, a gradual ocupação em cargos de liderança e finalmente tentar identificar se de fato existe o diferencial desta liderança para empresas. Nos últimos anos as organizações têm revisado sua postura, quanto a sua visão e ação estratégica e como resultado elas estão abrindo espaço para a presença feminina em postos de liderança. Este trabalho traz conceitos, exemplos e vantagens significativas para as organizações investirem na liderança feminina. De acordo com alguns autores citados ao longo deste artigo, é importante obter profissionais que entendam e solucionem as necessidades da empresa, aplicando as melhores práticas de gestão. As problemáticas levantadas são: se as mulheres e os homens podem ser iguais, no mesmo nível profissional e se estamos preparados para aceitar as diferenças biológicas entre os mesmos. O conteúdo destaca que fazer escolhas diferentes pode mudar o futuro de uma empresa e, conseqüentemente, gerar evolução, eficiência e inovação. Este estudo aborda, ainda, as barreiras que a mulher enfrenta para comprovar sua capacidade, qualidade e flexibilidade, além de trazer situações reais que algumas mulheres viveram até chegarem à liderança.

**PALAVRAS-CHAVE:** Mulheres. Liderança. Desenvolvimento de carreira.

**ABSTRACT**

*The present study aims to present the evolution of the participation of women in the labor market, the gradual occupation in leadership positions and finally try to identify if the fact exists the difference between leadership for companies. In recent years, organizations have been revising their stance in terms of their vision and strategic action and as a result they are opening space for the presence of women in leadership positions. This work brings concepts, examples and significant advantages for organizations to invest in female leadership. According to some authors cited throughout this article, it is important to obtain professionals who understand and solve the company's needs, applying the best management practices. The problems raised are: if women and men can be equal, at the same professional level and if we are prepared to accept the biological differences between them. The content highlights that making different choices can change the future of a company and, consequently, generate evolution, efficiency and innovation. This study also addresses the barriers that women face to prove their capacity, quality and flexibility, in addition to bringing real situations that some women lived until they reached the leadership.*

**KEYWORDS:** Women. Leadership. Career development.

<sup>1</sup> Mestre em Administração Micro e Pequenas Empresas (UNIFACCAMP) Centro Universitário Campo Limpo Paulista (2015 / 2018); Pós-graduado em Gestão de Pessoas (UNIFACCAMP) Centro Universitário Campo limpo Paulista (2014); Pós-graduado em Logística pela (UNIFACCAMP) Centro Universitário Campo Limpo Paulista (2013); Graduado em Logística (UNIFACCAMP) Centro Universitário Campo Limpo Paulista (2012); Graduado em Publicidade e Propaganda Faculdade Luiz Rosa (2000); Professor Mestre Universitário MBA Pós Graduação e Graduação UNIFACCAMP (Centro Universitário Campo Limpo Paulista) e FFRAMO (Faculdade Francisco Morato) 2013 E-mail: [evandroferigato@gmail.com](mailto:evandroferigato@gmail.com) – ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2044-1324>

<sup>2</sup> Professora Universitária, e mestra em Administração.



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR

LIDERANÇA FEMININA NAS ORGANIZAÇÕES  
Evandro Ferigato, Joelma Telesi Pacheco Conceição

### 1. INTRODUÇÃO

A conquista da mulher por um espaço no mercado de trabalho começou no século XIX (onde se observa a maior presença e ascensão feminina). O ambiente organizacional ao longo dos anos vem sofrendo diversas mudanças, entre elas mudanças tecnológicas, clientes cada dia mais exigentes, evolução cultural, entre outras mudanças que acabam afetando o comportamento das organizações e no qual as mulheres passam a perceber que diante da grande competitividade organizacional. Faz-se necessário utilizar métodos cada vez mais eficientes, focando nas relações humanas e se preparar para atuarem como líderes em um cenário no qual nem sempre são valorizadas e reconhecidas, mas que aos poucos vão conquistando seu espaço, atuando em grandes organizações.

Um novo estudo realizado pelo Banco Mundial a respeito do tema mostra que se essa desigualdade acabar não só as brasileiras, mas toda a economia sentirá os benefícios.

Quando observamos as questões legais, também notamos alguns movimentos importantes; alguns parlamentares já tentaram aprovar projetos de lei para diminuir essa igualdade, mas ninguém obteve sucesso até agora. O projeto da lei 6.653/2009, por exemplo, da deputada Baiana Alice Portugal, estabelece salários iguais e a criação de comissões de igualdade de gênero em todas

as empresas brasileiras. Em 06/02/2015- Indeferido o pedido de desarquivamento desta proposição constante do REQ-117/2015 porquanto a (s) proposição (ões) não foi (ram) arquivada (s). Fora do Congresso, uma iniciativa da secretaria de Políticas para as Mulheres da Presidência da República (SPM-PR) obteve mais sucesso: das 16 empresas integrantes da primeira edição, 11 receberam o selo pró-equipe, dado àquelas que se comprometem a oferecer salários e oportunidades iguais. Na quarta edição (2011/2012), 81 participaram. Ainda assim, elas representam uma minoria entre as corporações do país.

A Comissão Feminina de Automobilismo da FIA nomeou cinco embaixadoras para a entidade, lideradas por Michele Mouton, diretora de rali da federação. A selecionada tem como missão promover as representantes do sexo feminino nas áreas relacionadas ao automobilismo. Elas também devem participar de programas visando à melhoria da segurança nas estradas

### 2. REFERENCIAL TEÓRICO

Serão discutidos no referencial teórico os temas abaixo, objetivando alicerçar a pesquisa:

- Diferenças de gênero na liderança;
- Conceito da liderança;
- Desenvolvimento de liderança;
- Lideranças femininas no século XXI
- Estrutura de desenvolvimento de liderança



para mulheres;

- Avaliação;
- Programas de treinamento e educação;
- Coaching;
- Mentoria;
- Networking;
- Aprendizagem Experiencial;
- Planejamento de carreira;
- Recomendações para consultores que trabalham com mulheres individualmente;
- Recomendações para consultores que trabalham com organizações;
- Melhor desempenho financeiro de organizações com liderança feminina;
- Vantagem da liderança feminina;
- A integração da mulher no mercado de trabalho;
- O crescimento da liderança feminina;

### 2.1. Diferenças de gênero na liderança

Santos (2003) indica que liderança pode ser definida como um processo que inclui influência sobre os objetivos da tarefa e as estratégias de um grupo ou organização, levando pessoas na organização a implementarem as estratégias e alcançarem os objetivos, levando o grupo à manutenção e identificação da cultura da organização.

O desenvolvimento sistemático da liderança feminina deve levar em consideração três aspectos das diferenças relacionadas ao sexo demonstradas por pesquisas empíricas anteriores. Primeiro: mulheres e homens diferem em estilos de liderança. Uma metanálise de mais de 160 estudos de diferenças relacionadas ao sexo

descobriu que as mulheres usam um estilo mais participativo ou democrático (comunal) e um estilo menos autocrático ou diretivo (agente) do que os homens, embora essa tendência diminua em casos de predominância configurações masculinas (Eagly & Johnson, 1990). Outra pesquisa sobre desempenho, liderança e influência em equipes também mostrou que os homens exibem um estilo mais auto assertivo e dominante e menos deferência e cordialidade com os membros da equipe do que as mulheres (Carli & Eagly, 1999). Mulheres Gerentes, mais do que homens gerentes, tendem a adotar um estilo de liderança transformacional, especialmente em mentoria seguidores e atendendo-os como indivíduos (Eagly, Johannesen-Schmidt, & van Engen, 2003).

Em segundo lugar: mulheres e homens diferem quanto ao comportamento de liderança. Vários estudos usando processos de feedback 360 graus indicam que as mulheres gerentes e executivas pontuam consistentemente mais alto em competências comportamentais, como trabalho em equipe, capacitação, compartilhamento de informações e cuidado com os funcionários. Outros estudos de competências de liderança revelam que as mulheres, em média, são mais conscientes de suas emoções, mostram mais empatia e são mais aptas interpessoalmente, enquanto os homens, em média, são mais autoconfiantes, otimistas, adaptáveis e capazes de controlar o estresse (Goleman, 1998).

Terceiro: diferenças relacionadas ao



sexo emergem na avaliação da liderança. Embora uma metanálise de 82 estudos medindo a eficácia da liderança (Eagly, Karau, & Makhijani, 1995) tenha descoberto que os líderes masculinos e femininos não diferem em geral na eficácia, as comparações da eficácia do líder favorecem os homens quando o ambiente é dominado por homens, quando uma alta porcentagem de subordinados é do sexo masculino ou quando a função é vista como mais adequada aos homens (em termos de competência autoavaliação, interesse e baixos requisitos de cooperação ou altos requisitos de controle). As comparações favorecem as mulheres quando as condições acima são revertidas (Eagly et al., 1995).

Além das diferenças de sexo relacionadas à liderança, os ambientes organizacionais são eles próprios de gênero, afetando também os esforços de desenvolvimento de liderança. Organizações, particularmente aquelas que são dominadas por homens, não são neutras em relação ao gênero - elas refletem ambientes onde a presença, desempenho e sucesso das mulheres são examinados, medidos e avaliados de forma diferente dos homens (O'Neil, Hopkins, & Bilimoria, 2008). Como Ruderman e Ohlott (2005) observaram, “mesmo as organizações modernas mais progressistas foram criadas por e para os homens e, portanto, tendem a ter sistemas, políticas, normas e estruturas que favorecem a experiência de vida masculina” (p. 4). Assim, os esforços para desenvolver sistematicamente a liderança das mulheres

devem estar cientes desse importante elemento contextual e moldar adequadamente uma agenda de aprendizagem que leve esse fator em consideração.

Para as mulheres negras, as oportunidades de avançar nas posições de liderança organizacional são ainda mais difíceis do que para as mulheres brancas (Bell & Nkomo, 2001; Catalyst, 1999). Em um estudo abrangente sobre mulheres negras em organizações, Catalyst (1999) descobriu que os participantes do estudo relataram menos acesso a mentores e patrocinadores, e as mulheres que pretendiam deixar suas organizações disseram que iniciativas de diversidade organizacional ineficazes não conseguiram abordar questões sutis de gênero e raça. Bell (1990) descobriu que as mulheres afro-americanas vivem “experiências de vida bi culturais”, resultando no aumento do estresse e da pressão que ocorrem por ter que navegar em dois mundos - seu mundo de trabalho profissional predominantemente branco e seu mundo comunitário predominantemente negro.

## 2.2. Conceito da liderança

Gaudêncio afirma ainda que nem a crença e nem a busca para definir a liderança são novas, pois a primeira tentativa foi feita por Platão no ano II a.C., e que homens como Júlio Cesar ou Alexandre Magno já teriam nascido com os traços ou personalidade que levaram à grandeza, porém, os pesquisadores nunca identificaram ou concluíram traços que pudessem ser conscientemente atrelados à



liderança. Ainda de acordo com Gaudêncio (2012, p.12), no início do século XX, nascia a teoria comportamental, que comprovou que o comportamento pode ser aprendido. O autor afirma que o foco nos aspectos situacionais da liderança está presente até hoje e que não adianta aprender e treinar os comportamentos corretos para cada situação ou case, se a pessoa não tiver controle emocional para liderar.

Liderança nada mais é que a capacidade de influenciar. Um líder tem ambição energia vontade de liderar, autoconfiança e conhecimento. Coisa que a maioria das pessoas acha que tem e tem mesmo.... Enquanto a maioria fica pensando no que precisa aprender para se tornar um líder uns poucos saem liderando. Na pratica, o líder é o que aproveita antes a oportunidade de líder. (Gehring, 2008, p.54.56)

### 2.3. Desenvolvimento de liderança

O desenvolvimento da liderança foi definido como “expandir a capacidade coletiva dos membros da organização para se engajarem efetivamente em funções e processos de liderança” (Day, 2001, p. 582). O desenvolvimento de liderança é um negócio grande e em crescimento, com US\$ 50 bilhões gastos somente no ano de 2000 (Ready & Conger, 2003).

Nunes (2010, p. 253) aponta que "temos como opções melhorar os processos de identificação de lideranças, fortalecer os programas de desenvolvimento e/ou ampliar os processos de sucessão gerencial".

Para que o desenvolvimento da liderança tenha o máximo impacto, os programas devem focar em dois níveis de aprendizagem simultaneamente - o nível individual e o nível organizacional (Conger & Benjamin, 1999). O desenvolvimento da liderança individual tem se movido cada vez mais para uma ênfase no desenvolvimento por meio da experiência no contexto do próprio trabalho (McCall, 2004). A intenção é trabalhar com membros individuais para melhorar suas habilidades e conhecimentos a serviço da construção da capacidade geral e eficácia da organização (Cummings & Worley, 2005). Os melhores programas de desenvolvimento de liderança não são independentes, mas estão intimamente alinhados e integrados aos objetivos estratégicos da organização (Cohn, Khurana, & Reeves, 2005). Em última análise, o desenvolvimento da liderança oferece oportunidades para a transformação organizacional (Leonard & Goff, 2003).

Em sua revisão das melhores práticas no desenvolvimento de liderança, Fulmer e Bleak (2008) identificaram cinco padrões essenciais: começar pelo topo; conectar o desenvolvimento da liderança ao próprio negócio; construir uma estratégia de liderança integrada; ser consistente na execução de programas de liderança; manter os líderes e a organização responsáveis. Embora a alta liderança deva defender o desenvolvimento da liderança, é responsabilidade dos líderes em todos os níveis, gerentes de linha e também gerentes de recursos humanos, desenvolver líderes organizacionais (Cohn et al., 2005). Ready e Conger (2003) propõem que os



indivíduos assumam a responsabilidade pelo desenvolvimento de sua própria liderança e que as organizações forneçam um menu de oportunidades de desenvolvimento para os funcionários.

#### 2.4. Lideranças femininas no século XXI

Com o passar dos anos, as mulheres conquistaram maior independência e, por consequência, maiores responsabilidades. Elas passaram a ter além de obrigações domésticas, a necessidade de crescer conforme demanda do mercado, os filhos com responsabilidade e fazer parte de seu desenvolvimento, manter-se atualizado em questões de moda, avanços da sociedade política, entre outros. Tudo isso porque desde muito tempo tem buscado maior poder de voz e igualdade de direitos na sociedade. Nos dias atuais, a mulher não é mais vista como um sexo frágil, pelo contrário, tem mostrado que valeu a pena buscar pelos seus objetivos e direitos e feito jus a cada um deles conquistado.

Hardary e Hendenson (2013, p.183) esclarecem que a integração da família da mulher com a vida profissional é um desafio eterno e se tornou a maior parte das histórias contatadas por mulheres que sentem dificuldades com desafios de tentar integrar os filhos com o trabalho, porque outras pessoas pensam que devem trabalhar durante a noite, não precisam de jornadas de trabalho flexíveis ou não passam pelo conflito entre prioridades pessoais e profissionais. Essa é aumentada ainda mais devido a crença fundamental de

que as mulheres são responsáveis pela casa, pelos filhos, e em muitos casos, pelos pais idosos. Tanto executivo corporativo conjugue ou parceiro e até mesmo as próprias mulheres continuam acreditando nisso e dificultam o problema quando além de acreditar que são responsáveis, devem fazer tudo sozinhas.

Sandberg (2013, pg.120) escreve que quando começou a trabalhar, havia várias histórias assustadoras sobre executivas que ignoravam os filhos ou ficavam pouco em casa e que todos no escritório falavam de uma executiva cuja filha teria dito que, quando crescesse, queria ser cliente, pois eles é que tinham toda a atenção e ela achava todas essas histórias tão deprimentes que desistiu antes mesmo de começar realmente a batalhar para ser sócia da empresa. Mas cinco anos depois, quando estava em um emprego que realmente adorava, ficou com vontade de voltar ao trabalho semana depois de sua licença maternidade. Sandberg (2013) percebeu que aqueles executivos não eram nada assustadores. Como ela mesma, adorava os filhos, mas também adorava trabalhar.

#### 2.5. Estrutura de desenvolvimento de liderança para mulheres

Dado que as mulheres enfrentam desafios únicos na liderança, muitas vezes não reconhecidos por outras pessoas, é imperativo que as estratégias de desenvolvimento de liderança sejam avançadas para atender às suas necessidades específicas. A teoria do



tokenismo de Kanter (1977) sustenta que os indivíduos sub representados nas posições seniores de uma organização requerem estratégias únicas para o sucesso e o alcance, porque muitas vezes eles devem responder às expectativas diferentes e ter recursos diferentes dos de seus pares tradicionais. Isso é verdade para mulheres que podem ter alcançado paridade com seus colegas homens em posição e remuneração, mas tiveram experiências muito diversificadas ao longo do caminho (Lyness & Thompson, 1997).

As experiências de desenvolvimento mais eficazes incorporam uma variedade de avaliações, desafios e mecanismos de apoio (McCauley & Van Velsor, 2004). Sugeriu-se uma estrutura organizacional para os vários métodos de desenvolvimento de liderança que consistem nas seguintes sete categorias de práticas de desenvolvimento formais e informais: avaliação, treinamento e educação, coaching, mentoria, networking, aprendizagem experiencial (ou seja, atribuições de trabalho de desenvolvimento e projetos de aprendizagem de ação) e planejamento de carreira.

Oliveira (in OLIVEIRA e MARINHO, 2005) também compartilha deste pensamento ao reforçar que pessoas com capacidade de aprender, experimentação, observação, análise dos erros cometidos, aprendizagem e disseminação das lições aprendidas passam a ser fatores-chave de sucesso para as empresas. Criar, armazenar, localizar, adquirir, usar conhecimentos e aprender de maneira sistemática e otimizada passam a ser

atividades essenciais para os indivíduos, grupos e empresas.

## 2.6. Avaliação

O valor da avaliação da competência de liderança está bem estabelecido para o desenvolvimento contemporâneo da liderança nas organizações, especialmente por meio de instrumentos de competência de 360 graus e centros de avaliação (por exemplo, Bartholomew & Hannum, 2006; Toegel & Conger, 2003). O uso de ferramentas de avaliação de liderança para mulheres, no entanto, deve ser feito com atenção pelas seguintes razões: Em primeiro lugar, pesquisas anteriores notaram a prevalência de um preconceito de gênero “insidioso” na avaliação da liderança nas organizações (Alimo-Metcalfe, 1995, p. 3). Dado que se descobriu que as concepções de liderança estão associadas preponderantemente aos homens (Brenner, Tomkiewicz, & Schein, 1989; Heilman, Block, & Martell, 1995; Metcalfe & Altman, 2001; Schein, 1976) e os padrões de sucesso são geralmente medidos em termos masculinos (Hopkins & Bilimoria).

Em seu estudo com alunos de MBA do sexo masculino e feminino, Pratch e Jacobowitz (1996) descobriram que mulheres com forte orientação foram avaliadas negativamente como líderes por seus pares, enquanto os homens que demonstraram tendências comunais não sofreram percepções negativas de suas habilidades de liderança. Eles observaram que tanto os homens quanto as mulheres, em sua amostra,



esperavam que as mulheres demonstrassem comportamentos relacionais e orientados para o outro, mas que havia consequências negativas quando as mulheres exibiam comportamentos mais tradicionalmente masculinos associados à eficácia da liderança.

Assim, a interpretação dos resultados das ferramentas de avaliação de liderança deve ser realizada com uma compreensão especial dos papéis e normas de gênero prevalentes no local de trabalho (Ruderman & Ohlott, 2005). Esses preconceitos são particularmente prováveis para aquelas mulheres que estão em cargos organizacionais mais elevados, geralmente associados à executivos do sexo masculino; a anomalia de uma mulher executiva em uma organização dominada por homens pode afetar as avaliações de seus comportamentos de liderança.

Em segundo lugar, é possível que as mulheres não busquem avaliação e *feedback* 360 graus, em parte por causa de sua própria falta de confiança sobre a natureza dos resultados que provavelmente serão obtidos e em parte por causa de sua relutância em impor o tempo dos outros (Boatwright & Egidio, 2003). Essa falta de *feedback* de desenvolvimento sobre os pontos fortes e as lacunas da liderança podem ser prejudiciais a longo prazo.

Terceiro, o contexto de gênero das organizações deve ser reconhecido em qualquer processo de avaliação. Em seu estudo sobre liderança de biblioteca, Turock (2001) sugeriu que os conjuntos de habilidades exclusivas das mulheres e a nova

visão de liderança que exige inteligência emocional, inclusão e conexão deveriam funcionar em benefício das mulheres, embora a hierarquia burocrática dominada pelos homens ainda exista.

## 2.7. Programas de treinamento e educação

Em geral, programas de treinamento eficazes relatam melhora de 7% a 18% nos resultados relacionados ao líder (Hand, Richards, & Slocum, 1973; Latham & Saari, 1979; Noe & Schmitt, 1986), sendo a motivação para aprender uma chave para a transferibilidade (Baldwin & Ford, 1988; Boyatzis & McKee, 2005). Uma metanálise do treinamento gerencial indicou que ele é moderadamente eficaz no aumento do conhecimento e do desempenho tanto para homens quanto para mulheres (Burke & Day, 1986). Uma pesquisa mais recente indicou que o treinamento é altamente eficaz para aumentar o conhecimento, altamente/moderadamente eficaz para resultados comportamentais medidos objetivamente e moderadamente eficazes para resultados comportamentais subjetivos e em nível de sistema (Collins & Holton, 2004).

“Soares (2017, p. 6) declara que o aprendizado é o fator-chave para mudar o *mindset* das organizações, que, por sua vez, é a peça-chave para a transformação digital acontecer”. “É um aprendizado Orgânico – ou seja, agora todos aprendem e todos ensinam”. A experiência de aprender é *Mobile*, no sentido de ser acessível a qualquer hora e lugar, conseguindo engajar as pessoas.



Aprende-se de maneira Não-linear – cada um aprende respeitando seu próprio tempo e seu estilo pessoal, e em fontes de conhecimento variadas. E tudo é Integrado ao cotidiano para gerar resultados.

Em seu estudo sobre mulheres na assistência à saúde, Hopkins, O'Neil e Bilimoria (2006) descobriram que aumentar o conhecimento, as habilidades e a educação por meio do acesso a cursos de treinamento foi uma das estratégias mais citadas para desenvolver habilidades de liderança. Os programas de treinamento de liderança tiveram resultados encorajadores para as mulheres. Por exemplo, Feldman (1989) relatou que na Região Oeste dos Estados Unidos, uma empresa de telecomunicações sediada no Colorado, a proporção de mulheres negras com oportunidades de avançar para a gerência de nível médio e acima era de 1 em 289 contra 1 em 21 para homens brancos. Essa descoberta levou à criação do Projeto Mulheres de Cor, que oferece oportunidades de treinamento de liderança para mulheres na organização. Os resultados do programa foram impressionantes, com 46% do primeiro grupo de participantes tendo sido promovido pelo menos uma vez.

Adler, Brody e Osland (2001) descreveram a experiência da criação de um fórum global de liderança feminina por uma organização, projetada para identificar e desenvolver mulheres de alto potencial em toda a organização. O programa foi iniciado e patrocinado pelo CEO e foi visto como um processo de mudança organizacional,

sinalizando o compromisso de nível sênior com uma nova forma de fazer negócios que incluiria o treinamento contínuo e o desenvolvimento de mulheres talentosas na organização. Vinnicombe e Singh (2003) acreditam que o treinamento de liderança somente para mulheres, em conjunto com outras iniciativas de desenvolvimento de liderança, é essencial para que as mulheres desenvolvam um senso de identidade mais forte e relacionamentos mais fortes com outras mulheres.

## 2.8. Coaching

Uma estratégia comum usada para reforçar o treinamento e o desenvolvimento da liderança é o uso de coaches executivos. Kilburg (1996) define coaching executivo como uma relação de ajuda formada entre um cliente que tem autoridade gerencial em uma organização e um consultor que usa uma ampla variedade de técnicas e métodos comportamentais para ajudar o cliente a atingir um conjunto de metas mutuamente identificadas para melhorar seu desempenho profissional e satisfação pessoal e, conseqüentemente, para melhorar a eficácia da organização do cliente dentro de um acordo de coaching formalmente definido. (p. 142)

Muitas organizações, hoje, estão optando por empregar *coaching* como uma intervenção de desenvolvimento para seus executivos seniores e de alto potencial, a fim de promover uma transformação em toda a organização. O processo de coaching



geralmente inclui reuniões individuais entre o coach e o indivíduo que está sendo treinado, 360 graus e outros métodos de *feedback* sobre os pontos fortes e fracos do indivíduo e o desenvolvimento de um plano de ação para a mudança (Goldsmith, Lyons e Frees, 2000). Um artigo dedicado inteiramente ao tópico de *coaching* executivo aparece em outra parte desta edição especial.

O *coaching* pode ser de especial valor para as mulheres por vários motivos. As preocupações de desenvolvimento exclusivas das mulheres incluem conexão, integridade, autenticidade, agência e auto lucidez, que se manifestarão ao longo da vida profissional de uma mulher (Ruderman & Ohlott, 2005). *Coaching*, focado em equilibrar essas preocupações de desenvolvimento com as culturas organizacionais que podem não reconhecer o valor dos desejos das mulheres de serem colaborativas, levar uma vida integrada, agir com autenticidade e buscar *feedback* preciso pode ser particularmente crucial para as mulheres (Ruderman & Ohlott, 2005).

As mulheres também enfrentam um conjunto distinto de fatores de decisão de carreira. Por exemplo, Mainiero e Sullivan (2005) propõem que as mulheres levem em consideração os múltiplos papéis da vida, e que uma ênfase no desafio, equilíbrio e autenticidade terá importância alternada para as mulheres durante os estágios iniciais, intermediários e posteriores de suas carreiras. Da mesma forma, O'Neil e Bilimoria (2005) descobriram que as carreiras das mulheres tendem a se enquadrar em três fases

relacionadas à idade: a fase de realização idealística, a fase de resistência pragmática e a fase de contribuição reinventiva. Em cada uma dessas fases, as mulheres precisarão de um *coaching* diferenciado com foco em questões de realização e confiança, equilíbrio trabalho-vida pessoal e sustentação de uma perspectiva de desenvolvimento em relação às contribuições pessoais e profissionais.

Em diferentes momentos de suas carreiras, muitas mulheres procuram equilibrar suas carreiras com suas responsabilidades familiares (Powell & Mainiero, 1992). Uma prioridade na vida familiar pode forçar as mulheres a suspender temporariamente sua vida profissional, uma decisão que muitas vezes atrapalha sua conquista de liderança (Eagly & Carli, 2007; Hewlett & Luce, 2005). Dadas às circunstâncias únicas que as mulheres enfrentam, o conselho de um coach que pode ajudar a pessoa em sua própria jornada de desenvolvimento e que se concentra na natureza holística do desenvolvimento das mulheres seria benéfico.

## 2.9. Mentoria

Diversos relacionamentos de mentoria aumentam o desenvolvimento de carreira (Higgins & Kram, 2001; Ragins & Kram, 2007), clareza de propósito profissional (Kram, 1985) e promovem o desenvolvimento pessoal e o aprendizado (Van Velsor & Hughes, 1990). Indivíduos que têm mentores são frequentemente mais satisfeitos, mais bem pagos e têm mais competência interpessoal (Janasz, Sullivan, & Whiting, 2003), Ragins e



Cotton (1991) relataram que as mulheres recebem menos orientação do que seus colegas homens.

Descobriu-se que a mentoria está mais fortemente relacionada ao sucesso na carreira dos homens do que nas mulheres; mulheres mais bem-sucedidas indicaram que a mentoria era menos importante para o avanço de suas carreiras do que as mulheres menos bem-sucedidas (Lyness & Thompson, 2000). Uma variedade de explicações foi oferecida para dar sentido a essas descobertas. Primeiro, as mulheres estão sub-representadas nos níveis de liderança das organizações, criando uma escassez de mentores do mesmo sexo (Rothstein, Burke e Bristor, 2001). Segundo, mentoria mista os relacionamentos costumam ser complicados por estilos e papéis tradicionais de gênero. Além disso, as mulheres em cargos seniores geralmente relutam em serem mentoras porque se sentem sobrecarregadas, porque é muito arriscado para suas carreiras ou porque não são qualificadas (Ragins & Cotton, 1991).

Dada à escassez de mulheres em níveis mais altos nas organizações, é mais provável que as mulheres se encontrem em relacionamentos de mentoria entre gêneros do que os homens. Embora os relacionamentos de mentor com homens forneçam valiosos benefícios de carreira, como acesso a informações e recursos, esses relacionamentos podem ser complicados por papéis tradicionais de gênero e percepções externas. Por exemplo, Ragins e Cotton (1993) afirmam que os estereótipos tradicionais de gênero levam as mulheres a

serem mais passivas e submissas com um mentor masculino do que com uma mulher. Além disso, preocupações com assédio sexual e medo de que o relacionamento possa ser percebido como sexual por outras pessoas podem atrapalhar o relacionamento de mentor. Os relacionamentos de mentoria entre gêneros devem ser gerenciados de forma eficaz, o que significa prestar atenção às implicações internas do relacionamento, tais como monitorar comportamentos e sentimentos, e as implicações externas do relacionamento para evitar perda de credibilidade aos olhos dos outros ou acusações de favoritismo protegido (Clawson & Kram, 1984). As mulheres engajadas em relacionamentos de mentoria devem gerenciar a dinâmica interna do mentor e do pupilo, bem como a dinâmica externa entre a díade da mentoria e o resto da organização, particularmente o gerente do pupilo (Blake-Beard, 2001).

As expectativas das mentoras femininas diferem das dos mentores masculinos em termos da quantidade de carinho e apoio que se espera que ofereçam, resultante dos papéis familiares tradicionais femininos de maternidade e carinho sendo aplicados aos ambientes de trabalho (Parker & Kram, 1993). Os relacionamentos de mentoria de mulher para mulher também são mais visíveis do que os relacionamentos de mentoria tradicionais devido à dinâmica simbólica nas organizações. Essa maior visibilidade cria uma pressão adicional para as mulheres mais velhas, que veem o fracasso do protegido como um reflexo ruim sobre elas (Ragins &



Cotton, 1993).

Parker e Kram (1993) sugerem várias estratégias para remover as barreiras que impedem as mulheres de orientar mulheres nas organizações. Primeiro, as mulheres devem aumentar sua autoconsciência e desafiar as suposições que minam a conexão. Em segundo lugar, a responsabilidade de aumentar o nível de intimidade do relacionamento recai sobre as mulheres mais velhas, visto que as mulheres mais novas são mais vulneráveis. Um subproduto do fortalecimento dessas ligações é uma rede de mentores de mulheres que aumenta o poder e a influência das mulheres em todos os níveis de organização.

### 2.10. Networking

Os resultados das redes interpessoais incluem maior influência e poder; acesso a oportunidades de trabalho, informações e experiência; e desempenho no trabalho (Brass, Galaskiewicz, Greve, & Tsai, 2004). Semelhante a outros métodos de desenvolvimento de liderança discutidos anteriormente, as estruturas tradicionais e os papéis de gênero diminuem as oportunidades de networking para as mulheres. Uma pesquisa Catalyst (2004) recente relatou que 46% das mulheres gerentes citaram a exclusão de redes informais como barreiras para o avanço na carreira, em comparação com apenas 18% dos homens. Em um estudo que investigou os problemas de progressão na carreira de mulheres, surgiram diferentes perspectivas de mulheres e CEOs (Ragins,

Townsend e Mattis, 1998). Quando solicitadas a identificar os fatores que impedem as mulheres de avançar, elas acreditaram que estereótipos masculinos, exclusão de redes informais, falta de experiência, e uma cultura inóspita foram às razões principais. Por outro lado, os CEOs citaram a falta de experiência e as mulheres não estando no *pipeline* por tempo suficiente.

Mesmo quando homens e mulheres ocupam cargos equivalentes, eles são considerados operando em círculos sociais diferentes que necessitam de métodos distintos de formação e composição de rede (Ibarra, 1997). Com efeito, duas redes amplamente segregadas, uma predominantemente masculina e a outra predominantemente feminina, existem nas organizações (Brass, 1985). A pesquisa sugere que as mulheres navegam entre duas redes diferentes, uma fornecendo benefícios instrumentais e a outra oferecendo benefícios expressivos, e que esse equilíbrio é demorado e estressante (Ibarra, 1993). Enquanto os homens contam uns com os outros tanto para apoio emocional quanto para assistência profissional, as mulheres contam com outras mulheres para apoio emocional e amizade e procuram os homens para fornecer assistência profissional instrumental.

Redes femininas agora existem em várias organizações (Brady & McGregor, 2007). Essas redes foram descritas como tentativas das mulheres de criar para si mesmas o apoio gerado por e para os homens por meio de seu agrupamento do mesmo sexo (Vinnicombe & Colwill, 1996). As mulheres



tendem a ter uma orientação mais social para suas redes e os homens têm uma visão mais utilitária (Singh, Vinnicombe, & Kumra, 2006). Embora as mulheres estejam aptas a se concentrar no apoio social de suas redes, elas também percebem seus retornos ao desenvolvimento de habilidades e carreira (Brady & McGregor, 2007). Os benefícios específicos de membros da rede identificados por mulheres incluem construção de confiança, aconselhamento de carreira, coaching e compreensão da política organizacional (Burke, Rothstein e Bristor, 1995).

### 2.11. Aprendizagem Experiencial

De acordo com Koopmans, Doornbos e van Eekelen (2006), 60% a 80% da aprendizagem que ocorre nas organizações ocorre por meio de oportunidades de crescimento informal. Exemplos dessas oportunidades associadas ao desenvolvimento de liderança incluem atribuições de trabalho desafiadoras e de alto perfil e experiência empresarial diversificada marcada por transições para novas responsabilidades. A amplitude e a diversidade das atribuições de trabalho estão positivamente relacionadas ao alcance progressivo da liderança (Bray, Campbell, & Grant, 1974).

Em um estudo com executivos do sexo masculino e feminino, Lyness e Thompson (2000) relataram que atribuições de trabalho desafiadoras, transição para novas responsabilidades de trabalho e mobilidade de trabalho eram experiências de

desenvolvimento específicas que facilitaram o desenvolvimento da liderança. No entanto, os acessos a essas oportunidades e seu valor relativo diferem por gênero. As mulheres têm menos acesso a atribuições de trabalho desafiadoras e são menos propensas a receber atribuições de alto risco para a empresa (Lyness & Thompson, 2000). As atribuições de trabalho de alto risco geralmente trazem grande visibilidade e fornecem reconhecimento pelo sucesso que se traduz em oportunidades de liderança futuras. Essa visibilidade é importante para mulheres que relatam ter um histórico comprovado de sucesso (Lyness & Thompson, 2000) e consistentemente exceder as expectativas (Ragins et al., 1998) são fatores críticos para o avanço.

As mulheres são mais propensas a ocupar cargos de equipe, como recursos humanos ou comunicações corporativas, em oposição a cargos de linha com responsabilidade por lucros e perdas que mais frequentemente levam a posições de liderança organizacional (Bilimoria & Piderit, 1994). Ohlott, Ruderman e McCauley (1994) propõem que formas sutis de discriminação impedem as mulheres de obter posições que incluem responsabilidades de alto risco, administrar diversos negócios e lidar com pressões externas. Ryan e Haslam (2007) observam que as mulheres que quebram o teto de vidro têm mais probabilidade do que os homens de se encontrar em posições de liderança precárias que eles rotularam de "penhascos de vidro".

As atribuições de empregos



internacionais oferecem alta visibilidade e desenvolvem habilidades interculturais que levam ao sucesso em funções de liderança sênior. Adler (1994) revelou que mulheres e homens graduados em MBA expressaram igual interesse em designações internacionais, mas apenas 3% dos gerentes norte-americanos enviados ao exterior eram mulheres. Além disso, 75% das empresas indicaram que o preconceito dos negócios internacionais contra as mulheres era tão grande que iriam à falência, mas apenas 20% das mulheres expatriadas afirmaram que o sexo as colocava em desvantagem. Adler sugeriu que essas lacunas diminuiriam se os empregadores ajudassem as mulheres a construir credibilidade com colegas estrangeiros, proporcionando-lhes atribuições no exterior de prazo integral (em vez de temporárias).

Uma fonte adicional de aprendizagem experiencial, especialmente para mulheres negras, são os papéis de liderança que desempenham em suas comunidades. Hewlett, Luce e West (2005) sugerem que as habilidades de liderança das pessoas de cor que são refinadas em seus papéis como mentores e administradores de organizações educacionais e comunitárias são amplamente invisíveis para suas organizações de trabalho.

### 2.12. Planejamento de carreira

Pesquisas sobre histórias de carreiras femininas revelam que as mulheres têm menos mobilidade dentro e entre as organizações (Lyness & Judiesch, 1999) e são

mais dependentes de procedimentos formais de promoção na corporação do que os homens (Lyness & Thompson, 2000). Por essas razões, administrar intencionalmente o próprio plano de carreira tem se mostrado um facilitador do avanço das mulheres. Com muita frequência, entretanto, as mulheres não aprendem os fundamentos do planejamento estratégico de carreira e sucessão em seus programas educacionais formais ou em suas organizações. Haring-Hidore (1988) descobriu que muitas mulheres administradoras educacionais que participavam de um programa de *networking* profissional estavam focadas em seu desempenho atual, excluindo seu potencial futuro e eram incapazes de citar metas de 5 e 10 anos.

De acordo com um estudo global conduzido pela Catalyst (Mattis, 2001), gerentes homens brancos deram *feedback* sobre o desempenho no trabalho para subordinados diretos masculinos e femininos, mas passaram tempo discutindo planos de carreira e oportunidades de avanço futuro apenas com funcionários do sexo masculino, não com mulheres. O foco das conversas entre gerente e funcionária era no desempenho atual, versus desempenho presente e potencial futuro nas conversas entre gerente e empregado. Mattis (2001) fornece uma lista convincente de ações que os gerentes individuais podem tomar, incluindo garantir que as listas de candidatos para cargos vagos sempre incluam duas ou mais mulheres, atribuindo representação proporcional de mulheres a projetos e comitês, incentivando o treinamento para mulheres



"estagnadas" e enviar mensagens claras de que está comprometido com a diversidade na organização.

### 2.13. Recomendações para consultores que trabalham com mulheres individualmente

- Incentivar as mulheres a obter *feedback* 360 graus, fundamental para o desenvolvimento, e auxiliar na interpretação dos resultados no contexto do ambiente de trabalho.
- Facilite a compreensão do cliente sobre o impacto dos comportamentos de liderança e ajude-o a desenvolver um amplo repertório de comportamentos e estilos, por exemplo, instrumentais e relacionais.
- Aconselhe as mulheres a buscar oportunidades de educação formal que abram o acesso a oportunidades de liderança.
- Incentive as mulheres a pesquisarem e concluírem programas de treinamento organizacional para aprimorar o conhecimento e a prática da liderança.
- Pratique uma abordagem holística para o desenvolvimento de liderança para mulheres usando a integração trabalho-vida e percepções específicas da fase de carreira.
- Interprete 360 graus e outros *feedbacks* à luz dos objetivos de desenvolvimento do indivíduo, bem como dos contextos de vida e organizacionais.
- Desenvolva uma compreensão e sensibilidade para as questões que as mulheres podem enfrentar em organizações ou setores específicos.
- Incentive as mulheres a incluir mulheres e

homens em suas redes, a reconhecer os benefícios instrumentais das redes, além dos apoios sociais, e a cultivar redes variadas de tarefas, amizades e conselhos.

- Sugira que as mulheres se conectem com redes formais e informais de profissionais do sexo feminino que compartilham experiências comuns dentro de organizações e indústrias.
- Auxiliar as mulheres no exercício da agência na luta por oportunidades de desenvolvimento, particularmente aquelas que envolvem designações de alta visibilidade e experiência internacional.
- Propor a transferência consciente de habilidades de liderança e habilidades desenvolvidas em papéis voluntários e comunitários para o local de trabalho, bem como informar os colegas de trabalho sobre contribuições de liderança extras organizacionais.
- Ajude as mulheres a pensarem estrategicamente sobre como progredir nas organizações e nas carreiras e a serem propositivas e proativas para melhorar sua carreira e eficácia de liderança.
- Proponha que as mulheres compartilhem seus desejos e planos de carreira com aqueles que podem facilitar o sucesso.

### 2.14. Recomendações para consultores que trabalham com organizações

- Garantir que as competências relevantes para a liderança e indicadores comportamentais sejam incluídas nos 360 graus e outras ferramentas de avaliação de liderança, especialmente em locais de



trabalho dominados; ajudar a organização a se tornar ciente do preconceito nas decisões baseadas no mérito usando ferramentas de avaliação; fornecer treinamento para reduzir possível viés de avaliação; e trabalhar para desconstruir os estereótipos de gênero em torno da liderança, para que mulheres e homens possam empregar mais plenamente uma variedade de estilos de liderança.

- Auxiliar a organização no fornecimento de oportunidades para avaliar o desenvolvimento distinto do desempenho, envolvendo-se em discussões de transformação sobre avaliações de liderança, integrando avaliações de progresso de liderança em um processo abrangente de planejamento de sucessão e crescimento de liderança para mulheres e criando uma cultura de avaliação e aprimoramento voltada para mulheres.
- Aconselhar apoio organizacional e patrocínio para mulheres obterem diplomas avançados e educação continuada, como educação executiva e programas de certificação.
- Criar programas de desenvolvimento de liderança “somente para mulheres” e também mistos, ambos patrocinados pela liderança sênior e focados em resultados de aprendizagem comportamental e de conhecimento.
- Defender o *coaching* executivo profissional para mulheres líderes como uma estratégia de desenvolvimento contínuo.
- Ajude a fomentar uma cultura de *coaching* de desenvolvimento em toda a organização que se concentra no desenvolvimento da liderança como um processo separado da avaliação de desempenho.
- Estructure programas de mentoria que combinem mulheres de alto potencial com pessoas em funções executivas de alto perfil que tenham autoridade para tomar decisões e possam fornecer acesso a oportunidades.
- Construa oportunidades para as mulheres serem mentoras de outras mulheres e homens na organização.
- Apoie os relacionamentos de mentoria em todos os níveis da organização e projete programas que ajudem as mulheres a estruturar e gerenciar seus relacionamentos de mentoria.
- Defenda o apoio das redes de mulheres na forma de recursos, defesa da liderança de topo e abertura para aprender a promover o desenvolvimento da liderança das mulheres.
- Crie métodos para que as organizações aumentem o acesso das mulheres a oportunidades formais e informais de networking dentro de organizações e profissões.
- Elabore programas que proporcionem às mulheres acesso a atribuições de trabalho de desenvolvimento fortemente associadas ao avanço na carreira, por exemplo, maior risco, maior retorno, responsabilidades visíveis, diversificadas, externas e internacionais.
- Faça com que as organizações examinem o processo de concessão de oportunidades de desenvolvimento e desafiem os preconceitos inerentes às práticas existentes.
- Apoiar o reconhecimento das capacidades de liderança extra organizacional das mulheres e encorajar a transferência de conhecimento para as responsabilidades organizacionais.



- Defenda que as organizações apoiem e incentivem o processo de planejamento de carreira intencional e desenvolvimento de liderança proposital para mulheres, e promovam uma abordagem de desenvolvimento versus avaliação para planejamento estratégico de carreira e desenvolvimento de liderança.
- Promova a ideia de que as organizações responsabilizam os gerentes por fornecer liderança estratégica e desenvolvimento de carreira para suas funcionárias.

### 2.15. Melhor desempenho financeiro de organizações com liderança feminina

Segundo Marcus Noland, Tyler Moran & Barbara Kotschwar (2016), uma pesquisa divulgada pelo Peterson Institute for International Economics, com base em 22 mil organizações de 91 países, empresas com mulheres que assumiram cargos de liderança tem mais vantagem de 15% na rentabilidade em relação as que ainda não liberam em conta a igualdade de gênero na escolha de seus gestores.

Segundo o mesmo estudo, porém, infelizmente as mulheres ainda têm um longo caminho a chegar à igualdade; apenas 40% das organizações têm integrantes do sexo feminino em seus conselhos executivos.

Vários autores que citam as diversas oportunidades em que a liderança surge e a melhor forma de conduzi-la e mantê-la mostrando o lado bom e ruim de conviver com as barreiras ou obstáculos, até chegar à liderança.

### 2.16. Vantagem da liderança feminina

A importância da liderança feminina nas organizações vem tomando espaço no debate de trabalho moderno.

Ocupando áreas e funções antes consideradas masculinas tem provado sua competência, vencendo as desigualdades de gênero dia-a-dia.

As líderes femininas acaba colocando em prática dentro das organizações tudo aquilo que já vem embutido em seu comportamento do gênero. Elas estão prontas para focar no negócio sem se esquecerem das pessoas que as circulam.

Estão mais preparadas para vencer a médio e longo prazo. Isso faz a diferença nas negociações e na compreensão de que vez por outra e melhor perder um pouco aqui, para ganhar mais tarde. Usam o capital humano para agregar. Conseguem resultados com um jeito carismático e envolvente e mais, uma vez, fazem isso naturalmente.

No mundo no qual a competitividade está em alta, no qual as pessoas precisam trabalhar cada vez mais e melhor, a capacidade multifocal e um dos postos mais relevantes da liderança feminina.

Permite que ela consiga fazer e resolver diversas coisas do mesmo tempo com maestria e ainda ver micro detalhes que os homens muitas vezes não consegue enxergar.

Capacidade de inovar, convencer os outros, de vender ideias, envolver pessoas.

Liderar com “ciumeiras” e interagir com o sistema psicossocial da organização são



atividades na condução de projetos. As empresas contemporâneas percebem que a líder feminina traz consigo os dons materiais de ajudar, de memorizar, de estar perto. Essas características maternas, se usadas na medida correta no ambiente corporativo tendem a trazer benefícios na qualidade.

Considerando-se o prisma de relacionamento 360 graus, a comunicação e o poder de influenciar, a liderança feminina está pronta para agregar resultados de altíssimo nível, com foco em desenvolver, desafiar, reconhecer, recompensar e comemorar resultados em equipes de alto desempenho.

Betina Rama (2014), consultora especializada e autora do livro “Liderança Feminina” (Liderazgo Femenino), destaca que em geral as mulheres da América Latina e o Caribe são expertas no manejo das crises e em adaptar as mudanças. Isto é uma consequência positiva das situações políticas que vivemos. Esta habilidade para lidar com processos de mudança e tolerar incertezas e ambiguidades é fundamental para o sucesso de qualquer empresa, explica.

Por outro lado, para Amália Vanoli (2014), diretora da Consultora de Recursos Humanos, no tempo real as executivas contam com maior desenvolvimento da inteligência emocional e constroem muito, boas equipes de trabalho, motivadas e sem perder de vista resultados. “Hoje em dia há algumas organizações que preferem as mulheres para certas posições. Em geral, companhias que já experimentaram os benefícios da liderança feminina e tem fortes políticas internas de apoio a diversidade de

gênero”.

Algumas características que determinam a liderança feminina são:

- Orientação às pessoas;
- Tendência à corporação;
- Capacidade de agir em muitas direções;
- Liderança horizontal;
- Predomínio do emocional;
- Maior disposição à mudança;

### 2.17. A integração da mulher no mercado de trabalho

Segundo Hirata e Le Doaré (1999, p.24) um dos paradoxos da globalização não é somente o desnivelamento brutal da manifestação generalizada dos valores masculinos e a tendência da despolitização referente “questão das mulheres”, que é expressamente tratada pelas instancias internacionais e pelas conferencias mundiais da ONU, mas também na tentação do pensamento e feminista de se diluir em uma pesquisa agravante das diferenças em proveito da eliminação dos opositores.

Para Desai (2013, p.104) muitas mulheres no passado ascenderam ao poder em vários países, na Ásia exclusivamente, por suas ligações com homens influentes. Mais recentemente, ela vem conquistando cargos de liderança pelos próprios méritos. Seus seguidores parecem vê-las arautos de mudanças pelas quais sua sociedade tanto chama. Por isso, baseado nas declarações destes autores, entende-se como essa liderança e exercida afinal, homens e mulheres possuem características diferentes



no método de liderança de cada um.

### 2.18. O crescimento da liderança feminina

Em uma pesquisa realizada pela SEC, Secretary Search & Training, adaptada por Maura Campanilli empresa especializada no recrutamento de profissionais de secretariado, em relação à dupla jornada, as mulheres buscavam não somente o crescimento e estabilidade em uma das áreas, agora o dilema feminino passou a ser organizarem-se para conseguir manter bem duas funções, no entanto, não é uma tarefa fácil e exige muito mais, onde o desafio maior é administrar o tempo necessário que cada responsabilidade requer.

No momento em que a mulher conquista seu espaço no mercado e esconde que a vida familiar do trabalho e que necessita muito do seu tempo, ela oculta que a vida familiar prejudica o desempenho profissional ou que a vida profissional prejudica o desempenho familiar. (Amazonas, 2013, p.65).

De acordo com Lavinias (1999, p.40) um trabalhador empregável é aquele que atende todos os requisitos do posto de trabalho que exerce, atende de ser capacitado para ocupar aquela função. Assim é possível interpretar o grau de “empregabilidade feminina” crescente como uma evidencia inquestionável de que as mulheres mostram se mais preparadas aos novos postos de trabalho do que propriamente os homens. Cria-se que o maior impacto para que isso ocorra, são as mudanças dos postos de trabalho com criações de novas funções. A

terceirização e informatização da atividade econômica trazem tributos que valorizam e potencializam o trabalho feminino.

Para Yoshida (2013, p.18), as mulheres representam um mercado de consumo global de 28 trilhões de dólares, maior do que a economia dos Estados Unidos e da China juntas. Cada vez mais, seu objetivo é contribuir também para gerar renda e riqueza. Nye (2013) questiona se o mundo seria mais pacífico se as mulheres estivessem no comando. Foi confirmado por um novo e polêmico livro do psicólogo Stain Pinkerd (2011, apud Nye 2013) da universidade de Harvard, que sim. Em *The Better Angels of Our Nature*, Pinkerd diz que os dados comprovam que a violência humana, mesmo muito presente entre nós, vem caindo gradualmente. No longo do curso da história, as mulheres tem sido e continuarão sendo uma força pacificadora. A guerra tradicional é um jogo masculino: mulheres tribais nunca se juntaram para atacar ideias vizinhas, diz Pinkerd. (Apud NYE, 2013, p.68)

## 3. MÉTODO DE PESQUISA

### 3.1. Problema da Pesquisa

Os estilos de liderança estão intimamente associados a percepções e estereótipos comuns de mulheres líderes (Goff, 2005; Henderson, 2004). No início de 1990, estudos descobriram que os homens emergiam como líderes orientados para a tarefa com mais frequência do que as mulheres que emergiam como líderes sociais



com mais frequência do que os homens (Marrujo & Kliender, 1992). Devido às demandas de posições de liderança, tornou-se uma tendência socialmente aceita para os homens assumirem a liderança porque seu estilo voltado para a tarefa era mais amplamente aceito (Ryan & Haslam, 2007). Com o passar do tempo, o estilo de liderança social das mulheres foi mais aceito e valorizado em algumas circunstâncias (Jogulu & Wood, 2006).

### 3.2. Tipo de Pesquisa

Realizou-se uma visão geral ilustrativa da literatura para fornecer uma compreensão de até que ponto o desenvolvimento da liderança das mulheres é enfatizado. A pesquisa acadêmica relevante para o desenvolvimento de liderança para mulheres está espalhada por uma variedade de campos, incluindo administração, negócios e psicologia. Essa difusão da literatura dilui o conhecimento cumulativo, tornando difícil derivar uma estrutura abrangente.

Utilizou-se da pesquisa empírica para coleta de informações por meio de consulta a profissionais que atuam em escolas de negócios com oferta de ações para desenvolvimento de lideranças e participantes de eventos de desenvolvimento de lideranças, foco deste artigo.

Este estudo é um estudo exploratório que examina os papéis de liderança das mulheres e testa a existência de relações entre os estilos de liderança gerencial das mulheres e eficácia organizacional.

Segundo Gil (2002, p.41) pesquisas exploratórias tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses, inclui levantamento bibliográfico e entrevistas. O mesmo autor (p. 42), ressalta que o estudo descritivo tem como objetivo primordial à descrição das características de determinada população ou fenômeno.

Também foi feita consulta a documentos, pesquisa teórica e análise de eventos de desenvolvimento de lideranças disponíveis no mercado.

### 3.3. Justificativa

O estudo dos tópicos de liderança fascinou historiadores e cientistas sociais por séculos e, mais recentemente, resultou em uma enorme quantidade de pesquisas sobre o assunto. No entanto, não se pode encontrar uma teoria universal abrangente de liderança geralmente aceitável. Em vez disso, encontramos teorias concorrentes emergindo de várias disciplinas comportamentais. Por exemplo, Gibson et al. (1973) afirmam que parece que há três categorias amplas de teoria da liderança que refletem a pesquisa e a opinião sobre o tópico, incluindo teorias de traços, comportamento pessoal e situacionais.

A pesquisa realizada mostra a importância do tema abordado, bem como a relevância de usar velhos paradigmas em relação as mulheres em ocuparem cargos gerenciais e demonstrarem suas competências nestas funções.



#### 4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Diversas descobertas significativas foram discutidas brevemente na seção anterior deste documento. A partir desses achados, é possível tirar várias conclusões. Primeiro, é importante saber que as evidências estatísticas da igualdade de gênero são imprecisas. Algumas dessas questões de desigualdade vêm na forma de salários e promoções. A igualdade pode eventualmente ser alcançada, mas isso exigirá grande esforço das organizações e também das mulheres. As organizações devem oferecer pagamento igual, treinamento e reconhecer as etapas para superar as barreiras do “teto de vidro”. As mulheres devem reconhecer as barreiras potenciais causadas pela discriminação de gênero. Algumas dessas barreiras que as mulheres controlam são a falta de educação, treinamento e experiências. As barreiras que as mulheres devem reconhecer dentro das organizações são a discriminação, os estereótipos e os preconceitos negativos.

#### 5. CONCLUSÃO

Este estudo apresenta por meio do que foram expostos, os desafios encontrados pela mulher no papel da liderança ilustrando sua evolução histórica, na qual o atual cenário mostra que apesar dos desafios, a mulher, conquista espaço e cresce sua participação no mercado de trabalho.

Neste sentido, foram necessárias muitas décadas para a mulher ser

reconhecida em seu papel de líder, com o passar do tempo este cenário vem se modificando e a liderança da mulher se destacando nas organizações (Cardoso, 1981).

O diagnóstico da presença de mulheres no mercado de trabalho é hoje bem mais complexo que vinte anos atrás. O início dos anos 80 evidenciava o descompasso da PEA (População Economicamente Ativa) masculina e a PEA feminina e, conseqüentemente, solicitava ações de apoio para FAZER CONSTAR as mulheres no mundo do trabalho como trabalhadoras. (Cappellin, 2003, p.13).

Tem se mostrado um fator relevante o papel das mulheres quanto se diz a cargos de liderança e gerencial, e o quanto podem utilizar suas habilidades e competências em favor das organizações, e assim, disponibilizar condições iguais para concorrerem a esses cargos.

Apresentam-se aqui definições, tipos, estilos, contendo histórico, direitos e tantas outras abordagens que dizem respeito à mulher e suas lutas e conquistas, até alcançar nos dias atuais posição de liderança feminina no mercado.

Apesar dessas limitações, esta investigação empírica exploratória fornece caminhos para aumentar a probabilidade de sucesso das mulheres em posições de liderança e identifica estilos e dimensões de eficácia organizacional efetiva em setores limitados da economia. No entanto, é necessário mais trabalho em uma variedade de configurações da indústria e para confirmar



a ligação entre estilos de liderança e outras atividades e funções corporativas. Embora muitas outras questões ainda devam ser investigadas, este estudo consolida muito do trabalho anterior em uma base dos quais estudos adicionais podem surgir. Ele representa um começo e não um fim. Mais pesquisas serão necessárias nesta área.

## REFERÊNCIAS

- ADLER, N. J. Fronteiras competitivas: Mulheres gerenciando além-fronteiras. In: ADLER, N. J.; IZRAELI, D. N. (Eds.). **Fronteiras competitivas: mulheres gerentes em uma economia global**. Cambridge, Inglaterra: Blackwell, 1994. p. 22–40.
- ADLER, N. J.; BRODY, L. W. E.; OSLAND, J. S (2001). Indo além da liderança do século XX: A O CEO desenvolve a competitividade global de sua empresa. **Gestão Intercultural**, v. 8, p. 11–34, 2001.
- ALIMO -METCALFE, B. Uma investigação das construções femininas e masculinas de liderança e fortalecimento. **Women in Management Review**, v. 10, p. 3-8, 1995.
- AMAZONAS, Ester. **Inteligência Emocional Feminina em Alta**. Semente de vida. São Paulo: Semente de vida, 2013.
- BALDWIN, T. T.; FORD, J. K. Transferência de treinamento: uma revisão e orientações para o futuro pesquisa. **Psicologia de Pessoal**, v. 41, p. 63-105, 1988.
- BARTHOLOMEW, C. S.; HANNUM, K. Atualização da pesquisa: avaliação de desempenho de 360 graus. **Consulting Psychology Journal: Practice and Research**, v. 58, p. 117-124, 2006.
- BELL, E. L. A experiência de vida bicultural de mulheres negras orientadas para a carreira. **Diário de Comportamento Organizacional**, v. 11, p. 461–464, 1990.
- BELL, E. L.; NKOMO, S. M. **Nossos caminhos separados: mulheres negras e brancas e a luta para identidade profissional**. Boston: Harvard Business School Press, 2011.
- BILIMORIA, D. Construindo o caso de negócios para mulheres diretoras corporativas. In: BURKE, R. J.; MATTIS, M. C. (Eds.). **Mulheres em conselhos de administração corporativos: desafios e oportunidades internacionais**. Dordrecht, Holanda: Kluwer Academic, 2000. p. 25–40
- BILIMORIA, D.; PIDERIT, S. K. Membro do comitê do conselho: efeitos do preconceito baseado no sexo. **Academy of Management Journal**, v. 37, p. 1453–1478, 1994.
- BLAKE-BEARD, S. D. Analisando com atenção os programas formais de mentoria. **Journal of Manage-Desenvolvimento de ment**, v. 20, p. 331–345, 2001.
- BOATWRIGHT, K. J.; EGIDIO, R. K. Preditores psicológicos da liderança de mulheres universitárias aspirações. **Journal of College Student Development**, v. 44, p. 653–669, 2003.
- BOYATZIS, R.; MCKEE, A. Liderança ressonante. Boston: Harvard Business School Press, 2005. In: BRADY, D.; MCGREGOR, J. **O que funciona nas redes femininas**. Semana de negócios, 2007. Disponível em: [http://www.businessweek.com/magazine/content/07\\_25/b4039069.htm](http://www.businessweek.com/magazine/content/07_25/b4039069.htm). Acesso em: 4 dez. 2007.
- BRASS, D. J. Redes de homens e mulheres: um estudo dos padrões de interação e influência na Uma organização. **Academy of Management Journal**, v. 28, p. 327–343, 1985.
- BRASS, D. J.; GALASKIEWICZ, J.; GREVE, H. R. et al. Fazendo um balanço das redes e organizações: uma perspectiva multinível. **Academy of Management Journal**, v. 47, p. 795–817, 2004.
- BRAY, D. W.; CAMPBELL, R. J.; GRANT, D. L. **Anos de formação na empresa: A longo prazo estudo da AT&T sobre vidas gerenciais**. Nova York: Wiley, 1974.



BRENNER, O. C.; TOMKIEWICZ, J.; SCHEIN, V. E. A relação entre o papel sexual estereótipos e características de gerenciamento de requisitos revisitados. **Academy of Management Journal**, v. 32, p. 662–669, 1989.

BURKE, M. J.; DAY, R. R. Um estudo cumulativo da eficácia do treinamento gerencial **Journal of Applied Psychology**, v. 71, p. 232–245, 1986.

BURKE, R. J.; ROTHSTEIN, M. G.; BRISTOR, J. M. Redes interpessoais de gestão e mulheres e homens profissionais: características descritivas. **Women in Management Review**, v. 10, p. 21–27, 1995.

CAMPANILI, Maura; SCHAFFER, Wigold Bertolo. **Mata Atlântica: manual de adequação ambiental**. Brasília: MMA/SBF, 2010. Disponível em: <http://livroaberto.ibict.br/handle/1/745>

CAPPELLIN, Paola. **Ações para igualdade entre homens e mulheres: interpelando os atores sociais no mundo do trabalho**. Rio de Janeiro: UFRJ - Núcleo de Memória Operaria do Rio de Janeiro, 2003.

CARDOSO, Iredé. **Os tempos dramáticos da mulher brasileira**. São Paulo: Centro Editorial Latino-Americano, 1981.

CARLI, L. L.; EAGLY, A. H. Efeitos de gênero na influência social e liderança emergente. *In*: Powell, G. N Powell (Ed.). **Manual de gênero e trabalho**. Thousand Oaks, CA: Sage, 1999. p. 203–222.

CARLI, L. L.; EAGLY, A. H. Mulheres na liderança corporativa: progresso e perspectivas. Nova York: Catalisador, 1999. *In*: Mulheres negras na gestão empresarial: oportunidades e barreiras. Executivo resumo. Nova York: Autor. Catalisador, 2004.

CATALYST. **The bottom line: corporate performance and women's representation on board**. Estados Unidos: Catalyst, 2007. Disponível em [http://www.catalyst.org/system/files/The\\_Bottom\\_Line\\_Corporate\\_Performance\\_and\\_Women's\\_Representation\\_on\\_Boards.pdf](http://www.catalyst.org/system/files/The_Bottom_Line_Corporate_Performance_and_Women's_Representation_on_Boards.pdf).

CLAWSON, J. G.; KRAM, K. E. Gerenciando mentoria de gênero oposto. **Horizontes de negócios**, v. 27, p. 22–31, 1984.

COHN, J. M.; KHURANA, R.; REEVES, L. **Desenvolver talento como se fosse seu negócio dependia disso**. Harvard Business Review, 2005, p. 62–70.

COLLINS, D. B.; HOLTON, E. F. A eficácia do desenvolvimento de liderança gerencial programas: uma meta-análise de estudos de 1982–2001. **Desenvolvimento de Recursos Humanos Trimestral**, v. 15, p. 217–248, 2004.

CONGER, J. A.; BENJAMIN, B. Construindo líderes: como empresas de sucesso desenvolvem o próximo geração. São Francisco: Jossey-Bass, 1999. *In*: CUMMINGS, T. G.; WORLEY, C. G. **Desenvolvimento e mudança da organização**. 8. ed. Florença, KY: Thomson South-Western, 2005.

DAY, D. V. Desenvolvimento de liderança: uma revisão no contexto. **Liderança Trimestral**, v. 11, p. 581–613, 2001.

JANASZ, S. C.; SULLIVAN, S. E.; WHITING, V. Redes de mentores e sucesso na carreira: lições para tempos turbulentos. **Academy of Management Executive**, v. 17, p. 78–91, 2003.

DESAI, P. R.; SHAH, P. P.; HAYDEN, P. et. al. Investigation of follicular and non-follicular pathways for polyarginine and oleic acid-modified nanoparticles. **Pharm. Res**, v. 30, p.1037-1049, 2013.

EAGLY, A. H.; JOHNSON, B. T. Gênero e estilo de liderança: uma meta-análise. **Psicológico Boletim**, v. 108, p. 233–256, 1990.

EAGLY, A. H.; CARLI, L. L. **Mulheres e o labirinto da liderança**. [S. l]: Harvard Revisão de negócios, 2007. p. 63–71.

EAGLY, A. H.; JOHANNESSEN-SCHMIDT, M. C.; VAN ENGEN, M. Transformacional, transacional, e estilos de liderança laissez-faire: uma meta-análise comparando mulheres e homens. **Boletim Psicológico**, v. 129, p.



569-591, 2003.

EAGLY, A. H.; KARAU, S. J.; MAKHIJANI, M. G. Gênero e eficácia dos líderes: A meta-análise. **Psychological Bulletin**, v. 117, p. 125-145, 1995.

FELDMAN, D. **Mulheres negras constroem um arco-íris de oportunidades**. [S. l.]: Revisão de gerenciamento, 1989, p. 18–21.

FULMER, R. M.; BLEAK, J. O que aprendemos sobre o desenvolvimento de liderança estratégica? *In*: WANKEL, C. DeFILLIPPI, R. (Eds.). **Universidade e inovações corporativas na aprendizagem ao longo da vida**. 2008. p. 161–179.

CHARLOTTE, N. C. Era da Informação. *In*: GOLDSMITH, M.; LYONS, L.; FREAS, A. (Eds.). **Coaching para liderança**. São Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer, 2000.

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

GEHRINGER, Max. **Emprego de A à Z**. São Paulo: Globo, 2008.

GIBSON, J. L.; IVANCERICH, J. M.; DONNELLY Jr, J. H. **Organizações: estrutura, processos, comportamento**. Dallas, TX: Publicações Comerciais, 1973.

GIL, A. C. **Metodologia do Ensino Superior**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GOFF, K. **Promoção da liderança feminina**. New York: The White House Project, 2005.

GOLEMAN, D. **Trabalhar com inteligência emocional**. Nova York: Bantam Books, 1998.

HAND, H. H.; RICHARDS, M. D.; SLOCUM JR, J. W. Clima organizacional e eficácia de um programa de treinamento em relações humanas. **Academy of Management Journal**, v. 16, p. 185–246, 1973.

HAND, H. H., RICHARDS, M. D., & SLOCUM, J. W. Organizational climate and the

effectiveness of a human relations training program. **Academy of Management Journal**, v. 16, n. 2, p. 185-195, 1973.

HADARY, Sharon; HENDERSON, Laura. **Manual da CEO: as estratégias essenciais das mulheres bem-sucedidas**. Tradução: Gabriel Carvalhinho Lopes Azevedo. São Paulo: Saraiva, 2013.

HARING-HIDORE, M. Um programa de promoção de carreira para mulheres administradoras. **Diário de Desenvolvimento de carreira**, v. 14, p. 279–286, 1988.

HEILMAN, M.; BLOCK, C. J.; MARTELL, R. F. Estereótipos sexuais: eles influenciam as percepções dos gerentes? **Journal of Social Behavior and Personality**, v. 10, p. 237–252, 1995.

HENDERSON, M. **Mulheres que rompem o teto da classe enfrentam um momento de angústia**. [S. l.]: Os tempos. Notícias em casa, 2004. p. 3-4.

HEWLETT, S. A.; LUCE, C. B. **Rampas de entrada e saída: mantendo mulheres talentosas A estrada para o sucesso**. [S. l.]. Harvard Business Review, 2005, p. 43–54.

HEWLETT, A. S.; LUCE, C. B.; WEST, C. **Liderança em seu meio: tocando os pontos fortes ocultos de executivos de minorias**. [S. l.]. Harvard Business Review, 2005, p. 74–82.

HIGGINS, M. C.; KRAM, K. E. Reconceitualizando a mentoria no trabalho: um desenvolvimento perspectiva da rede. **Academy of Management Review**, v. 26, p. 264-288, 2001.

HIRATA, H. Mundialização, divisão sexual do trabalho e movimentos feministas transnacionais. **Cadernos de Crítica Feminista**, Recife, Ano III, n.2, dez, 2009.

HIRATA, H.; LABORIE, F.; DOARÉ, H.; et. al. (Orgs). **Dicionário crítico do feminismo**. 2. ed. São Paulo: Editora UNESP, 2009. 342 p.

HOPKINS, M. M.; BILIMORIA, D. Previsão de competências sociais e emocionais sucesso para executivos e executivos. **Journal of Management Development**, v. 27, p. 13–35,



2008.

HOPKINS, M. M.; O'NEIL, D. A. **Redes femininas**: oportunidades para indivíduos e desenvolvimento organizacional. Artigo apresentado na Reunião Anual da Academy of Management. Anaheim, CA, 2008.

HOPKINS, M. M, O'NEIL, D. A.; BILIMORIA, D. Liderança eficaz e carreira de sucesso avanço: Perspectivas das mulheres na área da saúde. **Equal Opportunities International**, v. 25, p. 251–271, 2006.

IBARRA, H. Redes pessoais de mulheres e minorias na gestão: um conceito estrutura. **Academy of Management Review**, v. 18, p. 56–87, 1993.

IBARRA, H. Pavimentando uma rota alternativa: diferenças de gênero nas redes gerenciais. **Social Psychology Quarterly**, v. 60, p. 91–102, 1997.

JANASZ, S. C.; SULLIVAN, S. E.; & WHITING, W. Mentor networks and career success: lessons for turbulent times. **Academy of Management Executive**, v. 17, n. 4, 2003.

JOGULU, U.; WOOD, G. O papel da teoria da liderança na elevação do perfil das mulheres na gestão. **Equal Opportunities International**, v. 25, n. 4, p. 236-250, 2006.

KANTER, R. M. Alguns efeitos das proporções na vida do grupo: relações e respostas sexuais distorcidas para mulheres simbólicas. **American Journal of Sociology**, v. 82, p. 965–990, 1997.

KILBURG, R. R. Em direção a uma compreensão conceitual e definição de coaching executivo. **Consulting Psychology Journal: Practice and Research**, v. 48, p. 134-144, 1996.

KOOPMANS, H.; DOORNBOS, A. J.; VAN EEKELLEN, I. M. Aprendizagem em trabalho interativo situações: são necessários dois para dançar o tango; por que não convidar os dois parceiros para dançar? **Desenvolvimento de Recursos Humanos Trimestral**, v. 17, p. 135-158, 2006.

KRAM, K. E. **Mentoria no trabalho**. Glenview, IL: Scott Foresman, 1985.

LATHAM, G. P.; SAARI, L. M. Aplicação da teoria de aprendizagem social para supervisores de treinamento por meio de modelagem comportamental. **Journal of Applied Psychology**, v. 64, p. 239-246, 1979.

LAVINAS, L. **As recentes políticas públicas de emprego no Brasil e sua abordagem de gênero**. Brasil — abertura e ajuste do mercado de trabalho no Brasil. São Paulo: Ministério do Trabalho e Emprego e OIT, Editora 34, 1999.

LEONARD, H. S.; GOFF, M. O desenvolvimento da liderança como uma intervenção para a organização transformação: um estudo de caso. **Consulting Psychology Journal: Practice and Research**, v. 55, p. 58-67, 2003.

LYNESS, K. S.; JUDIESCH, M. K. As mulheres têm maior probabilidade de serem contratadas ou promovidas a cargos de gestão? **Journal of Vocational Behavior**, v. 54, p. 158–173, 1999.

LYNESS, K. S.; THOMPSON, D. E. Acima do teto de vidro? Uma comparação de combinados amostras de executivos femininos e masculinos. **Journal of Applied Psychology**, v. 82, p. 359-375, 1997.

LYNESS, K. S.; Thompson, D. E. Subindo na escada corporativa: Faça feminino e masculino executivos seguem o mesmo caminho? **Journal of Applied Psychology**, v. 85, p. 86-101, 2000.

MAINIERO, L. A.; SULLIVAN, S. E. **A revolta do opt-out**: por que as pessoas estão deixando as empresas para criar carreiras de caleidoscópio. Mountain View, CA: Davies-Black Publishing, 2006.

NOLAND, Marcus; MORAN, Tyler; KOTSCHWAR, Barbara. **Is Gender Diversity Profitable? Evidence from a Global Survey**. Washington: Peterson Institute for International Economics, 2016.

MARRUJO, R. E.; KLIENDER, B. H. Por que as mulheres não chegam ao topo. **Equal**



**Opportunities International**, v. 11, n. 4, 105, 1992.

MATTIS, M. C. Promovendo as mulheres em organizações empresariais: Principais funções de liderança e comportamentos de líderes seniores e gerentes de nível médio. **Journal of Management Development**, 20, 371–388, 2001.

MCCALL, M. W. Desenvolvimento de liderança por meio da experiência. **Academia de Gestão Executivo**, v. 18, p. 127-130, 2004.

MCCAULEY, C. D. VAN VELSOR, E. (Eds.). **Manual do Center for Creative Leadership de desenvolvimento de liderança**. São Francisco: Jossey-Bass, 2004.

METCALFE, B.; ALTMAN, Y. Liderança. In: WILSON, E. (Ed.). **Comportamento organizacional reavaliado: O impacto do gênero**. Thousand Oaks, CA: Sage, 2001. p. 104-128.

NEIL, D. A.; HOPKINS, M. M.; BILIMORIA, D. Carreiras femininas no início do dia 21 século: Padrões e paradoxos. **Journal of Business Ethics**, v. 80, p. 727–743, 2008.

NOE, R. A.; SCHMITT, N. A. influência das atitudes do trainee na eficácia do treinamento: teste de um modelo. **Psicologia de Pessoal**, v. 39, p. 497–523, 1986.

NUNES, Simone Costa. A Abordagem Baseada em Competências nicas no Desenvolvimento da Liderança: Possíveis Limitações. In: NELSON, Reed Elliot. SANT'ANNA, Anderson de Souza. (Org.). **Liderança - entre a Tradição, a Modernidade e a Pós-modernidade**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

NYE, J. **Exame CEO - Mulheres, a nova força da economia**. São Paulo: Editora Abril, 2013.

O CEO desenvolve a competitividade global de sua empresa. **Gestão Intercultural**, v. 8, p. 11–34.

OHLOTT, P. J.; RUDERMAN, M. N.; MCCAULEY, C. D. **Diferenças de gênero em**

**gerentes**. [S. l.], 1994.

OLIVEIRA, F. P.; DELFINO, I. A. L. Produção Científica sobre o Processo de Liderança. **REUNIR – Revista de Administração, Contabilidade e Sustentabilidade**, Campina Grande, v. 3, n. 4, p. 104-126, set./dez, 2013.

OLIVEIRA, Jayr Figueiredo de. Conhecimento, Informação e Tecnologia: Ferramentas Indispensáveis para Liderança. In: OLIVEIRA, Jayr Figueiredo de; MARINHO, Robson (Org.). **Liderança - uma questão de competência**. São Paulo: Saraiva, 2005.

O'NEIL, D. A.; BILIMORIA, D. Fases de desenvolvimento da carreira das mulheres: Idealismo, resistência e reinvenção. **Desenvolvimento de Carreira Internacional**, v. 10, p. 168–189, 2005.

PARKER, V. A.; KRAM, K. E. Mulheres sendo mentoras de mulheres: criando condições para a conexão edição. **Horizontes de negócios**, v. 36, p. 42–51, 1993.

POWELL, G. N.; MAINIERO, L. A. Correntes cruzadas no rio do tempo: conceituando as complexidades das carreiras femininas. **Journal of Management**, v. 18, p. 215–238, 1992.

PRATCH, L.; JACOBOWITZ, J. Gênero, motivação e enfrentamento na avaliação da liderança eficácia. **Consulting Psychology Journal: Practice and Research**, v. 48, p. 203–220, 1996.

RAGINS, B. R.; COTTON, J. L. Mais fácil falar do que fazer: diferenças de gênero nas barreiras percebidas para ganhar um mentor. **Academy of Management Journal**, v. 34, p. 939–951, 1991.

RAGINS, B.R.; COTTON, J. L. Gênero e vontade de ser mentor em organizações. **Diário de Gestão**, v. 19, p. 97–111, 1993.

RAGINS, B.; KRAM, K. (Eds.). **O manual de mentoria no trabalho: Teoria, pesquisa e prática**. Thousand Oaks, CA: Sage, 2007.

RAGINS, B. R.; TOWNSEND, B.; MATTIS, M. Diferença de gênero na suíte executiva: CEOs e executivas relatam sobre quebrar o teto de



vidro. **Academy of Management Executive**, v. 12, p. 28–42, 1998.

READY, D. A.; CONGER, J. A. **Por que os esforços de desenvolvimento de liderança falham**. [S.l.]: MIT Sloan Revisão de gerenciamento, 2003. p. 83–88.

ROTHSTEIN, M. G.; BURKE, R. J. BRISTOR, J. M. Características estruturais e benefícios de suporte nas redes interpessoais de mulheres e homens na gestão. **International Journal of Organizational Analysis**, v. 9, p. 4-25, 2001.

RUDERMAN, M. N.; OHLOTT, P. J. Papéis principais: O que os treinadores de mulheres precisam saber. **Liderança em Ação**, v. 25, p. 3-9, 2005.

RYAN, M. K.; HASLAM, S. A. O penhasco de vidro: explorando a dinâmica em torno da nomeação de mulheres para cargos de liderança precários. **Academy of Management Review**, v. 32, p. 549–572, 2007.

RYAN, M. K.; HASLAM, S. A. O penhasco de vidro: explorando a dinâmica em torno da nomeação de mulheres para cargos de liderança precários. **Academy of Management Review**, v. 32, n. 2, p. 549-572, 2007.

SANDBERG, Sheryl; SCOVELL, Nell. **Faça acontecer**: mulheres, trabalho e a vontade de liderar. São Paulo: Companhia das Letras, 2013.

SANTOS, Neusa M. B. F. **Impacto da cultura organizacional no desempenho das empresas, conforme mensurado por indicadores contábeis - um estudo interdisciplinar**. 1992. Tese. (Doutorado Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 1992.

SCHEIN, V. E. Pense em gerente, pense homem. **Atlanta Economic Review**, v. 26, p. 21-24, 1976.

SINGH, V.; VINNICOMBE, S.; KUMRA, S.

Mulheres em redes corporativas formais: perspectiva de cidadania organizacional. **Mulheres na Avaliação da Gestão**, v. 21, p. 458–482, 2006.

SOÁREZ, Guilherme. A Transformação Digital pede o Aprendizado Total. **Revista HSM Management – Gestão e Liderança na Prática**, n. 122, maio/jun, 2017.

PINKERD, Steven. **The Stuff of Thought: Language As a Window into Human Nature**. Inglaterra: Penguin Books, 2007.

TUROCK, B. J. Women in Business. **Journal of Library Administration**, v. 32, 2001. Disponível em: <http://www.catalyst.org/publicação/132/us-women-in-business>. Acesso em: 11 maio 2008.

VAN VELSOR, E.; HUGHES, M. W. Diferenças de gênero no desenvolvimento de gestores: como mulheres gerentes aprendem com a experiência. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership, 1990. In: VINNICOMBE, S.; COLWILI, N. L. **A essência da mulher na gestão**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1996.

VANOLI, Amália. Seis **características que definem a liderança feminina**. Florianópolis: Revista Management, 2014.

VINNICOMBE, S.; SINGH, V. Treinamento de gestão somente para mulheres: uma parte essencial de desenvolvimento de liderança feminina. **Journal of Change Management**, v. 3, p. 294-306, 2003.

YOSHIDA, M.; JAMES, J. Customer satisfaction with games and service experiences: antecedents and consequences. **Journal of Sport Management**, 24, 338-361, 2010.

YOSHIDA, M.; JAMES, J. D.; CRONIN JR, J. J. Sport event innovativeness: Conceptualization, measurement, and its impact on consumer behavior. **Sport Management Review**, v. 16 n. 1, p. 68-84, 2013.