

CENTRO UNIVERSITÁRIO BRASILEIRO - UNIBRA
CURSO DE GRADUAÇÃO TECNOLÓGICA EM GESTÃO DE
RECURSOS HUMANOS

BEATRIZ JOSEFA DA SILVA AMORIM
DAYANA CAMPOS GONÇALVES
RAFAELA FERREIRA DA SILVA

**A LIDERANÇA FEMININA DENTRO DAS
ORGANIZAÇÕES**

RECIFE/2022

BEATRIZ JOSEFA DA SILVA AMORIM
DAYANA CAMPOS GONÇALVES
RAFAELA FERREIRA DA SILVA

A LIDERANÇA FEMININA DENTRO DAS ORGANIZAÇÕES

Artigo apresentado ao Centro Universitário Brasileiro – UNIBRA,
como requisito parcial para obtenção do título de tecnólogo em
Gestão de Recursos Humanos.

Professor Orientador Me: Horison Lopes de Oliveira

RECIFE/2022

Ficha catalográfica elaborada pela
bibliotecária: Dayane Apolinário, CRB4- 2338/ O.

A524I Amorim, Beatriz Josefa da Silva
Liderança feminina dentro das organizações / Beatriz Josefa da Silva
Amorim, Dayana Campos Gonçalves, Rafaela Ferreira da Silva. - Recife: O
Autor, 2022.

34 p.

Orientador(a): Me. Horison Lopes de Oliveira.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Centro Universitário
Brasileiro – UNIBRA. Tecnólogo em Recursos Humanos, 2022.

Inclui Referências.

1. Liderança. 2. Feminina. 3. Poder. 4. Motivação. 5. Administração.
I. Gonçalves, Dayana Campos. II. Silva, Rafaela Ferreira da. III. Centro
Universitário Brasileiro - UNIBRA. IV. Título.

CDU: 658.3

“O único lugar aonde sucesso vem antes de trabalho é no dicionário”.

Albert Einstein.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus por ter me dado vida, saúde e inteligência para chegar até aqui, sem ele eu não seria nada. Sou eternamente grata por todas as bênçãos que ele me concedeu mesmo sem merecer.

Agradeço a toda família querida, principalmente aos meus pais, irmãos e filha pela paciência, compreensão, carinho e amor em todos os momentos de vida.

Agradeço a todos os professores do curso tecnólogo gestão de recursos humanos, que prepararam e apresentaram assuntos que serão abordados neste trabalho.

Agradeço a todos os amigos que me deram força, incentivo e determinação desde sempre.

Agradeço ao professor orientador e aos nossos colegas de curso pela paciência e companheirismo durante todo o período da graduação.

Beatriz Josefa da Silva Amorim

Agradeço primeiramente a Deus por ter me dado vida, saúde e inteligência para chegar até aqui, sem ele eu não seria nada. Sou eternamente grata por todas as bênçãos que ele me concedeu mesmo sem merecer.

Agradeço a toda família querida, principalmente aos meus pais, irmãos e filha pela paciência, compreensão, carinho e amor em todos os momentos de vida.

Agradeço a todos os professores do curso tecnólogo gestão de recursos humanos, que prepararam e apresentaram assuntos que serão abordados neste trabalho.

Agradeço a todos os amigos que me deram força, incentivo e determinação desde sempre.

Agradeço ao professor orientador e aos nossos colegas de curso pela paciência e companheirismo durante todo o período da graduação.

Dayane Campos Gonçalves

Agradeço primeiramente a Deus por ter me dado vida, saúde e inteligência para chegar até aqui, sem ele eu não seria nada. Sou eternamente grata por todas as bênçãos que ele me concedeu mesmo sem merecer.

Agradeço a toda família querida, principalmente aos meus pais, irmãos e filha pela paciência, compreensão, carinho e amor em todos os momentos de vida.

Agradeço a todos os professores do curso tecnólogo gestão de recursos humanos, que prepararam e apresentaram assuntos que serão abordados neste trabalho.

Agradeço a todos os amigos que me deram força, incentivo e determinação desde sempre.

Agradeço ao professor orientador e aos nossos colegas de curso pela paciência e companheirismo durante todo o período da graduação.

Rafaela Ferreira da Silva

RESUMO

Este trabalho tem como finalidade abordar sobre a importância da liderança feminina dentro das organizações no geral. O líder é a pessoa responsável por motivar os seus seguidores e fazer com que eles contribuam na conquista dos objetivos empresariais, os quais não somente beneficiam as organizações, como também a todos os que colaboram com essa conquista. Neste trabalho será possível avaliar os principais estilos de liderança utilizados pelas líderes durante o desempenho de sua atividade como chefe, guia e influenciadora, bem como a relação entre poder e liderança, haja vista que nem todo líder precisa do poder formal para liderar seus seguidores. Serão discutidas também as principais habilidades que uma boa líder deve possuir para que consiga cativar, ganhar a confiança, motivar e impulsionar os seus liderados a trabalharem com determinação e com isso obterem melhores resultados em suas atividades dentro da organização. Para finalizar, serão apresentados três exemplos importantíssimos de estilos de liderança femininas que existiram (e ainda existem) no mundo, enfatizando a contribuição desse tipo de liderança para o sucesso de qualquer que seja o seu plano de desenvolvimento.

Palavras-chave: Liderança. Feminina. Poder. Motivação. Administração.

ABSTRACT

This paper aims to address the importance of the leader for the development and evolution of any and all organizations. The leader is the person responsible for motivating his followers and for them to contribute to the achievement of business objectives, which not only benefit organizations but also all those who collaborate with this achievement. In this work, it will be possible to evaluate the main leadership styles used by leaders during the performance of their activity as leader, guide and influencer, as well as the relationship between power and leadership, since not every leader needs the formal power to lead his followers. It will also discuss the main skills a good leader must have in order to be able to captivate, gain confidence, motivate and motivate his or her people to work with determination and thus obtain better results in their activities within the organization. To conclude, three very important examples of leadership styles that exist (and still exist) in the world will be presented, among which the most important is the servant leadership style of Jesus Christ, which teaches the world to this day how important are the abilities of humility, servitude and the leader's participation for success whatever your development plan.

Keywords: Leadership. Power. Motivation. Administration.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
2	DELINEAMENTO METODOLÓGICO	11
2.1	Tipo de estudo	11
2.2	Local de estudo	11
2.3	Coleta dos dados	11
3	RESULTADOS	12
3.1	Conceito de liderança	12
3.1.1	<i>Estilos de liderança</i>	12
3.2	Conceito de poder	14
3.2.1	<i>Tipos de poder</i>	15
3.2.2	<i>Relação entre liderança e poder</i>	16
3.3	Conceito de motivação	17
3.4	O líder e a motivação	18
3.5	A liderança feminina	19
3.6	Habilidades de liderança feminina	22
3.6.1	<i>Relacionamentos</i>	22
3.6.2	<i>Comunicação: saber ouvir e falar</i>	23
3.6.3	<i>Autoconhecimento</i>	24
3.6.4	<i>Humildade</i>	24
3.6.5	<i>Confiança</i>	25

3.6.6	<i>Coragem</i>	25
3.6.7	<i>Estudo</i>	26
3.6.8	<i>Oferecer feedback</i>	26
3.7	Exemplos de perfis de liderança feminina	27
3.7.1	<i>Angela Merkel</i>	27
3.7.2	<i>Cristiane Junqueira</i>	28
3.7.3	<i>Hillaru Clinton</i>	29
4	CONSIDERAÇÕES FINAIS	31
	REFERÊNCIAS	32

1 INTRODUÇÃO

As organizações do mundo atual no geral demandam um bom processo de liderança, tendo em vista que é por meio deste processo que ocorre a mudança, a evolução e o crescimento organizacional. Profissionais cada vez mais preparados e habilidosos, são exigidos para ocupar o cargo de líder em determinada organização, sendo dele o importante papel de liderar, com ou sem poderio, os seus seguidores rumo ao desenvolvimento socioeconômico constante da empresa.

O líder e seu estilo de liderança são fundamentais para desenvolver e influenciar o clima organizacional, promover a motivação de seus seguidores, mostrar o caminho correto para atingir as metas e objetivos, estabelecer a confiança e o respeito na equipe e etc. Todas essas e muitas outras habilidades o bom líder deve possuir para que o mesmo consiga unir as pessoas por um só propósito (crescimento organizacional) e promover o sucesso da empresa através do cumprimento das metas e das exigências da mesma.

Nesse contexto, o objetivo deste trabalho é fazer com que a pessoa que desenvolve o papel de líder feminina dentro de uma empresa ou que deseja desenvolver um dia, as habilidades que ela deve desenvolver em si mesmo, as relações entre liderança e poder, entre liderança e motivação, e ainda, como as ações de algumas mulheres líderes, que contribuíram e ainda contribuem para o sucesso não somente organizacional, mas da humanidade em geral.

Afinal, é através das boas relações interpessoais que os líderes de um modo geral conseguem cativar e estimular a motivação nas pessoas, para que elas contribuam não somente no desenvolvimento organizacional, mas também em seu próprio desenvolvimento. Para a realização deste trabalho foi utilizada uma ampla revisão da literatura com base em dados relativos ao assunto. O objetivo geral deve abordar sobre a liderança feminina dentro das organizações, de modo a compreender a importância desta liderança para o desenvolvimento organizacional no geral. Já os específicos, necessitam compreender o conceito de liderança, poder e motivação dentro das organizações, além de abordar sobre as principais habilidades de liderança feminina que a líder precisa desenvolver e/ou usufruir para possibilitar boas relações interpessoais com seus seguidores e apresentar exemplos reais de líderes femininas

que contribuíram fortemente para o avanço social através de suas habilidades de liderança.

2 DELINEAMENTO METODOLÓGICO

2.1 Tipo de estudo

O presente estudo tratou-se de uma revisão bibliográfica com o objetivo de reunir literaturas e fundamentar teoricamente o tema proposto. A revisão bibliográfica aplicada neste estudo é de natureza qualitativa, visto que, o trabalho objetivou compreender a literatura que envolve o segmento da liderança feminina nas organizações

2.2 Local de estudo

O local de estudo foi de caráter virtual, foram utilizadas diversas plataformas de pesquisa, onde foram obtidas literaturas em formato digital que permitiram o embasamento científico desse estudo. Além dos demais periódicos relacionados à temática encontrados através de tal plataforma em revistas, livros, sites, entre outros.

2.3 Coleta dos dados

A coleta de dados deu-se da seguinte maneira, inicialmente, após a definição do tema proposto, do levantamento da problemática, foram definidos critérios para nortear a pesquisa bibliográfica, são eles: relação com a temática proposta e baseada em trabalhos que possuíam ligação ao tema, supracitadas anteriormente.

Posteriormente, após a seleção inicial do conteúdo, foi realizada a sistematização das informações a serem utilizadas e a análise dos dados relevantes ao estudo.

3 RESULTADOS

3.1 Conceito de liderança

Conforme Chiavenato (2006) a liderança é definida como a capacidade de exercer influência sobre outrem. Esta influência é baseada no comando das pessoas, na atração de seguidores, e a partir disso, alcançar um objetivo comum a todos os envolvidos (líder e seguidores). Para ele, a liderança é extremamente necessária em todos os tipos de organização, em cada um de seus departamentos internos. Ela é a chave da boa administração e o líder, ou administrador, precisa estar sempre a par da natureza humana e saber liderar seus seguidores.

A liderança ocorre em grupos sociais, a partir de uma influência exercida em uma determinada situação com o intuito de se alcançar um determinado objetivo. Uma pessoa consegue influenciar a outra através da comunicação entre elas, da confiança, do respeito, humildade e prontidão. Por isso, todo o líder precisa dispor dessas habilidades para que se consiga cativar seus seguidores e com isso alcançar mais rapidamente as metas traçadas. O líder pode surgir naturalmente dentro de um grupo ou por indicação e o seu mantimento na liderança se dá a partir do potencial de influência que o mesmo exerce sobre as pessoas (WHITE, 2007).

3.1.1 Estilos de liderança

Estilos de liderança consistem no padrão de comportamento de um líder e as suas características são definidas pelo estilo de comportamento que um líder desenvolve ao desempenhar sua função. A finalidade de se conhecer os estilos de liderança de cada líder é identificar os tipos de relações entre o líder e seus subordinados, de modo a observar a conduta do mesmo e suas características de liderança, a fim de estabelecer méritos, críticas e/ou melhorias sobre este comportamento (CHIAVENATO, 2002).

Cada pessoa possui um estilo próprio de liderança, sendo esta capacidade algo muito difícil de ser definido, haja vista que um líder pode adotar um estilo em sua liderança, o qual pode ser eficaz para uns e ineficientes para outros. Por exemplo, um líder marcante, que tem suas ideias e pensamentos bem definidos, consegue

influenciar equipes compostas de pessoas que são consideradas mais dependentes que precisam cumprir suas atividades em menos tempo. Ao mesmo tempo, esse líder de “personalidade forte” pode causar desmotivação em equipes mais maduras, que trabalham melhor quanto possuem autonomia.

Segundo Chiavenato (2002) existem três principais estilos de liderança, os quais se desenvolvem em cada gestor de acordo com suas características individuais e a cultura organizacional. A seguir, serão explanados os três estilos supracitados e as principais comparações entre eles, de acordo com este autor.

- **Estilo autocrático:** neste estilo de liderança o líder determina as diretrizes e providências para a realização das atividades da empresa sem considerar a opinião do grupo, além disso, o líder determina a atividade que cada um deverá realizar e as parcerias entre elas. Aqui o líder tem espírito dominador e realiza críticas pessoais sobre o trabalho de cada membro da equipe.
- **Estilo democrático:** neste estilo de liderança o líder não determina sozinho, as diretrizes e providências para o trabalho, estas são debatidas e decididas entre todos do grupo. Geralmente, o grupo que esboça as providências para o trabalho e as apresentam ao líder no intuito de obter aconselhamento do mesmo. Este por sua vez, analisa as providências e sugere alternativas para o grupo escolher. A divisão das tarefas fica a cargo do próprio grupo e não do líder. Aqui neste estilo o líder procura ser um membro comum do grupo e se restringe aos fatos para fazer uma crítica ou elogio.
- **Estilo liberal:** neste estilo de liderança a participação do líder é muito limitada, e com isso há liberdade total para as decisões entre os grupos de trabalho. O líder apenas informa aos grupos os materiais e se predispondo a ajudar se eles precisarem. Porém, a decisão das tarefas e as escolhas dos colegas de trabalho ficam totalmente a cargo do grupo. Aqui o líder não avalia o grupo e apenas comenta sobre aquilo que lhe é perguntado.

Nesse contexto, é de suma importância que os gestores e líderes das organizações tenham conhecimento sobre esses estilos e saibam como melhor aplicá-los nas mais variadas situações. Em suma, o líder deve saber qual o estilo a ser

utilizado em determinadas situações, com determinadas pessoas e nas tarefas a serem executadas. Para as organizações, os vários estilos de liderança em um mesmo líder é algo benéfico para as organizações, pois possibilita que ele alcance o maior número de seguidores possíveis, cativá-los e com isso permita que eles encontrem motivação e um propósito a ser buscado no trabalho. Esta motivação profissional aliada a uma boa gestão e liderança, resulta na conquista dos objetivos empresariais.

A mescla de estilos funciona justamente pelo fato de que existem inúmeras situações pelas quais um corpo de funcionários pode estar passando, as quais exigirão uma liderança mais flexível e de acordo com cada situação desta. As principais situações a serem enfrentadas pelos líderes se explicam por fatores como a maturidade dos funcionários, o relacionamento entre eles, as crenças e valores de cada um, os prazos de entrega de atividades, dentre outras (PONTES, 2008).

3.2 Conceito de poder

O poder significa o potencial de influência de uma pessoa sobre a outra, na autoridade capaz de dar ordens e exigir coisas, neste caso relacionado ao trabalho, que pode ou não ser exercido. Em suma, quem exerce liderança, exerce poder. Tal poder tem a capacidade de interferir nas decisões e nas ações das pessoas, mesmo quando tais pessoas ainda resistam contra ele. O poder é um componente importantíssimo no processo de liderança, independentemente de quem o detenha (empregados ou líder). A autoridade é a que detém o poder legítimo, ou seja, aquele que é passado apenas para quem ocupa um nível maior na estrutura da organização (CHIAVENATO, 2010).

Na conceituação de poder, ocorrem variações de acordo com o contexto em que estão inseridos, os autores relatam que as pessoas que exercem poder, o exercem sobre alguém, ou seja, é a habilidade de influenciar pessoas por meio do controle dos recursos organizacionais e que em muitas situações podem se tornar uma relação de dependência. Sendo que o poder poderá ser medido através da influência ou da força (MACHADO, 2016, p. 36).

Vale lembrar, pois, que o poder existe, mas não necessariamente precisa ser exercido. Assim: o poder é a capacidade que um líder tem de influenciar ou ordenar o comportamento de um liderado para que o mesmo alcance os objetivos. Porém, se

esse liderado for muito eficiente quando trabalha com autonomia, o líder precisa observar que há situações em que o poder e sua influência sobre outrem não é cabível, e pode ser prejudicial para os resultados. Em suma, o poder pode existir e não ser aplicado.

3.2.1 *Tipos de poder*

De acordo com Krumm (2011) o poder da liderança está fortemente ligado à capacidade de influenciar, persuadir e motivar os liderados e são originados de suas fontes: poder formal e pessoal, as quais englobam cinco grupos genéricos que são: poder legitimado, coercitivo e de recompensa (poderes formais) e poder da experiência e da referência (poderes pessoais), os quais serão discorridos mais adiante de acordo com este autor.

- **Poder legitimado:** consiste no poder da posição ou hierárquico, o qual é obtido a partir de um título ou status de uma pessoa dentro de uma determinada organização. Por exemplo, o presidente da empresa é o que detém todo o poder, porém, o seu vice-presidente é o seu substituto, e na ausência do presidente, é ele quem detém o poder (poder hierárquico).
- **Poder coercitivo:** consiste no poder baseado no medo e na coerção. O líder pode ameaçar ou levar o liderado a sofrer alguma punição pelo fato de o mesmo não ter atendido às suas ordens ou exigências.
- **Poder de recompensa:** consiste no poder que o líder exerce sobre o liderado e que se apoia na esperança de algum mérito, incentivo, elogio ou promoção que o liderado espera obter pela meta atingida.
- **Poder da experiência:** consiste no poder que se baseiam na especialidade, nas habilidades, competências, experiências e talentos técnicos e profissionais que o líder possui. Este poder também é conhecido como poder de perícia, e é através dele que os liderados observam o líder como uma pessoa única, onde somente ele possui conhecimentos superiores aos deles, e somente ele tem a capacidade de cumprir a função de líder.

- **Poder de referência:** é originado a partir das habilidades e características do líder, por exemplo, um líder carismático, companheiro, solidário e respeitador, costuma cativar seus seguidores, e a partir disso, ele consegue estabelecer uma relação de poder pessoal para com eles, onde qualquer ordem oriunda dele será cumprida pelos liderados pelo simples motivo de eles simpatizarem com seu líder.

Nesse contexto, sabendo que as divisões dos tipos de poder e suas influências no ambiente corporativo são originadas de duas fontes formal e pessoal, é possível distinguir relações de liderança e de poder autoritário. Isso porque o poder coercitivo, poder de recompensa e poder legitimado ocorrem basicamente não pelo líder em si, mas pelo poder de posição, de nível hierárquico dentro de uma organização, logo, não necessariamente as recompensas ou as ameaças e punições serão passadas aos empregados pelo líder, podem ser passadas a ele por pessoas que ocupam maiores cargos dentro da organização.

Conforme Krumm (2011) a verdadeira liderança, por sua vez, ocorre através do poder de experiência e de referência, pois estes poderes se baseiam na pessoa do líder. O que caracteriza a liderança é a capacidade de o líder cativar os liderados, transmitir suas habilidades, transmitir efetividade e respeito, e etc. Porém, o líder precisa conhecer todos esses tipos de poder e usá-los adequadamente para que ele consiga atingir seus objetivos.

3.2.2 Relação entre liderança e poder

Os conceitos de liderança e poder estão intimamente relacionados, pois os líderes utilizam do poder para conseguir exigir que o grupo de liderados possa alcançar os objetivos pré-estabelecidos. O poder é um facilitador de conquistas para o líder e é ainda mais eficaz quando é entendido efetivamente e aceitado voluntariamente por seus liderados, sem que haja a necessidade de exigências mais ameaçadoras ou qualquer tipo de punição oferecida a eles por parte do líder. A liderança é uma forma especial de poder que envolve as habilidades do líder, fazendo com que ele obtenha a concordância voluntária de seus liderados, sem a necessidade de impor demasiadamente as suas exigências e autoridade (DIAS, 2008).

Conforme Robbins (2009) as diferenças entre liderança e poder estão basicamente na compatibilidade de objetivos. O poder não requer a compatibilidade

dos mesmos, apenas estabelece uma relação de dependência (os liderados dependem do seu líder). A liderança, por sua vez, requer essa compatibilidade e uma “ligação” entre os objetivos do líder e dos liderados. Outra coisa que implica na diferença entre poder e liderança é que esta última enfatiza a questão do estilo (como já mencionado anteriormente, o líder pode aplicar seus estilos de liderança em cada situação em particular, com pessoas em particular, e pode fazer isso utilizando apenas um estilo ou fazendo uma mescla deles).

Na liderança o líder deve incentivar seus funcionários e as decisões empresariais devem ser repassadas para eles de modo a se obter uma relação mais “estreita” e de confidencialidade. Já o poder não funciona assim, ele tem seu foco principalmente na submissão, ou seja, o líder quando exerce poder, faz com que o liderado se torne dependente dele e de suas ações. Logo, é necessário que o líder saiba utilizar do poder para chegar aos seus objetivos, mas transformando essa ferramenta em tática influenciadora e não em táticas abusivas.

3.3 Conceito de motivação

A motivação consiste na persistência dos esforços de outrem para o alcance de um determinado objetivo ou resultado. Esta persistência ocorre com determinada intensidade e direção. A intensidade motivacional não é capaz de levar alguém a obter resultados favoráveis a menos que se tenha uma direção de quais as melhores maneiras de atingir tais resultados. Além disso, a qualidade do esforço é algo que conta muito para o alcance das metas pré-estabelecidas (ROBBINS, 2009).

O indivíduo quando está motivado consegue manter-se na realização da tarefa até que seus objetivos pessoais e profissionais sejam atingidos. Assim, é somente quando está motivado que ele consegue se comprometer com os objetivos da organização. Portanto, o principal objetivo de um programa de motivação empresarial é fazer com que o colaborador se comprometa com os objetivos da empresa, através de sua integração na cultura da organização.

A motivação é o processo de estimular um empregado para que empreenda ações que irão preencher uma necessidade ou desejo individual, mas que estará sintonizada com um determinado comportamento ou meta almejada pela organização. O grande desafio da motivação das pessoas no ambiente de trabalho é sintonizar – ou conciliar – as necessidades e os desejos dos

empregados com as expectativas da organização onde atuam (CHIAVENATO, 2006, p. 36).

Entretanto, estimular a motivação nas pessoas não é uma tarefa fácil, haja vista que cada pessoa possui necessidades de vida, objetivos e valores diferentes, tornando a gestão da diversidade algo muito complicado para o gestor ou o líder. Nesse contexto, é necessário que se tenha um líder adequado e com habilidades de gerenciar diversos tipos de pessoas, e que tenha a capacidade de conhecer os motivos que fazem seus liderados colaborarem para atingir grandes resultados e promover o sucesso da empresa, inclusive deles mesmos (CHIAVENATO, 2006).

3.4 O líder e a motivação

A pessoa que mais é responsável pela motivação do corpo de trabalho dentro de qualquer organização é representada pelo líder. Isso porque é ele o responsável por conhecer muito bem seu grupo de liderados, a ponto de saber quais são as metas pessoais de cada um, os objetivos que cada um almeja atingir, os sonhos e os desejos profissionais e pessoais de cada um deles. Todo esse conhecimento é necessário para que o próprio líder conheça as necessidades de cada colaborador e possa elaborar estratégias cuja finalidade é motivar os funcionários ao trabalho fazendo com que eles percebam os benefícios oriundos do mesmo.

O líder tem um papel fundamental na motivação das pessoas. Aliás, a motivação é uma das principais responsabilidades dele, a influência sobre os subordinados exige liderança eficaz e uma contínua motivação da equipe. A motivação funciona como um dinamizador, um impulsionador do comportamento humano. (CHIAVENATO, 2004, p. 172).

A motivação, como já se sabe, é uma condição particular de cada indivíduo, e está associada aos sentimentos do mesmo perante a organização. Logo, o papel do líder é avaliar e informar às pessoas que elas são importantes para a organização e porque são. A partir disso, enxergando seus valores pessoais e profissionais para a empresa, as pessoas passam a desempenhar melhor as suas funções, ou seja, tornam-se mais motivadas a isso.

Alguns fatores motivacionais podem ajudar o líder a conseguir motivar seus funcionários e fazer com que eles desempenhem melhor suas funções e atividades na empresa, como por exemplo, oferecer uma melhor qualidade de vida no trabalho,

levando em consideração questões ergonômicas, de segurança, saúde e higiene, conforto ambiental (térmico, acústico, físico), etc. Portanto, o aumento dessa qualidade de vida permite que os funcionários trabalhem com mais afinco e reduzam seus níveis de estresse no trabalho, de modo que eles possam sentir o seu crescimento individual e profissional e contribuir para o sucesso organizacional.

3.5 A liderança feminina

Já na antiguidade, as mulheres buscavam melhores condições tanto na sociedade quanto no mercado de trabalho, pois sempre lutavam e esperavam. Atualmente, a presença da mulher no papel de líder é enfrentada com muitas dificuldades, mas com determinação e concentração na família e na posição assumida (SILVA, 2017).

Atualmente, as mulheres estão ocupando lugares nas organizações. Essa profissão ocorre em diversos cargos e funções, pois a representação da mulher chegou à gestão dos departamentos, além de ser incorporada às empresas como empreendedora e/ou sócia, assumindo funções equivalentes às dos homens e, assim, respeitando as atribuições que lhe são atribuídas. Surgem sob certas dificuldades para uma gestão adequada da equipe, ao mesmo tempo em que ajudam a alcançar os objetivos desejados. Então pode-se ver que a mudança de desafios é contínua, porque coisas novas sempre aparecem, mas uma mulher sabe lidar com o novo (SILVA et. al., 2018).

Faz-se necessário conceituar o termo liderança, que antes se alinhava com o entendimento de ser controlador, em que a pessoa que ocupava o cargo definia todos os pontos necessários para atingir os objetivos propostos que eram considerados de interesse da organização, deixando as pessoas de lado (SOUSA et. al., 2021).

Embora a liderança seja mais ampla hoje em dia, ela também foca na retenção de equipes para alcançar resultados satisfatórios, sempre enfatizando o papel do líder como necessário para alcançar bons resultados nas empresas (SOARES, 2015).

A liderança não se limita à autoridade, é muito mais abrangente. A forma como se lidera sofre diversas disrupções, pois as organizações e a forma como o líder opera estão em constante mudança (SOUSA et. al., 2021).

A partir disso, conclui-se que liderança é a capacidade de ouvir e liderar, manter uma equipe forte para sempre aumentá-la nos momentos difíceis e enxergar o melhor nas peculiaridades dos integrantes da empresa, sem deixar de estar sempre presente nas tomadas de decisões que envolvem maior grau de dificuldade (COSENZA, 2019).

Depois de muita luta, o objetivo de ganhar espaço na sociedade e no trabalho foi alcançado. A mulher alcançou e se firmou na liderança, garantindo o desenvolvimento nas organizações que atuam. No entanto, percebe-se que sua jornada ainda é longa e cansativa, pois a aversão às mulheres juntamente com o machismo é classificada como os principais motivos que fazem com que as mulheres busquem constantemente sua evolução (CORONETTI et. al., 2019).

No setor privado, as mulheres ocupam cargos de liderança e gestão, ainda que em número reduzido, pois são vários os motivos que contribuem para esta situação em que há uma forte presença do machismo de forma preponderante (SOUSA et al., 2021).

Mesmo com um número maior de mulheres com especializações, os homens preferem seleções voltadas para grandes organizações e esse cenário é vivenciado diariamente, e as mudanças nesse sentido estão cada vez mais distantes (BOZE, 2019).

A disparidade de gênero acaba bloqueando as mulheres que buscam cargos de chefia, principalmente quando casadas, pois o marido se recusa a trabalhar fora de casa, o que mostra claramente que o papel da mulher é ser trabalhadora doméstica. Esse tipo de situação era muito recorrente e acabava dificultando a liderança das mulheres, mas o número desses casos agora diminuiu (FERREIRA, 2017).

Nesse sentido, fica evidente que a figura feminina passou por muitas situações delicadas para conseguir o que deseja, principalmente aquelas que sonham em se tornar grandes líderes. Segundo Thimóteo et al. (2015) a liderança feminina traz consigo algumas dificuldades, como a remuneração divergente para os homens, colocando em questão a capacidade profissional das mulheres, bem como a falta de comunicação dentro das organizações, e os preconceitos e assédios vivenciados (SOUSA et al., 2021).

Existem preconceitos, testes e questionamentos que dificultam a liderança de organizações por parte das mulheres. Gerenciar homens, principalmente na velhice, por uma mulher pode causar alienação, pois as pessoas não têm o hábito de vivenciar ou presenciar esse tipo de relacionamento que pode gerar desrespeito ou uma atmosfera indesejada (HRYNIEWICZ et. al., 2018).

As mulheres sofrem preconceitos e enfrentam inúmeros desafios para liderar uma equipe de trabalho. A cultura tem um impacto enorme na empresa, contribuindo assim para retardar sua abertura, pois mesmo buscando a igualdade no ambiente corporativo, a organização tem uma moral muito forte e está enraizada na sociedade (SOUSA et. al., 2021).

Portanto, há uma real falta de foco no trabalho de projetos e campanhas para reduzir esses obstáculos tão presentes nas organizações (CAVALLI, 2019).

Os líderes lutam com as adversidades no desempenho de suas funções atribuídas, dentre elas observa-se que no mercado de trabalho é cada vez mais difícil recrutar um especialista qualificado para as atribuições desejadas, e a constante introdução de novidades no cotidiano das empresas femininas foi um grande desafio (CAVALLI, 2019).

Como resultado, há incertezas quanto ao desempenho das atividades, sistemas que são constantemente atualizados e também encontram uma barreira para a atuação dos gestores de recursos humanos. No entanto, todos esses fatores difíceis são fundamentais para que as mulheres ganhem experiência e busquem o desenvolvimento profissional (SILVA et. al., 2018).

A realidade vivenciada atualmente mostra que as mulheres ocupam pouco espaço em cargos gerenciais. Ser líder exige esforço, tempo e empenho para encontrar o equilíbrio entre os afazeres domésticos e as atividades atribuídas à liderança, onde a crença no desenvolvimento profissional condicionado pela abdicação familiar deve ser pensada com cuidado e é importante desmistificar o que é uma mulher ficar em casa e cuidar de crianças (CAVALLI, 2019).

No entanto, as competências femininas têm sido reconhecidas nas organizações, tornando-se uma das conquistas alcançadas ao longo dos anos, ao lado de mulheres que alcançaram diversos espaços e áreas profissionais (SOUSA et al., 2021).

Conseqüentemente, as organizações investigaram a presença de mulheres em cargos de gestão, pois houve um aumento na proporção de mulheres nesses cargos, indicando um aumento significativo, mesmo sem a representação desejada na sociedade (THIMÓTEO et. al., 2015).

Segundo Ferreira (2017), quando as mulheres ocupam cargos de liderança, elas estimulam outras mulheres a buscarem o melhor delas para atingir seus objetivos, caracterizando assim um cenário que mostra a conquista pelo poder, fato nunca visto antes.

3.6 Habilidades de liderança feminina

Segundo Fleury (2013), os elementos considerados para caracterizar o gerenciamento feminino são: organização (o ambiente, o trabalho é mais organizado), competência (a mulher é mais comprometida e chegou aonde está pela sua capacidade), compreensão (olha a pessoa como um todo, e não apenas como profissional), indiferença e flexibilidade.

Assim, se os homens são melhores em inovação e manipulação de materiais, as mulheres se destacam em promover a união e a cooperação, afinal, um não é superior ao outro. A proposição de um modelo feminino ou masculino é algo em construção (SILVA, 2017).

“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” (FLEURY, 2013).

“O que se percebe mesmo que caminhando a passos largos, é que ainda falta consenso de que homens e mulheres têm suas próprias competências que os tornam habilidosos em sua forma particular de liderar” (TONANI, 2011).

3.6.1 Relacionamentos

Para estabelecer um bom relacionamento com os liderados é necessário que o líder conheça quais são as competências, características e habilidades de cada um deles, além de seus pontos fortes e fracos, razões de trabalho e necessidades

extremas (Figura 2). A partir desse conhecimento geral, o líder conhecerá o perfil deles e saberá quais fatores motivacionais pode instigar em cada um. Logo, o líder, através da afetividade, companheirismo e amizade, criará vínculos de trabalho para que as metas e objetivos sejam alcançados com êxito e que todos se desenvolvam pessoal e profissionalmente junto à organização (GAUDÊNCIO, 2009).

As mulheres se relacionam com as pessoas com mais frequência. Essa habilidade é extremamente importante em um líder, pois uma relação harmoniosa entre os colegas traz melhores resultados (SILVA, 2017).

Outro ponto é que tem um efeito positivo no relacionamento com o cliente. Um melhor serviço aumenta a satisfação e, com isso, a chance de melhores contratos. Esse é um recurso do qual a empresa só pode se beneficiar. Também está diretamente relacionado à maior facilidade de interação com os colegas em colaboração, desde que se trate de alguém capaz de identificar as competências das pessoas e, por meio de sugestões, ajudar a equipe a crescer de forma saudável para a empresa (SILVA et. al., 2018).

3.6.2 Comunicação: saber ouvir e falar

A comunicação é a ferramenta vital de qualquer organização. É através dela que ocorre a confiança, o respeito e o entrosamento entre os membros de uma equipe. Logo, a partir do princípio dessa importância, o líder precisa ser capaz de saber passar e também receber as informações sobre o trabalho. Ele precisa comunicar mudanças, transmitir as novidades, realizar críticas e sugestões e assim estabelecer vínculos de confiança através dessa comunicação.

Com relação a essa comunicação, o líder deve possuir duas principais habilidades: a de saber falar e a de saber ouvir seus liderados. A capacidade de saber falar, delegar, discutir, é crucial para o bom desenvolvimento de uma equipe. Através da fala, o líder pode explanar e debater ideias, aconselhar sobre os diversos tipos de situações, se predispor a ajudar, oferecer treinamentos de pessoal, etc (VOIGTLAENDER et. a., 2012).

A mulher moderna é empreendedora e líder: empreende a inovação na rotina familiar e no mercado de trabalho, também quando apresenta os princípios da boa

conduta e da convivência. Nesse contexto, a comunicação é, sem dúvida, um grande desafio para o sucesso das mulheres, que diante de um desenvolvimento de gênero tão intenso por muitos momentos mina a essência da compaixão e a importância de um amor inato feminino e carinhoso. Assim que um empreendimento é empreendido, a liderança assume a liderança em qualquer situação, testando a palavra, o tom de voz, as condições verbais e as informações que levam à mensagem desejada (SOUSA et. al., 2021).

3.6.3 *Autoconhecimento*

Essa habilidade é uma das mais importantes em um líder, pois consiste no autoconhecimento sobre as próprias características, valores, qualidades e defeitos, a fim de buscar a aceitação de si mesmo, como líder e como pessoa. Para Gaudêncio (2009, p.50) “só é possível aceitar o outro se eu me aceitar, e só posso me aceitar se me conhecer”.

Uma mulher que se torna mais consciente de seus pontos fortes basicamente ganha a oportunidade de usá-los a seu favor. Por outro lado, também conhecem suas próprias limitações e têm a chance de mudá-las (SOARES, 2015).

A visão e as habilidades das mulheres hoje são essenciais e necessárias para construir relacionamentos e realidades mais positivas nos negócios. Ao aceitar essas diferenças com maior probabilidade, as mulheres não apenas ganharam o devido reconhecimento de seu potencial, como também passaram a ocupar cargos gerenciais em suas empresas (SOUSA et. al., 2021).

Isso é evidenciado pelo fato de vários estudos realizados no país mostrarem um aumento constante do número de mulheres empreendedoras e bem-sucedidas. Para dar continuidade a esse processo, é muito importante que as mulheres desenvolvam cada vez mais uma nova visão de si mesmas para que possam reconhecer e assimilar suas características (COSENZA, 2019).

3.6.4 *Humildade*

O líder precisa ter a habilidade da humildade, pois é através dela que ele conseguirá administrar todas as pessoas que estejam em níveis hierárquicos

inferiores ao dele. Os liderados querem alguém que seja perspicaz, paciente, conselheiro e parceiro no comando, e essas características “andam” juntas com a habilidade de ser humilde e saber o valor humano e profissional de cada um para a empresa (NOGUEIRA, 2010).

A humildade é essencialmente uma qualidade feminina e também é essencial para ser um grande líder. Sem humildade, será muito difícil para quem é responsável reconhecer os erros, aprender com a experiência, levar em conta a perspectiva de outras pessoas e estar disposto a mudar e ser melhor (CORONETTI et. al., 2019).

3.6.5 *Confiança*

Todo o líder espera lealdade de seus liderados, e para isso, é necessário que antes ele construa com eles um relacionamento baseado na confiança. Essa característica é um componente essencial em qualquer tipo de relacionamento, seja ele familiar, social ou empresarial. O líder precisa ser uma pessoa confiável, íntegra e sincera, que cumpre com suas promessas e age conforme o que diz. Assim, quando um líder só promete aquilo e pode cumprir (e cumpre o que diz) e seus pensamentos e fala são correspondentes a suas ações, os liderados confiarão nele em qualquer situação.

Durante a pandemia, houve um aumento na confiança das mulheres líderes. Esses resultados, publicados pelo *Worldcom Confidence Index* (WCI) – um estudo que enfoca a confiança e as preocupações de CEOs e executivos de marketing nos 12 meses até outubro de 2021 – sugerem que os líderes estão mais confiantes em sua crise de capacidade gerencial do que seus colegas do sexo masculino (WORLD.COM, 2021).

3.6.6 *Coragem*

Conforme Machado (2016) a liderança está intimamente relacionada com a coragem, sendo esta habilidade a capacidade de arriscar, de fazer algo inovador. Logo, até mesmo quando uma pessoa concorda em se tornar líder, ela já está, mesmo

que inocentemente, sendo corajosa. Isso porque ela ainda não sabe qual será o caminho a percorrer, quantas situações ela terá de enfrentar, quantas pessoas de diferentes opiniões e motivações ela deverá cativar, enfim.

Em sua pesquisa, Perón (2014) descobriu que as mulheres são líderes mais corajosas do que os homens. Essa conclusão quebra o estereótipo tradicional de que os homens tendem a ser mais corajosos que as mulheres. Numerosos estudos mostraram que os líderes empresariais do sexo masculino assumem mais riscos. No entanto, ao pesquisar um banco de dados de avaliações de 75.000 líderes mundiais, os pesquisadores concluíram que, em média, as mulheres são mais corajosas que os homens. As mulheres apresentaram altos índices de ousadia nos seguintes comportamentos.

3.6.7 *Estudo*

O contínuo aprendizado é uma habilidade essencial para qualquer líder. Quando uma pessoa para de aprender e buscar conhecimento, é bem provável que ela “pare no tempo” e não consiga desempenhar bem a sua função com o passar do tempo. Isso se deve ao fato de que o mundo vive em constante mudança e evolução, todos os dias surgem novas ferramentas, tecnologias e meios de desenvolver cada vez mais a sociedade.

A primeira competência do líder é a autogestão. As mulheres são leitoras e estudantes. Eles estão sempre de mente aberta e interessados em encontrar maneiras de melhorar continuamente suas habilidades pessoais e profissionais. Também são mais autoconscientes e têm maior controle emocional (FERREIRA, 2017).

3.6.8 *Oferecer feedback*

Seja qual for a pessoa, líder ou liderado, todos precisam receber um *feedback*. Um líder deve saber tanto dar quanto receber um *feedback*, claro, tudo a base de muito respeito e entendimento. A realização de um *feedback* com seu liderado, é um

excelente momento para o líder conhecer melhor os pontos fortes e fracos daqueles que lidera e trabalhar como esses pontos podem ser maximizados ou melhorados, respectivamente. A habilidade de saber dar *feedback* também exalta a habilidade da humildade, haja vista que um bom líder sempre se dispõe a ouvir a opinião de sua equipe sobre ele mesmo (MARQUES, 2018).

As mulheres em cargos de gestão tendem a ser mais atentas e, por isso, têm a capacidade de elogiar seus funcionários quando cumprem perfeitamente o papel do cargo (THIMÓTEO et al., 2015).

3.7 Exemplos de perfis de liderança feminina

Durante o decorrer do tempo, incontáveis líderes femininas foram surgindo no mundo, para administrar as necessidades das diferentes sociedades em que viviam e fazer com que o desenvolvimento e a plenitude de seus liderados fossem alcançados.

Diversas teorias comportamentais, perfis e estilos de liderança, tipos de poder e suas influências subsidiaram esses líderes durante o curso da história, das sociedades, dos reinos, de toda a humanidade. Nesse contexto, alguns perfis de liderança feminina serão explanados a seguir, não com o intuito de estabelecer comparações entre eles, e assim, para que se possa evidenciar o quão positivo para a sociedade é o papel de uma líder independentemente de seus diferentes perfis de liderança.

3.7.1 Angela Merkel

Merkel chegou ao poder aos 51 anos, em um momento de crescimento econômico global, mas dificuldades na economia alemã que tentava se modernizar por meio de reformas estruturais (BBC, [s.d.]).

A geopolítica foi marcada por tensões e crises desencadeadas pela chamada guerra ao terrorismo lançada pelos Estados Unidos após os ataques de 11 de setembro de 2001. A capacidade de Merkel de equilibrar várias pressões políticas foi testada cedo.

Após um resultado indefinido nas eleições de 2005, Merkel só conseguiu se tornar chanceler ao formar um governo de coalizão com seus adversários históricos, o SPD, o Partido Social Democrata (BBC, [s.d.]).

Sob Gerard Schröder, os social-democratas estiveram no governo por sete anos e, ironicamente, foram responsáveis por implementar reformas para trazer ordem ao estado de bem-estar social.

No médio e longo prazo, as reformas criaram as condições para um declínio sistemático do desemprego, mas sua taxa aumentou inicialmente - ultrapassando 11% em 2005 - o que dificultou a permanência de Schröder nas pesquisas (BBC, [s.d.]).

Derrotado nas eleições pares, o SPD perdeu o cargo de chanceler, mas não deixou o governo. O acordo de coalizão deu aos social-democratas oito ministérios, incluindo alguns dos cargos mais importantes, como Finanças, Relações Exteriores, Saúde e Meio Ambiente.

Dessa forma, uma das principais características de Merkel se perpetuou: o pragmatismo. Ela provou que pode dialogar com adversários e se adaptar a situações desfavoráveis, inclusive governar com adversários.

Merkel parecia disposta a fazer o que pudesse para manter o acordo funcionando e, assim, resolver os problemas mais prementes do país. Em seu primeiro discurso ao Parlamento, conhecido como Reichstag, ela deixou clara sua prioridade (BBC, [s.d.]).

3.7.2 *Cristiane Junqueira*

Eleita pela revista Forbes como uma das mulheres mais poderosas do Brasil em 2020, Cristina Junqueira, cofundadora e CEO do Nubank, deu mais um passo para quebrar recordes nesta semana (ESTADÃO, 2021).

Com a estreia de "Violet" na Bolsa de Valores de Nova York, a diretora se junta à lista de bilionárias que construíram suas próprias fortunas. De acordo com a Bloomberg, os não-herdeiros representam apenas 3% das 500 pessoas mais ricas do mundo, de acordo com o Bloomberg Billionaires Index. Junqueira detém atualmente aproximadamente 2,6% de um banco digital avaliado em US\$ 41,5 bilhões após um IPO (Initial Public Offering) (ESTADÃO, 2021).

Agora, o Nubank se posiciona como o banco mais valioso da América Latina, apelido que antes pertencia ao Itaú Unibanco - com o CEO faturando US\$ 1,1 bilhão. De fato, antes de ingressar no colombiano David Velez no desenvolvimento de fintechs, Junqueira trabalhou por quase uma década em consultoria estratégica e bancos tradicionais (de 2003 a 2012). No próprio Itaú, despojado do Nubank em valor de mercado, a empresária era analista de sistemas, gestora e gestora na área de cartão de crédito.

A experiência do bancão foi essencial para trilhar os caminhos que vão distinguir a fintech, fundada em 2013. A ideia original era que o Nubank fosse um contraponto às instituições financeiras tradicionais, com menos taxas e processos menos burocráticos. De fato, a proposta da fintech tem satisfeito e atraído clientes, que já somam mais de 40 milhões (ESTADÃO, 2021).

3.7.3 *Hillaru Clinton*

Hillary Clinton (1947) é uma notável política e advogada americana. A ex-primeira-dama, senadora e secretária de Estado, foi a primeira mulher a concorrer a um grande partido na Casa Branca. Nas eleições parlamentares, ela foi derrotada pelo republicano Donald Trump (EBIOGRAPHY, [s.d.]).

Hillary Diane Rodham Clinton (1947) nasceu em Chicago, Illinois, Estados Unidos, em 26 de outubro de 1947. A filha de Hugh Ellsworth Rodham, um industrial têxtil, e Dorothy Emma Howell, uma dona de casa, cresceu em Park Ridge em um subúrbio de Chicago.

Ele frequentou o Wellesly College, onde chefiou a ala juvenil republicana. Mais tarde, quando seus pontos de vista sobre os direitos civis dos negros e a Guerra do Vietnã mudaram, ele renunciou e se voltou para os democratas.

Ele se formou em ciência política em 1969 e fez um discurso na cerimônia de formatura. Ela ingressou na *Yale Law School*, onde conheceu *Bill Clinton*, também estudante, e seu futuro marido. Ela se formou em 1973 e iniciou sua carreira profissional. Ele se formou em estudos infantis. Em 1975, ela se mudou para o Arkansas e se casou com Bill Clinton no mesmo ano.

Em 1977, *Hillary* ingressou em um importante escritório de advocacia estadual. Nesse mesmo ano, fundou a Associação de Advogados da Criança e da Família do *Arkansas*. Em 1978, *Bill Clinton* foi eleito governador do *Arkansas*, cumprindo dois mandatos. Enquanto ela foi a primeira-dama do *Arkansas* de 1979 a 1981 e de 1983 a 1992, *Hillary* continuou interessada nos direitos da criança (EBIOGRAPHY, [s.d.]).

Em 1979, *Hillary* foi nomeada presidente do Comitê Consultivo de Saúde Rural. Em 1983, ela se tornou presidente do Comitê de Padrões Educacionais do *Arkansas*. De 1988 a 1992, *Hillary* esteve na lista dos 100 advogados mais influentes do país.

Após a vitória de *Bill Clinton* nas eleições presidenciais dos Estados Unidos em 1992, *Hillary* tornou-se a 44ª primeira-dama dos Estados Unidos. Em 1993, a família *Clinton* chega à Casa Branca em *Washington*. Nesse mesmo ano, *Hillary* é nomeada chefe da *Task Force on Healthcare Reform*. Ele deu várias conferências na Casa Branca, principalmente sobre cuidados infantis (EBIOGRAPHY, [s.d.]).

Ele contribuiu para a promulgação da lei de adoção para resolver problemas relacionados a orfanatos e adoção de crianças com necessidades especiais. Em 1998, ele enfrentou a embaraçosa acusação do relacionamento de *Bill Clinton* com a estagiária *Monica Lewinsky*. Em 2000, antes do final do segundo mandato de *Bill Clinton*, *Hillary* foi eleita a primeira senadora de Nova York, e também foi a primeira vez que uma primeira-dama concorreu a um assento no Congresso.

Após os ataques de 11 de setembro, ele apoiou as operações militares no Afeganistão e no Iraque, mas depois se opôs ao presidente *George Bush* por causa da guerra no Iraque. Em 2006, foi reeleita senadora com 67% dos votos. Em 2008, *Hillary* concorreu à indicação democrata na eleição presidencial, mas perdeu a indicação para *Barack Obama* apesar de vencer a eleição primária (EBIOGRAPHY, [s.d.]).

Em 2009, tornou-se secretária de Estado no governo de *Barack Obama*, onde permaneceu até 2013. Em 2016, *Hillary* fez história como a primeira mulher a representar um grande partido nas eleições presidenciais dos Estados Unidos.

Em 26 de julho, *Hillary Clinton* foi aprovada como candidata do Partido Democrata no Congresso do Partido Democrata. Diante do republicano *Donald Trump* nas eleições gerais, ela foi derrotada pelo colégio eleitoral (EBIOGRAPHY, [s.d.]).

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após a elaboração do presente trabalho foi possível avaliar todo o conjunto de habilidades, estilos de lideranças e de poder que fazem com que um líder de modo geral se torne um recurso essencial para o desenvolvimento de toda e qualquer organização.

As características dos líderes são justificadas pela humildade, capacidade de saber ouvir e falar (sugerir e ouvir sugestões), de estabelecer confiança em meio aos seguidores, de mostrar coragem durante a tomada de decisões, de delegar (distribuir atividades e tarefas para seus seguidores, confiando na capacidade de cada um), de saber utilizar o poder de acordo com o que cada situação requer e de continuar estudando e crescendo cada vez mais em sua profissão.

Foi possível observar aspectos relacionados à liderança feminina a partir do conhecimento sobre as habilidades, estilos de liderança e de poder aplicados durante a sua função de líder dentro das organizações, os quais permitem cativar cada vez mais seguidores, a fim de instigar suas motivações pessoais e profissionais para que juntos possam colaborar no desenvolvimento organizacional tanto da empresa (de seus sistemas, políticas, lucros e responsabilidades) como de todos os seu corpo de trabalho.

REFERÊNCIAS

BBC. **Angela Merkel**: a líder prática e conciliadora que marcou o início do século. Disponível em: <https://www.bbc.com/portuguese/internacional-58643098>. Acesso em: 17 abr. de 2022.

BOZE, J. P. **Mulheres no mundo dos homens: um estudo das dificuldades enfrentadas por mulheres executivas em duas grandes empresas privadas do Espírito Santo**. Artigo (Graduação em Direito) – Faculdade de Direito de Vitória, Vitória, 2019.

CAVALLI, F. **Liderança feminina**: a luta pela igualdade de gênero nas organizações. Monografia (Graduação em Comunicação Social) – **Universidade de Caxias do Sul**, Caxias do Sul, 2019.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração geral e pública**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

_____. **Gerenciando pessoas**. 4 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

_____. **Comportamento organizacional**: a dinâmica do sucesso das organizações. Rio de Janeiro, 2010.

CORONETTI, K. C.; **GOBBO, A. Através das barreiras**: como a mulher consegue se estabelecer em posições de liderança na gestão universitária? In: COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA, 19. Anais. Florianópolis, 2019.

COSENZA, B. **O que é liderança**: 4 excelentes maneiras de defini-la. 2019.

DIAS, Reinaldo. **Sociologia das Organizações**. São Paulo: Ática, 2008.

E BIOGRAFIA. **Biografia de Hillary Clinton**. Disponível em: https://www.ebiografia.com/hillary_clinton/. Acesso em: 17 abr. 2022.

ESTADÃO. **Quem é Cristina Junqueira, cofundadora do Nubank e nova bilionária - Mercado**. 2021. Disponível em: <https://investidor.estadao.com.br/negocios/cristina-junqueira-nubank#:~:text=Considerada%20uma%20das%20mulheres%20mais>. Acesso em: 17 abr. 2022.

FABOSSI, Marco. **Aprenda com o maior líder de todos os tempos**. 2014. Disponível em <http://www.blogdofabossi.com.br/2014/07/aprenda-com-o-maior-lider-de-todos-os-tempos/> Acesso em abril de 2018.

FERREIRA, C. M. **Ser mulher na organização: estudo da percepção de mulheres em cargos de chefia e subordinados.** Monografia (Graduação em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Brasília, 2017.

FIDELIS, Jessyca Romão; PIZZIGHINI, Michel Badine. **Liderança e motivação em busca de melhores resultados organizacionais.** 2014. 87f. Monografia de Graduação em Administração – Centro Universitário Católico Salesiano *Auxilium*. São Paulo, 2014.

FLEURY, M. T. L. **Liderança feminina no mercado de trabalho. CE, Agora é com elas.** Vol. 12. **GV Executivo**, 2013.

GAUDÊNCIO, Paulo. **Superdicas para se tornar um verdadeiro líder.** 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

GIMENEZ, Guilherme. **Um modelo de liderança baseado em Jesus.** In: Conferência de Teologia Vida Nova. 2013. Disponível em <<http://prgimenez.dominiotemporario.com/doc/UMMODELODELIDERANCABASEADOEMJESUS.pdf>> Acesso em abril de 2018.

HRYNIEWICZ, L. G. C.; VIANNA, M. A. **Mulheres em posição de liderança: obstáculos e expectativas de gênero em cargos gerenciais.** **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v.16, n.3, 2018.

KRUMM, Diane J. **Psicologia do trabalho: uma introdução à psicologia do trabalho organizacional.** Rio de Janeiro. Ltc, 2011.

MACHADO, Diana Daniel. **Liderança e poder nas organizações.** 2016. Monografia de Graduação em Administração – Fundação Técnico Educacional Souza Marques – FTESM. Rio de Janeiro, 2016.

MALHEIROS, Márcia Rita Trindade Leite. **Pesquisa na Graduação.** Disponível em <www.profwillian.com/_diversos/download/prof/marciaarita/Pesquisa_na_Graduacao.pdf> Acesso em março de 2018.

MARQUES, Roberto. **A importância do feedback positivo e negativo na empresa.** 2018. Portal IBC. Disponível em <<http://www.ibccoaching.com.br/porta/coaching-carreira/feedback-positivo-negativo-sempre-importante/>> Acesso em março de 2018.

MAXWELL, John C. **O livro de ouro da liderança.** Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2008.

NANUS, B. **Liderança visionária.** Rio de Janeiro: Campus, 2000.

NEVES, L. M. B; JANKOSKI, D, A; SCHNAIDER, M. J. **Tutorial de pesquisa bibliográfica**. Universidade Federal do Paraná. 2013. Disponível em <http://www.portal.ufpr.br/pesquisa_bibliogr_bvs_sd.pdf> Acesso em março de 2018.

NOGUEIRA, Nuno. **O papel da humildade na liderança**. 2010. Disponível em <<http://portal-gestao.com/gestao/lideranca/2163-o-papel-da-humildade-na-lideranca.html>> Acesso em março de 2018.

PERON, R. et al. **Liderança Feminina: Sobre mulheres no comando e algo a mais**. 2014 Disponível em: <https://papodehomem.com.br/lideranca-feminina-sobre-mulheres-no-comando-e-algo-mais/>. Acesso em 17 abr. 2022.

PONTES, Célia Maria. **O novo papel da liderança nas organizações**. 2008. 60f. Monografia de Pós-Graduação em Administração Judiciária – Universidade Estadual Vale do Acaraú – UVA. Fortaleza, 2008.

ROBBINS, S.P. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. São Paulo: Person Prentice Hall, 2009.

SILVA, F. B. **Desafios das mulheres em cargos de liderança**. Monografia (Graduação em Administração) – Universidade do Vale do Taquari, Lajeado, 2017.

SILVA, F. B.; BERRÁ, L. **Desafios das mulheres em cargos de liderança**. Revista Destaques Acadêmicos, Lajeado, v.10, n.1, p.166-185, 2018.

SILVA, F. B. **Desafios das mulheres em cargos de liderança**. 2017. Monografia (Graduação em Administração - LFE Administração de Empresas) – Universidade do Vale do Taquari - Univates, Lajeado, 29 nov. 2017. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10737/1962>.

SOARES, M. T. R. C. **Liderança e desenvolvimento de equipes**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.

SOUSA, D. L.; CAVALCANTE, M. W. S.; FILHO, A. S. G. **Os desafios das mulheres em cargos de liderança nas organizações: uma revisão de literatura (2016-2021)**. Revista Brasileira de Administração Científica, v. 12, n. 3, p. 406-420, 2021.

THIMÓTEO, P. M.; ZAMPIER, M. A.; STEFANO, S. R. **A atuação feminina em cargos de liderança: a realidade de algumas empresas de uma cidade da mesorregião central do Paraná**. Revista da Micro e Pequena Empresa, Campo Limpo Paulista, v.9, n.1, p.53-75, 2015.

TREINTA, F. T; FARIAS FILHO, J. R; SANT'ANNA, A. P; RABELO, L. M. **Metodologia de pesquisa bibliográfica com a utilização de método multicritério de apoio à decisão**. Artigo científico da Universidade Federal Fluminense. Rio de Janeiro, 2012.

TONANI, Adriana Venturim. **Gestão Feminina** - Um diferencial de liderança mito ou nova realidade. Agosto de 2011. **VII Congresso Nacional de Excelência em Gestão**. ISSN 1984-9354.

VOIGTLAENDER, Karin; BEILER, Grazielle; WALKOWSKI, Marcelo. **Liderança e motivação nas organizações**. In: IX Congresso Virtual Brasileiro – Administração, 23 a 25 de novembro, 2008. Disponível em <<http://www.convibra.com.br/artigo.asp?ev=25&p=&lang=pt&id=291>> Acesso em março de 2018.

WHITE, B. J. **A Natureza da Liderança**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

WOOLFE, Lorin. **Liderança na Bíblia: de Moisés a Mateus. Lições de Liderança para todas as áreas profissionais e religiões**. São Paulo: M. Books do Brasil, 2009.

WORLD.COM. Worldcom **Confidence Index for Key Business Issues in October 2021. 2021**. Disponível em: <<https://worldcomgroup.com/confidence-index/2021-reports/october/>>. Acesso em: 17 abr. 2022.