



Fundação Educacional do Município de Assis
IMESA - Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis

MARIANA CEOLA

LIDERANÇA FEMININA NA REALIDADE SOCIAL BRASILEIRA

Assis
2014

MARIANA CEOLA

LIDERANÇA FEMININA NA REALIDADE SOCIAL BRASILEIRA

Trabalho de Conclusão de
Curso apresentado ao Instituto
Municipal de Ensino Superior
de Assis, como requisito do
Curso de Graduação.

Orientador: Maria Beatriz Alonso do Nascimento

Área de Concentração: Ciências Gerenciais

Assis
2014

FICHA CATALOGRÁFICA

CEOLA, Mariana

LIDERANÇA FEMININA NA REALIDADE SOCIAL BRASILEIRA/Mariana Ceola.
Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA — Assis, 2014.
41p.

Orientadora: Maria Beatriz A. do Nascimento
Trabalho de Conclusão de Curso-Instituto
Município de Ensino Superior de Assis - IMESA.

1. Liderança. 2. Mulheres

CDD:658
Biblioteca da FEMA

LIDERANÇA FEMININA NA REALIDADE SOCIAL BRASILEIRA

MARIANA CEOLA

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao Instituto Municipal
de Ensino Superior de Assis, como
requisito do Curso de Graduação,
analisado pela seguinte comissão
examinadora:

Orientadora: Maria Beatriz Alonso do Nascimento

Analisador (1): Claudiner Buzinaro

Assis
2014

DEDICATÓRIA

Com toda minha gratidão e amor, dedico este trabalho a Deus, que me capacitou e me deu sabedoria para fazê-lo. A professora Bia pela paciência e dedicação que me proporcionou em meio essa caminhada.

AGRADECIMENTOS

Eu agradeço primeiramente a Deus que me capacitou, me deu sabedoria e me deu força para continuar quando as coisas estavam difíceis.

Agradeço ao Felipe que me apoiou e me ajudou.

Agradeço a Rita que me deu uma ajuda muito importante para a conclusão desse trabalho.

Agradeço também a minha professora Maria Beatriz Alonso do Nascimento, que me auxiliou nos momentos em que precisei, e que me passou tranquilidade nos momentos de nervosismo.

Aos meus pais, Cleide e Eli pelo amor e pela torcida mesmo que indiretamente.

A minha irmã Lais e a minha prima Milena, pelo amor e pelo carinho.

As minhas tias Mafalda e Edna, que oraram por mim e perseveraram junto a mim, e mostraram ainda que sou capaz de realizar esse trabalho com muita competência.

Muito obrigada!

“Você ganha força, coragem e confiança em cada experiência em que realmente se detém para encarar o medo...Você precisa fazer o que pensa não ser capaz de fazer.”

Eleanor Roosevelt diplomata e ativista dos direitos humanos.

RESUMO

O intuito desse trabalho é conceituar liderança, a evolução que as mulheres estão tendo no mercado de trabalho, e principalmente mostrar que elas podem desempenhar papéis de líderes com muita competência, e maneira diferente da exercida pelos homens.

O conceito de liderança é abrangente e antigo, temos definições de anos atrás e atuais, mas ambas o colocam como um elemento importante para a sociedade. No passado sua importância baseava - se na influência, nos dias atuais é uma ferramenta essencial para o bom desenvolvimento de pessoas nas organizações.

Por ser algo tão importante, às mulheres passaram a se interessar pela liderança, mas para desempenhá-la foi preciso passar por fatores como a inserção no mercado de trabalho, a evolução e o aperfeiçoamento de suas habilidades.

Após passarem por esses processos, as mulheres identificaram em si importantes características de líderes, desempenhando esse papel de forma eficiente e com uma visão diferenciada do senso comum. No Brasil identificamos mulheres líderes em diversas áreas, como exemplo citamos, Zilda Arns e Chieko Aoki.

Além das características da liderança feminina, estão presentes também as características da liderança masculina, e uma comparação entre ambas.

Independente do gênero, a liderança é fundamental nas organizações que estão em um mundo globalizado e competitivo.

Palavras-chave: Liderança; Mulher.

ABSTRACT

The purpose of this paper is to conceptualize leadership, the evolution that women are having on the labor market, and especially to show that they can play leadership roles with great competence, and in different ways from that exerted by men.

The concept of leadership is comprehensive and old, have definitions of years ago and today, but both then place as an important element to society. In the past based their importance - on the influence, nowadays is an essential tool for the successful development of people in organizations.

And because it is such important, women started to become interested in leadership, but to perform it was necessary to go through such factors as: the integration into the labor market, the development of women and improvement of their skills.

After going through these processes, the women identified themselves important characteristics of leaders, and then began to play this role efficiently and with differentiated view of common sense. In Brazil we identify women leaders in various fields, as an example we cite, Zilda Arns and Chieko Aoki.

In addition to the characteristics of the female lead, are also present features male lead, and a comparison of both.

Regardless of gender, leadership is critical in organizations that are in a globalized and competitive world.

Keywords: Keyword1: Leadership; Keyword 2: Woman.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	11
2. LIDERANÇA.....	13
2.1 TIPOS DE LIDERANÇA.....	16
3. MULHER NO MERCADO DE TRABALHO.....	22
4. LIDERANÇA FEMININA.....	27
4.1 EXEMPLOS DE LIDERANÇA FEMININA.....	32
5. COMPARAÇÃO ENTRE A LIDERANÇA MASCULINA E FEMININA.....	35
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	38
REFERÊNCIAS.....	39

1. INTRODUÇÃO

A liderança é uma ferramenta muito importante nos dias atuais, é um diferencial em uma organização e na sociedade, sendo classificada em tipos ou estilos, que vão surgindo em meio ao contexto em que está inserida.

Consideraremos nesse trabalho a inserção e a evolução da mulher no mercado de trabalho, devido a seu acesso a educação, qualificação e capacitação profissional, favorecendo a possibilidade de assumirem cargos mais elevados dentro de empresas e organizações não governamentais.

A evolução da mulher no mercado de trabalho contribuiu para que elas tivessem o desejo de tornarem-se líderes, além disso, outro fator importante é que o atual perfil de líder feminino está adequado a profissional que se encontra no mercado de trabalho. Essa semelhança coloca as mulheres em um patamar importante, pois em meio às mudanças, as características e a postura de líder adotada, nos fazem chegar ao consenso de que as mulheres atendem os requisitos de uma líder do futuro.

A liderança feminina é marcada por características peculiares e específicas das mulheres, mas elas são aprimoradas de acordo com o contexto em que essas são inseridas. É recente, pois até bem pouco tempo, as mulheres, não reconheciam o importante papel que podiam exercer.

Hoje no Brasil, temos vários exemplos de liderança feminina, seja na política, na educação, nos direitos das mulheres, nas empresas, nas organizações filantrópicas. Neste trabalho trouxemos três nomes considerados importantes para o nosso país, estas são: Zilda Arns e Chieko Aoki, em áreas diversas, mas com o espírito de influenciar as pessoas de uma forma positiva.

Em muitas ocasiões é inevitável a comparação entre a liderança masculina e a feminina. Quando a fazemos percebemos diferenças nítidas que deixam claro que não existe inferioridade ou superioridade, e que é necessário uma análise para identificar quem mais se destaca.

Mas como a liderança masculina é mais visada e valorizada, vimos por meio deste

trabalho mostrar que as mulheres são capacitadas para liderar com eficiência e eficácia nos dias atuais, de igual para igual e que precisam ser valorizadas por o seu talento e pela influência que possuem.

2. LIDERANÇA

Existem habilidades e ferramentas gerenciais em uma organização que podem conduzir ao sucesso. Neste sentido há uma que é considerada de fundamental importância para explicitar essas ferramentas e habilidades que é a liderança. No mundo contemporâneo e globalizado em que estamos inseridos ela ganhou importância, pois é considerada por muitos como aliada para o bom desempenho da organização e de seus colaboradores diante desse mundo competitivo.

A palavra liderança é conceituada e interpretada de diversas formas e por vários autores. Mas defini-la exige esforço, percebendo essa complexidade Bennis e Nanus (1988, p.5) compararam-na ao amor: “Assim como o amor, a liderança continuou a ser algo que todos sabiam que existia, mas ninguém podia definir”.

Contrariando essa ideia, Chiavenato (2005, p.183) define liderança como:

(...) um fenômeno social que ocorre exclusivamente em grupos sociais. Ela é definida como uma influência interpessoal exercida em uma dada situação e dirigida pelo processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos.

A liderança envolve relacionamentos entre as pessoas e apresenta fatores como o uso da influência, fazendo com que um indivíduo aja conforme o interesse do seu líder. Situações como essas não são necessariamente caracterizadas como negativas, pois o líder pode usar de sua influência em favor de todos os envolvidos no contexto organizacional.

O líder precisa ser seguro em suas decisões para ter a credibilidade de seu grupo, ser visto como um estrategista, aquele que planeja, organiza de forma que os

objetivos possam ser alcançados. Um dos fatores que determinam a liderança é a situação em que o líder se encontra, pois é ele que especifica a forma de agir e qual deve ser a visão dos seus liderados frente a sua postura.

Hollander define (1978, apud Bergamini 1994 p.16):

O processo de liderança normalmente envolve um relacionamento de influência em duplo sentido, orientado principalmente para o atendimento de objetivos mútuos, tais como aqueles de um grupo, organização ou sociedade. Portanto, a liderança não é apenas o cargo do líder, mas também requer esforços de cooperação por parte de outras pessoas.

Dessa maneira, para que o processo de liderança ocorra em uma organização ou sociedade, de forma favorável a todos, é necessário que o líder saiba conduzi-los e que as outras pessoas envolvidas, estejam motivadas e cooperem para que os objetivos comuns sejam atingidos.

Independentemente das várias formas do conceito de liderança existem dois elementos que são comuns às equipes e a influência dos líderes sobre elas, estes elementos exercem influência sobre os indivíduos para que conquistem seus objetivos comuns.

Segundo Vergara (2013, p.74)

Difícilmente missão, visão e objetivos seriam lançados sem que houvesse liderança, contrários de cooperação e de conflito; logo, é preciso magnífica a cooperação e direcionar os conflitos para seus aspectos contributivos de mudança e de criatividade. Esse é o papel da liderança.

A liderança tem um importante papel na organização, pois é ela que conduz da melhor maneira com que ambos irão atingir seus objetivos, isso por meio de uma

meta traçada e envolvida pela missão e visão da organização. Uma organização pode ter conflitos, e para a autora, é papel do líder direcionar a criatividade de seus seguidores, para que consigam revertê-los em vantagens. A partir dessa definição, o líder é o responsável pela motivação dos seus colaboradores e além disso os direciona para a conquista das metas do grupo.

Jacobs (1970, apud Bergamini, 1994 p.15) define: “Liderança é uma interação entre pessoas na qual uma apresenta informação de um tipo e de tal maneira que os outros se tornam convencidos de que seus resultados serão melhorados, caso se comporte da maneira sugerida e desejada”.

Para esse autor, a liderança é um ato de influência, e só funciona no momento em que as pessoas são convencidas de que praticando determinada ação serão beneficiadas de alguma maneira.

Cortella (<http://blog.ciatech.com.br/2011/12/01/entrevista-com-mario-sergio-cortella-a-arte-de-liderar/>) defende que:

Liderar é inspirar, motivar e animar ideias, pessoas e projetos. Desse ponto de vista, liderança é a capacidade de elevar para melhor uma condição coletiva. É por isso que não se deve confundir liderança com chefia. Chefes são ligados à hierarquia e não são os responsáveis por elevar uma equipe para o melhor, diferentemente do líder, que implica nessa elevação e busca constantemente isso.

Assim, o autor estabelece que as competências essenciais para liderar uma equipe são (<http://blog.ciatech.com.br/2011/12/01/entrevista-com-mario-sergio-cortella-a-arte-de-liderar/>):

- “Abrir a mente – O líder precisa ter a capacidade de perceber que o mundo muda e que é essencial mudar com ele. Tem de ser flexível

no campo das ideias e das práticas e mudar o modo de pensar para poder melhorar sempre que necessário.” Esta visão é importante, pois no mundo em que vivemos as mudanças são muito repentinas, por isso é necessário que tenhamos conhecimentos sobre as transformações que estão em andamento.

- “Elevar a equipe – Líder é aquele que, quando cresce no campo da elevação do trabalho, valor e reconhecimento, faz com que todos aqueles que estejam ligados a ele também cresçam. Ele deve aproveitar as oportunidades para fazer a equipe evoluir.” A mudança ocorrida com o líder tanto pessoalmente quanto com sua equipe, é o reflexo da sua evolução que irá refletir a sua capacidade de liderança.
- “Inovar a obra – Não basta repetir o que já está sendo feito, o líder deve ir além do óbvio. Ele tem de ser capaz de dar vida e inovação constantemente àquilo que fazemos.” Essa competência é necessária para um líder, pois o normal, o comum muitos fazem, mas inovar, criar algo novo somente os corajosos e capazes é que conseguem.
- “Recriar o espírito – É preciso saber que um grupo necessita ter no trabalho um lugar para alegria e prazer. Seriedade não é sinônimo de tristeza, ou seja, um trabalho sério não significa ser triste. Por isso, é necessário criar circunstâncias em que o reconhecimento, a alegria e o bem-estar possam vir à tona.” Essa deve ser considerada uma das competências mais importante, pois o seu trabalho deve ser feito com alegria, prazer, vontade e o líder é o que pode contribuir dessa forma para que os seus liderados sintam-se animados de estarem ali exercendo aquela determinada função.
- “Empreender o futuro – Ser capaz não apenas de resolver o urgente, mas de cuidar do importante e não deixar sua condição de líder no momento presente.” O líder precisa resolver os problemas que estão presentes na atualidade, não se esquecendo de que virá o futuro, dando assim importâncias iguais para os dois.

Ainda na visão de Cortella (idem) liderar requer inspiração, motivação, espírito de coletividade, pois a liderança requer uma elevação do líder e de seus liderados para o desenvolvimento da equipe. Ele coloca que o chefe e o líder possuem diferenças, uma delas é que o chefe apenas segue as regras de acordo com a hierarquia e age conforme as normas que são colocadas, o líder também, porém coloca em seus atos melhoria do coletivo, por meio de sua influência.

2.1 TIPOS DE LIDERANÇA

Para os autores pioneiros em liderança como White e Lippitt (1995, apud Chiavenato

2005, p.186) existem três estilos básicos de liderança: a autocrática, a liberal (laissez-faire) e a democrática. A tabela abaixo descreve as características de cada estilo.

	Liderança autocrática	Liderança liberal	Liderança democrática
Tomada de decisões	Apenas o líder decide e fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo.	Total liberdade para tomada de decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder.	As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo que é estimulado e assistido pelo líder.
Programação dos trabalhos	O líder determina providências para execução das tarefas, uma por vez, na medida em que são necessárias e de modo imprevisível para o grupo.	A participação do líder no debate é limitada, apresentando apenas alternativas ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que solicitadas.	O próprio grupo esboça providências e técnicas para atingir o alvo com o aconselhamento técnico do líder. As tarefas ganham novos contornos com os debates.
Divisão do trabalho	O líder determina qual a tarefa que cada um deverá executar e qual seu companheiro de trabalho.	Tanto a divisão das tarefas como a escolha dos colegas ficam por conta do grupo. Absoluta falta de participação do líder.	A divisão das tarefas fica a critério do grupo e cada membro tem liberdade de escolher seus próprios colegas.
Participação do líder	O líder é pessoal e dominador nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada um.	O líder não faz nenhuma tentativa de avaliar ou regular o curso das coisas. Faz apenas comentários quando perguntado.	O líder procura ser um membro normal do grupo. É objetivo e estimula com fatos, elogios ou críticas.

Fonte:CHIAVENATO (2005,p.187)

Liderança autocrática: prevalece o que o líder decide, sem levar em conta as opiniões ou sugestões dos subordinados. O poder que este possui é concentrado e controlador, pois decide qual função seus liderados irão desempenhar e até mesmo as pessoas que trabalharão uma com as outras.

No site <http://vicenteandretti.blogspot.com.br/2010/04/lideranca-autocratica.html>, Andretti Filho destaca que a liderança autocrática de Che Guevara é baseada na autoconfiança, na persuasão, nas suas decisões unilaterais e em suas regras rígidas. Decisão unilateral é a característica que mais de enquadra em um líder autocrático, pois por ser unilateral é tomada somente pelo líder, e em benefício próprio.

Liderança Liberal: o líder não participa das decisões, deixando que sejam tomadas pelo grupo, isso faz com que os liderados sintam-se desamparados, sem auxílio,

função está que o líder precisa desempenhar.

No site da Revista Exame (<http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/7-tipos-de-lideres-inspirados-em-series-de-tv/#6>), Carvalho aponta como um líder liberal o personagem Michael Scott, da série The Office, pois Clara Linhares, professora de Comportamento Organizacional coloca que “seu perfil é o chamado “liberal”, e se caracteriza por deixar que os outros façam tudo, sem que ele precise fazer nada. Partindo do pressuposto de que a equipe está madura o suficiente para andar sozinha, esse líder é passivo e tem a única meta de manter aquilo que já foi atingido”.

Liderança Democrática: as decisões são debatidas e tomadas pelo líder juntamente com o grupo, o que facilita atingirem os objetivos em prol do coletivo.

No site <http://mulheres-incriveis.blogspot.com.br/2012/12/ang-san-suu-kyi.html>, Kel aponta Aung San Suu Kyi como uma líder em Mianmar, ela é uma peça importante no Partido LND (Liga Nacional da Democracia), pois tem como principal objetivo mudar a Constituição do país, que atualmente é governado por civis por decisão da Junta Militar, reuni multidões e é aclamada por seu povo.

Nos últimos anos surgiram novos estilos de liderança, como a servidora e carismática.

Liderança Servidora: segundo Lacerda “o líder servidor como o próprio nome diz, sua função é servir, ajudar sua equipe de maneira que possam juntos obter sucesso. Trata-se de um líder espiritualizado, que ajuda em vez de ser servido e acima de tudo é ético.” ((<http://www.administradores.com.br/artigos/administracao-e-negocios/lideranca-servidora-os-novos-lideres/44614/>)

O líder servidor é aquele que serve, ajuda as pessoas e sua equipe. Tendo como prioridade o coletivo. Seu objetivo é fazer com que as pessoas se sintam satisfeitas, por isso colocam a moral e a ética à frente de seus atos.

Para Macedo e Boas (http://www.aedb.br/seget/artigos06/46_artigo%20-%20lideranca.pdf):

A liderança servidora tem como foco líderes que se dedicam aos outros e

à missão da organização de aprendizagem. Eles encorajam a participação, o compartilhamento de poder e de informações, reconhecem o valor dos outros, estimulam a criatividade das pessoas, são completamente comprometidos, dão crédito pelas realizações das pessoas, têm um impulso natural para aprender, promovem o senso de comunidade.

Essa liderança oferece a possibilidade do líder ser uma pessoa que se doa e busca o bem estar dos que estão ao seu redor, por meio do seu senso de justiça e valorização do ser humano. Ele preza pelo ser.

No site <http://www.administradores.com.br/artigos/administracao-e-negocios/exemplo-de-lideranca-zilda-arns/37732/> Isabel Rios enfatizou características presentes na liderança de Zilda Arns, que se enquadra na liderança servidora, que são: integridade, dedicação, empatia, e principalmente paixão pelo que faz e por servir as pessoas.

Liderança Carismática: segundo ROBBINS (2009, P.164) "os seguidores do líder atribuem a ele capacidades heróicas ou extraordinárias de liderança quando observam determinados comportamentos".

Para Conger e Kanungo (1998, apud Robbins 2009, p.165) as principais características dos líderes carismáticos são:

- Visão e Articulação; possui uma visão do presente e futuro, e por meio desta articulação a melhor maneira de conseguir alcançar suas metas.
- Risco Pessoal; possui uma disposição de correr risco pessoal, para conseguir atingir seu objetivo.
- Sensibilidade ao ambiente; sensível ao meio por isso consegue descobrir o que é necessário ser mudado ou mantido para um melhor desempenho.
- Sensibilidade para as necessidades dos liderados; possui uma sensibilidade importante para se relacionar com seus liderados, que em primeiro lugar são pessoas que possuem sentimentos, necessidades, limitações por

isso cabe ao líder compreendê-las e respeitá-las.

- Comportamentos não convencionais; adotam uma postura diferenciada das demais pessoas em prol de um bem comum.

O líder carismático como o próprio nome diz, possui carisma, elemento importante, pois cativa e influencia as pessoas que estão ao seu redor, facilitando a relação com seus liderados.

No site <http://portaldalideranca.sapo.pt/arquivo/artigos-destaque/7-importantes-licoes-de-lideranca-de-nelson-mandela> Steve Tappin definiu Nelson Mandela como um homem que sempre liderou face a face, aprendeu cedo como construir e compreender a sua própria imagem e que as pessoas comentam sobre sua personalidade forte e uma aura que o envolve, esta aura podemos dizer que é carisma que o leva a ser reconhecido e admirado por multidões de todo o mundo.

Segundo Chiavenato (2005) o processo de liderança é constituído por três variáveis: o líder, o grupo e a situação em que se encontra, ele ainda coloca que a liderança pode ser aprendida e incorporada ao comportamento do gerente para fazer parte do cotidiano de trabalho.

Ainda para Chiavenato (2005, p.200) “a eficácia de um líder depende de sua equipe”, por isso é importante que o líder construa a eficácia de sua equipe, dando a oportunidade de seus membros mostrarem comprometimento, rendimento e como consequência o desenvolvimento da equipe e da empresa. Dessa forma a boa convivência e a comunicação necessária para uma boa liderança, se tornam mais simples e fáceis de serem alcançadas, contribuindo para que a equipe e o líder em questão tenham um bom desempenho na consolidação das tarefas.

Para o mesmo autor (2005, p.201) “A liderança não é uma habilidade nata, nem privativa de alguns poucos superdotados. Ela tem de ser aprendida e incorporada ao comportamento do gerente para fazer parte do seu cotidiano de trabalho.” Nessa definição, a liderança pode ser exercida por qualquer pessoa desde que esteja disposta a aprendê-la e incorporá-la na prática em seu cotidiano.

A liderança é um assunto amplo e complexo e que está cada vez mais presente no nosso dia a dia, como uma forte arma para o desenvolvimento da sociedade em que vivemos.

A liderança é uma ferramenta e habilidade muito usada nos dias de hoje como um diferencial nas organizações e na sociedade em que vivemos. Para ela possuem várias definições e interpretações e estilos. Os estilos de liderança vão modificando-se por meio das características do líder e também a maneira como os liderados ou sua equipe recebem a influência por ele exercida.

3. MULHER NO MERCADO DE TRABALHO

A inserção da mulher no mercado de trabalho envolve muitos acontecimentos e fatos que refletem nos dias atuais. De acordo com *Novais e Sevckenko* (http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/publicacionesdc/vista/detalle_articulo.php?id_articulo=5510&id_libro=11) “a natureza feminina dotava de uma predisposição biológica para as funções da vida do lar que consistia em casar, gerar filhos para a pátria e plasmar o caráter dos cidadãos de amanhã”.

Mas foi na Segunda Guerra Mundial que as mulheres aliaram sua função de dona de casa e cuidadora dos filhos a de mulher independente que trabalha para o sustento de sua família, pois os homens, que eram os provedores de seus lares estavam lutando em defesa de sua pátria.

Andreia Ribeiro (<http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/mulheres-no-mercado-de-trabalho/31709/>) coloca que:

Foram anos de luta até a conquista de um lugar no mercado de trabalho. É bem verdade que a história já registrava a participação feminina em vários setores da economia, mas foi a partir da Segunda Guerra Mundial que elas se firmaram como uma importante força de trabalho. Afinal, com a Europa praticamente rendida às forças alemãs e com grande parte do contingente masculino lutando fora de seus países, coube às mulheres tomar o lugar dos homens nas fábricas e estaleiros. Como a indústria bélica não podia parar em muitos países foram elas que construíram peças para tanques, armas e aviões.

Diante dessa nova experiência, as mulheres passaram a defender seu espaço profissional não aceitando abrir mão de seus direitos e de suas conquistas.

Giovana Manfrio (<http://modernamaria.blogspot.com.br/2009/11/segunda-guerra-mundial-1939-1945.html>) afirma que:

Após o término da guerra, os homens voltaram para seus lares e antigas

funções. Porém, as mulheres já não queriam mais ficar em casa. Elas gostaram da independência adquirida durante os duros anos da guerra e, assim, permaneceram no mercado de trabalho.

No Brasil, o ingresso das mulheres foi um pouco mais tardio, e mesmo assim o crescimento foi acelerado, como comprova Nogueira (<http://www.visagio.com/blog/2012/07/a-mulher-no-mercado-de-trabalho/>.)

No Brasil, o ingresso das mulheres foi mais lento até a década de 1970, quando, então passou a crescer em ritmo acelerado. Até a virada do milênio, praticamente dobrou, saltando de 21% para mais de 40% da população economicamente ativa (PEA).

Em teoria dizer que os direitos são iguais independentemente do gênero é correto, porém em prática vemos que as mulheres sofrem com essa discriminação, refletidas principalmente nos salários e em cargos, Ost (http://www.ambitojuridico.com.br/site/index.php?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=6088) afirma que:

As mulheres se deparam com as velhas e novas formas de discriminação. Além das diferenças salariais, há os obstáculos ao seu acesso aos cargos mais elevados e qualificados do ponto de vista da valorização do trabalho e/ou cargos de chefia, onde estão presentes a concentração do poder e os melhores salários (BEZERRA LIMA, 2004). Muitas vezes, quando as mulheres ocupam esses cargos, o posto de trabalho tende a ser menos valorizado. Além disso, existem as discriminações diretas e indiretas, como o estabelecimento de critérios para contratação que eliminam mulheres casadas e com filhos. O acesso e a permanência no emprego continuam vinculados à comprovação de não gravidez, limite de idade, experiência profissional e, em muitos casos, à religião, nacionalidade, etnia. No emprego, o assédio sexual e assédio moral no ambiente de trabalho se intensificam. E, de forma generalizada, nota-se as limitações para conciliar o trabalho com as responsabilidades com a família e a casa, devido à permanência da divisão desigual entre os gêneros.

Mesmo sendo vítimas de preconceito e discriminação as mulheres passaram a lutar, em busca de um espaço no mercado de trabalho e pela igualdade diante dos

homens, como afirma Murardo (1992, apud Ost , http://www.ambitojuridico.com.br/site/index.php?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=6088):

“Em se tratando de evolução do mercado de trabalho feminino, o crescimento é constante”. Inserida nele no século XIX, passou a dar continuidade aos negócios da família, nos casos em que o marido veio a faltar por motivos da guerra. Com a revolução industrial passou a ser colocada para dentro das fábricas. Sofreu inúmeras discriminações em razão do gênero, porém, sua evolução se deu da mesma forma, sendo que conseguiu e está conseguindo a cada dia conquistar seu espaço no mercado de trabalho, sempre com o objetivo de atingir a igualdade perante o sexo oposto. “Uma verdadeira revolução, as mulheres invadem o mundo de trabalho masculino, e, tecnicamente, acabam com a separação entre o mundo privado e o público”

Para Juliana Gabrielle nos dias de hoje vemos uma crescente das mulheres no mercado de trabalho, como aponta os dados do IBGE “na década de 70, as mulheres representavam 21% da força de trabalho disponível no Brasil, já no último relatório de 2007 este índice subiu para 45%.” (<http://www.administradores.com.br/artigos/administracao-e-negocios/conquistas-e-desafios-da-mulher-no-mercado-de-trabalho/21894/>)

Já para Ribeiro (<http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/mulheres-no-mercado-de-trabalho/31709>) essa crescente deve a vários fatores, pois as mulheres conquistaram diversos direitos, inclusive a participação significativa no mercado de trabalho por meio de seus méritos. Um dos méritos e diferenciais importantes é a formação universitária em que e Informações Sociais (RAIS) do Ministério do Trabalho e Emprego aponta que as mulheres ocuparam 394,3 mil postos (+ 12,88%) com formação universitária, valor 130% superior às 171,6 mil vagas (+7,78%) preenchidas pelos homens.

Essa vantagem e esse investimento da mulher no ensino superior fazem com que, segundo Juliana Gabrielle:

A submissão ao homem hoje vem cedendo espaço para executivas, presidentas, governadoras, líderes, jornalistas, engenheiras, mestres e doutoras e até mesmo mecânicas, atividade vista até pouco tempo como “exclusiva para homens”, apesar deste conceito machista ainda se fazer presente. A evolução tem partido desde a pedagogia escolar, onde aprendíamos que azul é para homens, e rosa é para mulheres, para a mídia e a sociedade que vem aprendendo aos poucos a divulgar e julgar com equidade as pessoas independentes do sexo no ambiente de trabalho. (<http://www.administradores.com.br/artigos/administracao-e-negocios/conquistas-e-desafios-da-mulher-no-mercado-de-trabalho/21894>)

Essa luta das mulheres por um espaço no mercado de trabalho está sendo compensada nos dias atuais, pois independentemente do preconceito, “chegamos a um momento em que promover a participação da mulher no mercado de trabalho se mostra cada vez mais importante e necessário”, ([http://www.visagio.com/blog/2012/07/a-mulher-no-mercado-de-trabalho/.](http://www.visagio.com/blog/2012/07/a-mulher-no-mercado-de-trabalho/))

A Cúpula do Milênio, evento realizado pela ONU, estabeleceu em setembro de 2000, um consenso importante, que foi construir a autonomia feminina e promover a equidade entre homens e mulheres, sendo assim podemos observar que este assunto é muito relevante perante todos e que é uma consequência das atitudes das mulheres que lutaram pelos seus direitos anos e anos atrás. (idem).

Nos dias atuais é interessante deixar de lado o preconceito e a discriminação, fazendo com que o trabalho feminino passe a ser um diferencial e a mulher passe a ser uma aliada para a empresa em que está inserida.

Para Nogueira (<http://www.visagio.com/blog/2012/07/a-mulher-no-mercado-de-trabalho/>) estudos mostram que:

(...) empresas com uma gerência diversificada possuem melhor desempenho econômico, 93% das empresas do ranking da Fortune 500 dizem que a diversidade é um fator chave para o negócio. Além disso, contratar e reter mulheres amplia o pool de talentos em um momento onde a escassez de mão de obra qualificada é considerada

uma grande ameaça.

Em meio à escassez de mão de obra qualificada e a importância da mistura de gêneros no comando de uma organização, as mulheres foram aproveitando e ganhando cada vez mais espaço dentro desse mercado tão competitivo.

Para Ost:

(...) a trajetória da mulher nos últimos séculos é extraordinária: de uma educação baseada exclusivamente ao cuidado do lar, no período colonial, para uma participação tímida nas escolas públicas mistas em meados do séc. XIX, seguida de uma presença hoje majoritária em todos os níveis de escolaridade, bem como uma expressiva participação no quadro docente da educação superior. (http://WWW.ambitojuridico.com.br/site/index.php?n_link=resvista_artigos_leitura&artigo_id=6088).

A trajetória da mulher sofreu várias transformações, pois no passado sua educação era baseada na função maternal, de cuidar da casa, marido e filhos, aos poucos foram conquistando o direito de estudar, de trabalhar e hoje são em maioria nas escolas e universidades. Essas conquistas mostram que a contribuição da mulher para a sociedade está sendo importante para o desenvolvimento desta.

O perfil da mulher no mercado de trabalho sofreu transformações que favoreceram a sua inserção no mercado de trabalho, mesmo em meio ao preconceito e a discriminação as mulheres estão conseguindo conquistar seu espaço, qualificar-se, e pouco a pouco assumindo papéis de líderes sob a sociedade em que vivemos.

4. LIDERANÇA FEMININA

O aumento da mulher no mercado de trabalho em cargos elevados e de liderança deve-se as transformações que ocorreram no início do século XXI com o líder nas organizações.

Segundo Frankel (2007, p.20)

Na verdade, neste início do século XXI – e talvez por muito tempo ainda – os seguidores esperam de seus líderes atitudes e qualidades características do comportamento feminino. Através da história, embora detentoras de pouca ou nenhuma autoridade formal, as mulheres sempre influenciaram rumos, mudanças e resultados – apenas nunca foram ousadas o bastante para chamar essa influência de liderança.

O autor (2007) ainda define liderança como a capacidade de motivar as pessoas para segui-las e cita essa definição como uma característica comum as mulheres que são consideradas boas líderes, ou seja, demonstra que a capacidade de motivar das mulheres é um grande diferencial para o papel do líder na atualidade.

A mesma autora (IDEM, p.14-15) apresenta comportamentos considerados importantes para a boa liderança e que estão presentes na liderança feminina, tais como:

- Visão clara dos objetivos desejados
- Capacidade de equilibrar estratégia e diplomacia
- Disposição para assumir riscos
- Capacidade de influenciar as pessoas
- Capacidade de inspirar e motivar os outros

- Capacidade de formar equipes para ajudar as pessoas que as compõem a realizar as próprias metas
- Alta inteligência emocional

Diante dessas afirmações percebemos que as mulheres influenciam o meio em que vivem, de maneira a fazer as pessoas segui-las, provocando transformações e melhorias para a sociedade. Hoje, as transformações ocorridas na atuação dos líderes e o crescimento da mulher na sociedade e no mercado de trabalho são fatores preponderantes para a importância da liderança feminina, sendo assim as mulheres assumem papéis de líderes, pois são dotadas de características e comportamentos considerados importantes no contexto organizacional e social atuais.

Para Frankel (2007, p.13) “se já houve na História, por ironia, um momento em que a liderança feminina se tornou indispensável, nós o atravessamos exatamente agora”, segundo a autora, o momento é propício para as mulheres liderarem organizações e assumirem cargos públicos e governamentais.

Segundo Maria Tereza Lima Fleury no seu artigo Liderança Feminina no Mercado de Trabalho (http://www.rae.fgv.br/sites/era.fgv.br/files/artigos/gv_v12n1_46-49.pdf) “há competências que diferenciam o estilo de gestão feminina, como o multiprocessamento de informações, maior flexibilidade e habilidade de enxergar as pessoas como um todo, e não apenas no âmbito profissional.

A mesma autora, em seu artigo faz a seguinte pergunta: “no mundo complexo de hoje faz diferença ter maior presença feminina em postos de liderança?”, e responde que sim e exemplifica que:

Há uma iniciativa em curso chamada Rede de Mulheres Líderes pela Sustentabilidade, que reúne mulheres em cargos executivos no setor público (a Ministra do Meio Ambiente é uma das proponentes), privado,

jornalístico, acadêmico, de movimentos sociais etc. A Conferência R10+20 impulsionou o movimento e três temas têm aglutinado esforços:

- O papel das mulheres nos Conselhos de Administração de Empresas e o seu empoderamento;
- Incentivo ao empreendedorismo verde;
- Mudanças relativas ao padrão consumo.

A autora exemplifica e exalta a importância das mulheres por meio da iniciativa Rede de Mulheres Líderes pela Sustentabilidade, ela acredita que por meio dessa iniciativa as mulheres podem cuidar pensar, liderar e influenciar e potencializar ações relacionadas com as várias áreas como: administração de empresas, empreendedorismo voltado para a sustentabilidade, e até mesmo no padrão de consumo. Para ela as mulheres possuem um olhar diferenciado, assim sendo de grande ajuda nas ações que pretendem realizar.

Para Frankel (p. 32 e 33) os especialistas norte americanos em administração, como Peter Drucker e Warren Bennis, sempre reiteram que boa liderança requer algumas capacidades. Eis aqui algumas delas:

- Estabelecer metas, alinhar pessoas na realização delas e desenvolver um plano para executá-las.
- Comunicar-se de modo que inspire confiança e credibilidade.
- Motivar os seguidores a manter os esforços necessários à realização dos objetivos organizacionais.
- Formar equipes capazes de compreender e valorizar a interdependência e a sinergia.
- Revelar inteligência emocional.
- Correr alguns riscos que tragam benefícios à empresa.
- Desenvolver uma forte rede de relações (network) que dê apoio à execução das metas e ao sucesso profissional.

Para Frankel (2007, p.33) as qualidades listadas por eles são idênticas aos comportamentos que as mulheres apresentam devido a seu papel social, maternal, dedicado e conciliador, por isso esses fatores levam a autora a afirmar que a liderança é uma arte feminina.

Frankel afirma (p.33):

Em qualquer condição que dê suporte às boas relações entre líder e seguidores, a mulher sempre demonstrou desempenho certo. Nas aldeias tribais, nas famílias, nas associações de bairro, nos hospitais, nas escolas, ou seja, em qualquer lugar onde é importante cuidar das necessidades das pessoas, tantas vezes negligenciadas, as mulheres estão no centro das atividades. Por natureza ou por formação, o foco feminino se mantém sempre, entre outras prioridades, na garantia do bem-estar dos outros.

A autora defende a ideia de que a mulher influencia de uma forma sutil em que consegue ter uma boa relação com seus seguidores, ela exemplifica e cita que uma das prioridades das mulheres é o bem-estar dos outros, por isso o destaque de mulheres líderes em Organizações Não Governamentais. Um exemplo de líder é Zilda Arns, fundadora da Pastoral da Criança, ela desempenhava essa função de garantir aos outros, em especial as crianças, o bem-estar, por isso é considerada uma líder do nosso tempo.

Para a autora (p.34):

(...) a liderança não é nem nunca foi domínio exclusivo dos homens. O estilo feminino de liderança é diferente do masculino, porém não menos valioso- como as mulheres foram induzidas a acreditar.

Para ela as mulheres foram induzidas a acreditar que eram inferiores aos homens subestimando seu potencial de liderança, e conseqüentemente seus estilos de liderança, seria considerado menos valioso, porém ela contraria essa ideia, pois acredita que há diferenças na forma de liderar, mas não inferioridade em nenhuma das partes envolvidas.

Frankel afirma (p.35) que:

(...) o tempo da liderança feminina é agora. Se já houve um momento de extremos, esse momento é o atual: da necessidade de extrair o melhor das pessoas e de criar equipes interdependentes de trabalho à urgência de inspirá-las á superar a mediocridade que infesta nossos produtos e serviços. E as mulheres detêm a chave que torna possível fazer tudo isso com êxito, compreensão e competência.

Segundo Frankel (p.75) “durante séculos as mulheres influenciaram o curso da História, efetuando mudanças por suas palavras e ações”, essa influência e mudanças ocorridas demonstram o poder de persuasão que as mulheres possuem em meio à sociedade em que vivemos.

Frankel (p.76) coloca que:

(...) uma das razões de nossa competência nesse aspecto é a com que eliminamos o ego (o nosso, é claro) da questão. Não tentamos pressionar os outros, e sim procuramos induzi-los com nossas ideias. Pressão requer músculos. Indução requer influência.

Para a autora as mulheres tem uma competência muito importante em relação à liderança, essa competência consiste em eliminar o seu ego, e escolher a indução em vez de a pressão como meio de influenciar as pessoas. Por a liderança feminina escolher a indução que é aliada a influência, essa liderança se torna importante nas organizações.

A autora (p.119) destaca algumas características que faz das mulheres líderes fortes:

O senso de ética feminino, assim como o desejo de criar grupos de interesse, além da habilidade de desenvolver talentos individuais e a disposição de admitir as próprias fraquezas, tudo isso confere às mulheres grande capacidade de se tornar líderes fortes.

Cada vez mais notamos que as mulheres podem tornar-se líderes fortes, pois estas possuem um senso ético, habilidades que favoreçam os talentos individuais e com isso auxiliam no desenvolvimento das pessoas. Elas também têm a humildade de assumir as fraquezas, para que então possam priorizar suas virtudes e minimizar suas dificuldades em meio a sua gestão.

Frankel (p.120):

Os talentos femininos para formar e organizar equipes são observados com mais frequência no trabalho comunitário e nas instituições filantrópicas que as mulheres têm, historicamente, fundado e administrado. Essas entidades começaram como materialização de uma visão, de um ideal, para, em seguida, tornar-se grandes instituições graças à reunião e ao aperfeiçoamento das habilidades de seus participantes.

Historicamente as mulheres possuem um dos talentos mais importantes em uma liderança, este consiste em formar e organizar equipes. Este talento é usado frequentemente no trabalho comunitário e nas instituições filantrópicas, onde elas estão envolvidas na fundação e administração. Muitas delas nasceram de um sonho, um ideal, e foi se concretizando a partir da união das habilidades dos participantes envolvidos.

4.1 EXEMPLOS DE LIDERANÇA FEMININA

No site <http://www.pastoraldacrianca.org.br/pt/biografia-dra-zilda>, Zilda Arns Neumann, médica pediatra, sanitarista e fundadora e coordenadora internacional da Pastoral da Criança, e fundadora e coordenadora nacional da Pessoa Idosa, organismos de ação social da Conferência Nacional dos Bispos do Brasil (CNBB) ela era considerada uma líder desse tempo.

Jesué Graciliano da Silva no site <http://eticaegestao.ifsc.edu.br/2013/05/05/dra-zilda-arns-a-maior-lideranca-da-historia-brasileira/>, considera que “liderança é a habilidade de influenciar e inspirar as pessoas”, e que o líder não precisa ocupar um cargo, em meio a essas considerações, ele coloca que Zilda Arns foi uma grande líder no combate a desnutrição infantil, para ele o perfil de liderança dela se baseava na autoridade moral de sua causa e na sua conduta ética e ainda salienta que ela não precisou de cargo político ou público para disseminar suas ideias, foi com humildade e paciência que essa grande líder conscientizou e ajudou a milhões de crianças espalhadas por os 19 países que a Pastoral da Criança atua.

No site <http://app.pr.sebrae.com.br/blogs/posts/empreendedorismo?c=863>, ela é considerada uma empreendedora, e uma líder que nos faz relacionar a sua liderança com a seguinte citação de Kouser e Posner “Liderança é a arte de mobilizar os outros para que eles queiram lutar por aspirações compartilhadas”. Zilda Arns mobilizou pessoas, recursos, governos e a sociedade nacional e internacional por uma causa justa e solidária de amor ao próximo.

Dom Orlando Brandes <http://www.cnbb.org.br/articulistadom-orlando-brandes/1267-adeus-dona-zilda-arns>, em seu artigo de despedida diz “perdemos uma liderança religiosa, política, nacional e porque não internacional”. Zilda Arns era uma mulher com multifunções, sensível, solidária devido a isso conseguia mobilizar milhões de pessoas.

No site <http://www.idis.org.br/acontece/noticias/zilda-arns-um-exemplo-de-amor/> Kisil a define como um exemplo de missionária e líder servidora, pois esta tinha caridade, esperança, fé, humildade, características que para ele definia uma verdadeira líder. Zilda Arns faleceu disseminando sua causa, no Haiti e deixou um legado importante para a sociedade em que viveu.

Luiz Henrique Miranda relata no site <http://www.pressclub.com.br/pk/noticia.asp?id=515&idn=10515&font=Blue%20Tree%20Hotels> sobre Chieko Aoki, formada em Direito e com curso em Administração Hoteleira, é considerada uma líder empresarial, fundou sua empresa em 1992, e é considerada no Brasil a dama da hotelaria pela inovação, talento, alta qualidade, elegância e estilo próprio de serviço em sua rede Blue Tree Hotels. Ela participa de diversas organizações de âmbito privado e governamental, como o Conselho de

Empresários da América Latina (CEAL), Grupo de Líderes Empresariais (LIDE) e foi eleita a presidente do LIDEM – Grupo de Mulheres Líderes Empresariais. Sua influência é de cunho político, pois para o desenvolvimento das relações econômicas e culturais entre o Brasil, Japão e América Latina e tem seu cunho social, porque participa ativamente de atividades filantrópicas, com as quais contribui com arrecadação de fundos e recursos.

Zilda Arns e Chieko Aoki são exemplos de liderança feminina. Cada uma com suas características específicas, e seus objetivos. Zilda Arns tinha a capacidade de inspirar e motivar os outros, característica importante da liderança feminina. Chieko Aoki por ser uma líder empresarial possui duas características peculiares das mulheres, o multiprocessamento de informações e sua visão clara dos seus objetivos.

A liderança feminina nos dias de hoje tornou-se real e praticável em meio à sociedade em que vivemos, apesar de haver comparações com a liderança masculina, as mulheres podem liderar, seja uma empresa, uma casa, uma instituição filantrópica, pois estas possuem muitas características que as fazem liderar de forma eficiente e eficaz nos dias de hoje.

5. COMPARAÇÃO ENTRE A LIDERANÇA MASCULINA E FEMININA.

Durante a realização do recente programa de Educação Executiva da Wharton Executive Education intitulado “Mulheres na liderança: legados, oportunidades e desafios” (“Women in Leadership: Legacies, Opportunities and Challenges.”).

Anne Cummings, diretora do programa e ex-professora de Administração da Wharton, professora atualmente da Universidade de Minnesota, em Duluth, onde leciona Administração.

Cummings pediu para as executivas presentes que descrevessem com algumas palavras uma líder, as palavras que foram listadas são: polivalente, emotiva, simpática, forte, intuitiva, sensível, construtora de relações, franca, artífice de consenso, solícita e tagarela. Na descrição de um líder foram listadas as seguintes palavras: forte, arrogante, inteligente, egoísta, destemido, poderoso, dominante, assertivo, monovalente, concentrado, competitivo, teimoso, forte presença física, convencido.

Após analisar as respostas e o seu cotidiano, Cummings afirmou que:

(...) os homens costumam se concentrar mais nas tarefas, ao passo que as mulheres têm um estilo de liderança de caráter mais social. Portanto, o estilo “masculino” tende a privilegiar os comportamentos assertivos e voltados para a execução de tarefas, ao passo que o estilo “feminino” privilegia a construção de relações e é mais “democrático”. Além disso, observou Cummings, os homens costumam se arriscar mais no plano intelectual, e possuem uma auto-estima mais elevada, enquanto “as mulheres sabem lidar melhor com diferentes situações”, e costumam ser mais eficientes quando se trata de resolver problemas. (<http://www.wharton.universia.net/index.cfm?fa=viewArticle&id=1037&language=portuguese>)

Após uma análise, Cummings constatou que homens e mulheres se diferem na personalidade, na postura em que ambos adotam para liderar. Os homens costumam se concentrar nas tarefas, se arriscam mais no plano intelectual e possuem autoestima mais elevada, até porque a sociedade relaciona a liderança

muito com o gênero masculino. Ao passo que as mulheres possuem um caráter mais social, privilegia a construção de relações, é mais democrática e elas sabem lidar melhor com diferentes situações e resolução de problemas.

No site <http://noticias.universia.cl/translate/es-pt/en-portada/noticia/2014/04/07/1094063/diferencias-liderazgo-femenino-masculino.html>, está as principais diferenças de uma liderança feminina para com a liderança masculina: “A liderança feminina se caracteriza por ser altruísta, orientadas a pessoas, cooperadoras, e com habilidades sociais, enquanto a liderança masculina possui um maior controle das emoções e são pelo geral, sérios, autônomos, exigentes, orientados aos objetivos e mais ambiciosos.”

No site <http://noticias.universia.cl/translate/es-pt/en-portada/noticia/2014/04/07/1094063/diferencias-liderazgo-femenino-masculino.html>, é definido no que se baseiam os pontos fortes e pontos débeis das lideranças feminina e masculina:

Liderança masculina

- Seus pontos fortes são sua capacidade para inovar o autocontrole.
- Seus pontos débeis se centram na capacidade de organização e empatia.
- A liderança masculina se baseia na seriedade, a autonomia e a exigência.

Liderança Feminina

- Seus pontos fortes se centram, sobretudo em sua grande capacidade de trabalho em equipe e sua capacidade para interagir.
- Seu ponto débil se encontra na capacidade para gerir o estresse e as emoções em geral.
- A liderança feminina se destaca por ser mais sociável, expressiva e próxima.

Na liderança masculina quanto à feminina, existem pontos fortes e pontos fracos a serem considerados. Por esse motivo percebe-se que não há superioridade nas

formas de liderar, e sim diferenças que podem atender a diversas situações e pessoas nas organizações.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a realização desse trabalho notamos a importância do papel da liderança nas organizações e na sociedade, pois esta é uma ferramenta muito útil para o desenvolvimento das organizações.

Mas para as mulheres tornarem-se líderes foi preciso acontecer uma evolução delas no mercado de trabalho, que envolveu a inserção até a qualificação mais aprimorada. Com essa evolução as mulheres passaram a se destacar em meio aos homens, pois com tudo isso, elas possuem ferramentas para enfrentar esse mundo competitivo.

As mulheres com suas habilidades aprimoradas foram aos poucos desempenhando papéis de líderes em diversas áreas.

No Brasil existem várias líderes femininas com competência e capacidade de influenciar, realizar seus ideais e objetivos.

A liderança masculina também possui seus diferenciais, mas já é muito visada.

É importante salientar que por meio deste trabalho, vemos que as mulheres ao longo da história, prepararam-se, capacitaram-se para hoje alcançar seus objetivos por meio da liderança, fator primordial para o desenvolvimento pessoal e profissional.

Desta forma consideramos que as mulheres estão com todas as armas nas mãos para liderar, e destacar nesse papel, que aos poucos vão sendo conquistados por elas, pois a liderança de hoje tem semelhanças com o perfil das mulheres líderes atuais.

REFERÊNCIAS

ANDRETTI FILHO, Vicente. **Liderança Autocrática**. Disponível em <<http://vicenteandretti.blogspot.com.br/2010/04/lideranca-autocratica.html>>. Acesso em 24 fev. 2014.

ANGONESE, Rosângela. **Zilda Arns: uma empreendedora social**. Disponível em <<http://app.pr.sebrae.com.br/blogs/posts/empreendedorismo?c=863>>. Acesso em 24 Maio.2014.

BATISTA, Cristina Peixoto. **Mulheres em tempo de guerra: análise do comportamento e da moda nos anos 20 e 50**. Disponível em <http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/publicacionesdc/vista/detalle_articulo.php?id_articulo=5510&id_libro=11>. Acesso em 15 Fev.2014.

BERGAMINI, C. W. **Liderança: administração do sentido**. São Paulo: Atlas, 1994

Biografia da Dra. Zilda Arns Neumann. Disponível em <<http://www.pastoraldacrianca.org.br/pt/biografia-dra-zilda>>. Acesso em 22 Maio. 2014.

BRANDES, Dom Orlando. **Adeus, dona Zilda Arns**. Disponível em <<http://www.cnbb.org.br/articulistas/dom-orlando-brandes/1267-adeus-dona-zilda-arns>>. Acesso em 25 Maio. 2014.

CARVALHO, Luciana. **7 tipos de líderes inspirados em série de TV**. Disponível em <<http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/7-tipos-de-lideres-inspirados-em-series-de-tv?p=6>> . Acesso em 25 fev. 2014.

CHIAVENATO, I. **Gerenciando com as Pessoas: Transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

Diferenças entre uma liderança feminina e masculina. Disponível em <<http://noticias.universia.cl/translate/espt/enportada/noticia/2014/04/07/1094063/diferencias-liderazgo-femeninomasculino.html>>. Acesso em 01 Jun.2014.

FELIX, Hamilton. **Liderança servidora: os novos líderes**. Disponível em <<http://www.administradores.com.br/artigos/administracao-e-negocios/lideranca-servidora-os-novos-lideres/44614/>>. Acesso em 09 Fev. 2014.

FLEURY, Maria Tereza Leme. **Liderança Feminina no Mercado de Trabalho.** Disponível em <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/gvexecutivo/article/viewFile/20634/19366>. Acesso em 20 Maio. 2014.

FRANKEL, Lois P. **Mulheres lideram melhor que homens: descubra por que o perfil feminino se destaca no trabalho, em casa e na vida.** São Paulo: Editora Gente, 2007.

GABRIELLE, Juliana. **Conquistas e desafios da mulher no mercado de trabalho.** Disponível em <http://www.administradores.com.br/artigos/administracao-e-negocios/conquistas-e-desafios-da-mulher-no-mercado-de-trabalho/21894/>. Acesso em 15 fev. 2014.

KEL. **Mulheres Notáveis.** Disponível em <http://mulheresincriveis.blogspot.com.br/2012/12/ang-san-suu-kyi.html>. Acesso em 25 fev. 2014.

KISIL, Marcos. **Zilda Arns: Um Exemplo de Amor.** Disponível em <http://www.idis.org.br/acontece/noticias/zilda-arns-um-exemplo-de-amor/>. Acesso em 25 Maio 2014.

MIRANDA, Luiz Henrique **Biografia e trajetória de Chieko Aoki.** Disponível em <http://www.pressclub.com.br/pk/noticia.asp?id=515&idn=10515&font=Blue%20Tree%20Hotels>. Acesso em 25 Maio. 2014.

MACEDO, João Luiz BOAS, Ana Alice Vilas. **“Liderança: Um estudo de caso sobre o papel dos gerentes na difícil tarefa de influenciar os recursos humanos de uma Organização”.** Disponível em http://www.aedb.br/seget/artigos06/46_artigo%20-%20lideranca.pdf. Acesso em 09 fev. 2014.

MANFRO, Giovanna. **A mulher e o mercado de trabalho.** Disponível em <http://modernamaria.blogspot.com.br/2009/11/segunda-guerra-mundial-1939-1945.html>. Acesso em 15 Fev. 2014.

NOGUEIRA, Giovana. **A Mulher no Mercado de Trabalho.** Disponível em <http://www.visagio.com/blog/2012/07/a-mulher-no-mercado-de-trabalho/>. Acesso em 15 fev. 2014.

Os lados masculino e feminino da liderança. Disponível em <<http://www.wharton.universia.net/index.cfm?fa=viewArticle&id=1037&language=portuguese>> Acesso em 01 jun. 2014.

OST, Stelamaris. **Mulher e mercado de trabalho.** Disponível em <http://www.ambitojuridico.com.br/site/index.php?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=6088>. Acesso em 15 fev. 2014

RIBEIRO, Andreia. **Mulheres no mercado de trabalho.** Disponível em <<http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/mulheres-no-mercado-de-trabalho/31709/>>. Acesso em 15 fev. 2014.

RIOS, Isabel. **Exemplo de liderança: Zilda Arns.** Disponível em <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/exemplo-de-lideranca-zilda-arns/37732/>>. Acesso em 23 fev.2014.

ROBBINS, S. P. **Fundamento do Comportamento Organizacional.** São Paulo: JC,2009.

SILVA, Jesuè Graciliano. **Dra. Zilda Arns, a maior liderança da história brasileira?** Disponível em <<http://eticaegestao.ifsc.edu.br/2013/05/05/dra-zilda-arns-a-maior-lideranca-da-historia-brasileira>>Acesso em 24 Maio. 2014.

TAPPIN, Steve. **7 Importantes lições de liderança de Nelson Mandela.** Disponível em <<http://portaldalideranca.sapo.pt/arquivo/listagem/7-importantes-licoes-de-lideranca-de-nelson-mandela>>. Acesso em 24 fev. 2014.

VERGARA S. C. **Gestão de Pessoas.** São Paulo: Atlas, 2013.