

REFLEXÃO SOBRE A LIDERANÇA FEMININA EM EMPRESAS DE SÃO PAULO

Esther COSSO¹

Sergio dos Santos CLEMENTE JÚNIOR²

Faculdade Nossa Cidade – FNC

Resumo: O presente artigo faz parte de um estudo inicial que visa apresentar um panorama atual da liderança feminina na cidade de São Paulo. Nesse primeiro momento, a proposta é de, por meio da pesquisa bibliográfica, discutir teoricamente as questões sobre a liderança da mulher no ambiente corporativo. Tal reflexão será complementada com a pesquisa de campo em andamento para avaliar a real situação da mulher no ambiente de trabalho, especificamente em cargos de liderança em empresas dos mais variados setores da economia, nos quais se encontram os equipamentos de hospitalidade. Observando as características principais que desenham o perfil da mulher executiva, o artigo faz um recorte descritivo da teoria e prepara o cenário para a interpretação analítico-descritiva dos dados da pesquisa de campo, que será objeto de discussão em próxima oportunidade.

Palavras-Chave: Liderança, liderança feminina, hospitalidade.

Introdução

As atividades que envolvem os serviços de hospitalidade apresentam características essencialmente femininas. Guerrier e Abid (2004), citando Navarro (1980), já explicavam que as atividades domésticas como cozinhar, limpar, organizar o espaço e receber os visitantes já há muito vem sendo replicadas nas atividades realizadas tanto nos equipamentos hoteleiros como nos de restauração, e têm origem no ambiente doméstico, os quais primordialmente são gerenciados pela mulher.

¹ Mestre em Administração e Liderança – Universidade Santo Amaro (UniSA) – SP. Mestranda em Administração – Universidade Metodista – SP. Pós Graduação em Gestão de Negócios e Tecnologia - IPEN/ USP – SP. Graduação em Administração de Empresas – FAAC – Cotia – SP. Professor Universitário da Faculdade Nossa Cidade em Carapicuíba (SP), *e-mail*: esthercosso@terra.com.br

² Mestre em Hospitalidade – Universidade Anhembi Morumbi (UAM) – SP. Pós Graduação em Administração Hoteleira (SENAC) – SP. Pós Graduação em Comunicação de Marketing (UAM) – SP. Graduação em Comunicação Social com Habilitação em Publicidade e Propaganda (UAM) – SP. Professor Universitário da Faculdade Nossa Cidade em Carapicuíba (SP), *e-mail*: sergio_clemente@ig.com.br

Historicamente, temos presenciado a ascensão da mulher no ambiente profissional, no qual sem dúvida alguma, aplicam suas características e habilidades de maneira singular. O propósito desse artigo não é apenas discutir a presença da mulher nos equipamentos profissionais que constituem a prestação de serviços em turismo e hospitalidade, mas sim, refletir de maneira mais ampla a liderança feminina em empresas de São Paulo, dentre as quais estão tais equipamentos.

Esse estudo está dividido em duas partes, a primeira, apresentada nesse momento, contempla o levantamento descritivo da teoria pela pesquisa bibliográfica. A segunda parte, que será apresentada em outra oportunidade, contemplará a pesquisa de campo já em andamento cujos dados serão analisados de maneira crítica a fim de desenhar o cenário, no qual, a mulher desenvolve sua liderança no ambiente corporativo.

1. Liderança Feminina

A entrada da mulher na alta liderança de muitas organizações já traz significativas mudanças e contribuições para um novo modelo de gestão por competência nas empresas. Para Carreira *et al* (2006), as mulheres trazem para o ambiente de negócios heranças do ambiente doméstico e, assim, melhoram a capacidade de fazer múltiplas tarefas simultaneamente e, ainda, prestar atenção às atitudes dos demais colaboradores.

[...] normalmente, nos ambientes que incorporam pela primeira vez uma mulher, a reação à recém-chegada não é de agressão. Ela é introduzida como raridade, um ser exótico e sem chances de convivência normal. Essa diferenciação de tratamento é justificada pelos estereótipos tradicionais masculinos. (CARREIRA *et al*, 2006, p.26).

O mundo do trabalho há algumas décadas vem passando por mudanças, sendo que uma das mais importantes se refere à entrada da mulher no mercado de trabalho, especialmente a partir de 1960, conforme sinaliza Botelho, Moraes e Cunha (2008).

A liderança feminina tem sido também, tema de debates nesse início de século. Embora haja muitos estudos já desenvolvidos ilustrando a liderança antes de 1930, tais registros não são mais compreendidos como teorias filosóficas ou sugestões com poucos dados e informações consistentes que possam sustentar seus pontos de vista. No entanto, ainda existem muitos desafios e uma grande restrição às mulheres em cargos de alta liderança nas organizações. Todavia, a liderança evolui como e com a sociedade. As teorias de

liderança são capazes de descrever traços e características pessoais de líderes eficazes – passam por uma abordagem funcional básica que esboça o que líderes eficazes devem fazer e chegar a uma abordagem situacional ou contingencial, com a proposta de um estilo mais flexível, adaptado para a liderança de mudanças – uma liderança feminina (FRANKEL, 2007).

Para autores como Aburdene e Naisbitt (1993), o mundo corporativo tende a incorporar valores ditos femininos: a importância do relacionamento, o trabalho em equipe, a cooperação no lugar da competição, a participação no lugar da centralização, a sociabilização no lugar da imposição.

Mesmo sendo recente a entrada das mulheres na alta liderança de muitas organizações, esse fato já traz significativas contribuições para um novo perfil de liderança servidora. Carreira *et al* (2006, p.43) faz a seguinte afirmativa sobre o assunto: “[...] características como flexibilidade, sensibilidade, intuição, capacidade para trabalhar em equipe e administrar a diversidade, além de dizerem mais vezes “nós” do que “eu”, estão em alta e assinalam, segundo alguns estudiosos, um emergente estilo de liderança”.

Lobos (2002) ressalta as seguintes qualidades femininas encontradas nas mulheres executivas, que foram estudadas e entrevistadas por ele: amor ao próximo, capacidade de ouvir outras pessoas, criatividade, emotividade, ética, foco no processo, inapetência ou desapego pelo poder, intuição, paciência, perfeccionismo, relacionamento interpessoal, serenidade, transcendência, versatilidade. De acordo com Aburdene e Naisbitt (1993, p. 122), “as mulheres líderes estimulam a participação, dividem o poder e a informação, aumentam a autoestima das outras pessoas e fazem com que os outros fiquem estimulados com o trabalho”. Já para Frankel (2007), “as mulheres lideram melhor por terem mais autoconfiança em seu trabalho, elas possuem uma visão global da realidade e mais acesso à educação em relação à geração anterior”.

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

A autora se refere às trabalhadoras de categorias sócio profissionais de recente configuração e perfil, que se encontram em postos de trabalho e funções de profissões

qualificadas, por exemplo: gerentes e coordenadoras. E, ao mesmo tempo, às trabalhadoras cujas condições de trabalho e suas discriminações dizem respeito às categorias sócio profissionais que não são ainda qualificadas, colaboradoras do chão de fábrica, escritórios, repartições públicas e comercial. Ela complementa que:

Mais ainda, pelas mudanças do perfil demográfico da população e da família brasileira, temos que saber lidar com bastante cuidado com as diferenças de cotidianos, entre: as jovens mulheres - sem filhos ou com filhos - em busca do primeiro emprego, as mulheres, com filhos que se mantêm no mercado, com altos custos pessoais, afetivos e sociais. (CAPPELLIN, 2003, p.13).

Nos primeiros estudos sobre liderança, acredita-se que o profissional possui alguns traços de personalidade que o diferencia de outras pessoas. Pode-se entender que a liderança é algo nato, e que, descobertos e mensurados estes traços naturais do indivíduo, as organizações podem identificar de maneira mais clara, quem são efetivamente os seus líderes. Quando Barros Neto (2005) se refere à Teoria dos Traços, diz que:

Ela parte do pressuposto de que algumas pessoas possuem uma combinação especial de qualidades e características pessoais que as distinguem das outras, tais como: inteligência, decisão, percepção, empatia, raciocínio rápido, presença de espírito, perseverança, aparência física, flexibilidade, agressividade (p. 60).

Marinho (2004), afirma que hoje podem ser consideradas diferentes teorias sobre liderança. Uma delas, por exemplo, é a dos estilos de liderança. Esta apresenta outro modo de um líder liderar seus subordinados. O autor (p.14) descreve quatro estilos de liderança: Liderança Autocrática: Quando o líder decide e impõe suas decisões, com pouca ou nenhuma participação dos outros membros do grupo. Liderança Democrática: As decisões são tomadas por consenso grupal, depois de um amplo processo de análise e debate conduzido e assistido pelo líder. Liderança Liberal: Quando o grupo é que toma as decisões e as implementa com participação mínima do líder, que praticamente abdica de sua prerrogativa. Liderança Servidora: Processo de persuasão, ou de exemplo, através do qual um indivíduo (ou equipes de liderança) induz um grupo a dedicar-se a objetivos defendidos pelo líder ou partilhados pelo líder e seus seguidores.

Charan (2008), diz que o ambiente no qual a empresa aloca seus líderes deve atender a três critérios: 1- a liberdade de definir metas ambiciosas para si mesmo, que redefinem o

trabalho. 2- a liberdade para liderar a equipe que herdarem da maneira que melhor se adequar a eles, em harmonia com seus próprios critérios. 3- liberdade de definir como equilibrar melhor as necessidades de curto e longo prazo do negócio.

De todas as maneiras, vale salientar que algumas pessoas se sentem pouco a vontade com tanta liberdade. No mundo feminino, pode-se contar com o alto potencial que busca constantemente o crescimento profissional e pessoal, novos desafios, e que pode ser por si só uma marca de liderança ou característica de um estilo ainda a ser descoberto.

Todavia, percebe-se que os líderes costumam adotar um determinado estilo de liderança de acordo com o momento em que estão vivendo, que pode variar de acordo com a situação e o perfil de seus liderados, não existindo, porém, um estilo que seja melhor ou pior. Entretanto, existem estilos que são mais ou menos adequados a determinadas situações. “Alguns líderes fazem mais uso de um tipo de estilo ou outro, mas a eficiência de sua liderança está diretamente relacionada à sua capacidade de adotar o estilo certo na ocasião certa” (BARROS NETO, 2005, p. 27).

Sendo assim, o importante é que, antes de selecionar o estilo de liderança a ser adotado, se leve em conta a tarefa a ser executada; o perfil de seus subordinados; a cultura da organização e experiências anteriores; o contexto social e político do momento, ou, qualquer outro fator que seja importante para o cumprimento dos objetivos propostos pela organização.

1.1 Características da Liderança Feminina

Uma das características fundamentais da liderança feminina pode ser analisada sob o aspecto social e/ou psicológico. Para Leta (2003), a prioridade da maternidade diante da escolha profissional e a influência dos pais na escolha da carreira, traçam fortes características na liderança feminina, como a ousadia para a mudança e, dessa forma, a abertura para o novo. Assim sendo, quando uma mulher desafia os estereótipos e objetiva ascender em sua carreira, ela necessita provar seu valor em dobro (KEALEY, 1999). Quanto ao que têm de abrir mão, mais e mais, as líderes competentes podem ser medidas pelo equilíbrio entre vida pessoal e profissional, de acordo com as observações de Christovam (2008). Entretanto, em harmonia com Motta (1996, p. 207), “a liderança

é algo que pode ser aprendido e, portanto, não nasce com a pessoa”. Porém, o autor aceita a possibilidade de pessoas se tornarem líderes e os conceitua dizendo que “são pessoas comuns que aprendem habilidades comuns, mas que no seu conjunto formam uma pessoa comum”.

Gardner (1990, p.64), apresenta uma lista de atributos que representam as características de um bom líder, na qual, consta a vitalidade física e energia; a inteligência e julgamento em ação; a disposição (empolgação) para aceitar responsabilidades; a competência para o cargo; a compreensão dos seguidores e de suas necessidades; a habilidade de lidar com as pessoas; as necessidades de realização (determinação para vencer); a capacidade de motivar; a coragem, resolução, firmeza; a capacidade de conquistar e manter a confiança; a capacidade de administrar, decidir, estabelecer a prioridade; a confiança (segurança); a ascendência, domínio; a adaptabilidade, flexibilidade de abordagem.

Como qualidades essenciais que podem ser aprendidas pelo líder, podemos citar a iniciativa, o otimismo, a confiança, a persistência e a integridade. Tais qualidades tornam o profissional um indivíduo dirigente. Gardner (1990, p.34), menciona mais quatro fatores fundamentais para o exercício da liderança efetiva: 1) O desenvolvimento de uma relação estreita com a comunidade, o que implica em participação contínua dentro da mesma; 2) Certo ritmo de vida, ou seja, apesar de ter um contato com a comunidade, poder ter momentos de reflexão para desenvolver seus pensamentos, valores e estratégias; 3) Uma relação evidente entre histórias e corporificações que têm a ver com a maneira como os líderes se comunicam e são coerentes com seus relatos; 4) A centralidade da escolha tanto do líder quanto dos seguidores em exercerem seus papéis como tais.

Embora as medidas de personalidade possam receber estudos mais avançados, em razão de associações com as teorias de liderança, o que se pode observar é que os líderes não apresentam fortes particularidades que possam ser investigadas e que poderiam ajudar na diferenciação entre outros líderes (STONER, 1985). Para Meroni (2007) uma das características nata da mulher é conseguir fazer várias coisas ao mesmo tempo, aliada a uma liderança que se pode dizer natural, fazendo com que o mundo dos negócios caminhe para uma era em que os conceitos tipicamente femininos terão um grande peso.

1.2 Qualidades que Distinguem as Líderes Femininas

Para Lobos (2002), existem algumas qualidades que podem bem distinguir, de forma sutilmente particular, as mulheres que ocupam cargos de alta liderança, por exemplo: amor ao próximo, capacidade para ouvir o outro, alta criatividade, emotividade direcionada para a execução de tarefas, ética, focalização no processo, inapetência pelo poder, intuição, paciência, perfeccionismo, relacionamento interpessoal, serenidade, transcendência e versatilidade. Porém, as mulheres definem como primeira dimensão a capacitação, pois, esta se traduz como palavra-chave para descrever a liderança feminina, que segundo Aburdene e Naisbitt (1993) significa: “sentir confiança para agir sobre sua própria autoridade”.

As principais características da Liderança Feminina e sua comparação com a Gerência Tradicional, segundo Aburdene e Naisbitt (1993), referem-se à capacidade técnica, sensibilidade e intuição (que trabalham juntas, objetivando mudanças). Na reestruturação de qualquer empresa são necessárias estratégias bem definidas para a tomada de decisão. A identificação das competências de liderança leva à eficiência organizacional e ao desenvolvimento de equipes mais bem preparadas e motivadas ao trabalho. Os autores acrescentam ainda que as mulheres líderes podem: 1) Estimular a participação de equipes; 2) Dividir o poder e a informação com sua equipe; 3) Aumentar a autoestima das pessoas envolvidas no processo organizacional e; 4) Estimular as pessoas para o aprendizado no trabalho. A intuição, entretanto, vem ganhando força em razão da preocupação das empresas com a eficiência na administração de seus recursos humanos.

Para Kotter (2008), os sucessos em curto prazo que apoiam as transformações internas da empresa são normalmente genuínos e permanecem. São riscos provenientes da necessidade de se criar conquistas rápidas para o abastecimento dos grandes planos estratégicos. Segundo estudo desenvolvido pela empresa de Software Aurora sediada em Londres e pela Caliper Consultoria especializada em Gestão de Pessoas, publicado na HSM Management (2007), líderes femininas são mais assertivas, dispostas a se expor a riscos, e têm uma necessidade maior de conseguir realizar seus objetivos do que os líderes masculinos. Elas também demonstram mais empatia, flexibilidade e denotam habilidades de relacionamento mais fortes do que seus parceiros. Este estudo lança

reflexões, também sobre qualidades de personalidade e fatores motivacionais que servem como embasamento das diferenças essenciais dos gêneros, para se observar.

O trabalho incluiu uma avaliação de personalidade válida e confiável, e uma análise demográfica. As líderes femininas, nesse estudo, foram comparadas a uma amostra de líderes masculinos, representando setores e posições similares. O estudo concluiu que as líderes femininas são mais arrojadas e menos interessadas no que já foi do que naquilo que pode vir a ser. Elas ocasionalmente arriscam estarem erradas, a fim de fazer com que as coisas aconteçam. E com uma apurada habilidade de raciocínio abstrato, elas irão aprender com seus erros e seguirão em frente.

A liderança feminina apresenta pontos fortes que podem ser compreendidos da seguinte maneira: A mulher é, por natureza, mais resistente que o homem, tanto física como psicologicamente; É capaz de suportar pressão melhor do que os homens; A mulher tem a intuição e a comunicação bem mais desenvolvidas do que os homens.

Parece que só existem características positivas da liderança feminina, entretanto cabe aqui uma crítica, pois diante de tantas características positivas, parece que existe uma dificuldade em elencar as fragilidades neste tipo de liderança.

A única dificuldade que Aburdene e Naisbitt (1993) descrevem, seria o fato de a mulher líder transbordar entusiasmo quando tiver que defrontar com estruturas que ainda estão em transformação, em virtude do receio de não serem compreendidas ou aceitas. No entanto, como todos os seres humanos, as mulheres líderes têm seus defeitos e dificuldades para liderar, e possuem diversas fraquezas femininas que manifestam no ambiente profissional; entre elas, Chu (2006), elege avidez pelo poder, baixa autoestima, ciúme e complacência. Porém, vale ressaltar que emoções como amor, insegurança, impotência, dúvida, preocupação, medo, ciúme, inveja e vergonha não são características tipicamente femininas, na verdade homens e mulheres podem senti-las.

1.3 A Liderança Feminina Avança no Mundo do Século XXI

Está ocorrendo uma revolução silenciosa, a mulher participa ativamente, preparando-se e construindo oportunidades profissionais. É menos barulhenta do que as das décadas de sessenta e setenta, com os chamados “movimentos feministas”, e as lutas por direitos

iguais, porém, sua inserção no mercado de trabalho é algo mais significativo e de maior alcance social.

O pai da sociologia ocidental, Auguste Comte, vai longe na sua radical visão separatista dos sexos ao referir-se a “inaptidão radical do sexo feminino”. O doméstico não lhe poderia ser entregue sem controle; mas, concorda-se em confiar às mulheres – dentro de certos limites – a família, a casa, núcleos da esfera privada. (PERROT, 1988, p.178)

Já para Foucault (1993), a partir do momento em que há uma relação de poder, há uma possibilidade de resistência. Jamais somos aprisionados pelo poder: Podemos sempre modificar sua dominação em condições determinadas e segundo uma estratégia precisa. Pode-se entender que ainda não existe a figura imaginária da repartição pública feminina. Os dados recolhidos por Perrot (1988) e trabalhados em seu método historiográfico, alertam para esse déficit político das representações institucionais, ora mais concomitantes às transformações da tradicionalidade, porém, resistentes nas estruturas da lei. Ajudar a pensar o espaço público das mulheres pode ser compreendido como um pensamento de estratégias de política afirmativa em âmbito jurídico-discursivo.

Uma demonstração de que a liderança feminina avança no mundo foi a constituição do LIDEM - Grupo de Mulheres Líderes Empresariais, conforme dados apresentados no site do Grupo:

Razão: Grupo de 77 Mulheres Líderes, integrante do LIDEM – Grupo de Líderes Empresariais, atento às transformações nos perfis de liderança, megatendências do mercado e fatores-chave para um maior crescimento e desenvolvimento da economia brasileira.

Missão: Contribuir com os objetivos do LIDEM:

- Incentivar e promover as relações empresariais;
- Discutir temas econômicos e políticos de interesse nacional;
- Fortalecer a Governança Corporativa;
- Defender a ética, os princípios democráticos e a eficiência de gestão nos setores público e privado;
- Promover, atualizar e aperfeiçoar o conhecimento empresarial;

- Sensibilizar o setor privado para programas comunitários, com prioridade para educação e formação profissional;
- Estimular o respeito pelo meio ambiente;
- E contribuir para o desenvolvimento do país, acelerando e ampliando a inserção da mulher nas lideranças privadas e públicas da sociedade brasileira.

O Grupo captou e entendeu alterações no comportamento das lideranças e na sociedade. Algumas características humanas antes permitidas somente às mulheres, como flexibilidade, percepção, emoção, intuição e sensibilidade, têm sido assumidas e valorizadas pelo mercado como diferenciais. Essa variedade de estilos de liderança passa a ser considerado fator de sucesso das empresas.

Considerações Finais

As reflexões sobre as questões que envolvem a liderança feminina nas empresas são estabelecidas primordialmente pelas características da mulher frente às diversas situações as quais nos deparamos quando no ambiente profissional.

Ressaltar as características femininas nesses ambientes podem gerar resultados mais interessantes no grupo, uma vez que, a tomada de decisão da mulher é pautada muito mais pela organização, pela sensibilidade e pela emoção, características estas que proporcionam “ver” nos funcionários aquilo que eles têm de melhor.

O setor de hospitalidade apresenta segundo Guerrier e Abid (2004) um número significativo de mulheres e jovens responsáveis pelas atividades de prestação de serviço. Diante disso, torna-se fundamental a reflexão do papel da liderança feminina proporcionada pela ascensão dessa profissional que se inicia nos cargos de base, e pode pela sua competência técnica chegar à liderança desses equipamentos.

É sabido que ainda, em casos como os da Cozinha Internacional da hotelaria, a mulher, mesmo sendo a responsável por esse ofício na residência, fica à margem dos cargos de liderança. O papel do *Chef* de Cozinha ainda, nos dias atuais, é preenchido em sua maioria por homens.

A intenção da reflexão ora apresentada é relevar as inúmeras características da mulher enquanto líder e suscitar novos olhares para a situação, que pode em muito ser

beneficiada quando se tem à frente das escolhas de um profissional em processo de seleção, as suas competências técnicas atreladas às características pessoais e de gênero. O Brasil, a exemplo de tantos outros países, tem dado espaço à liderança feminina, como é o caso da última eleição para Presidente, na qual uma mulher foi eleita, a Presidenta Dilma Rousseff. Mesmo diante disso, ainda há muito que se fazer e estudar para que possamos num futuro próximo dar o que é de direito à mulher no campo de trabalho.

Os pesquisadores continuam trabalhando nessa pesquisa inicial, e pretendem em nova oportunidade, apresentar os resultados de uma pesquisa empírica (já em andamento), na qual, seja possível analisar de maneira analítico-descritiva casos reais da liderança feminina em organizações na cidade de São Paulo.

Referências

ABURDENE, Patrícia. NAISBITT, John. **Mega-tendências para as mulheres**. Tradução de Magda Lopes. Rio de Janeiro: Rosa dos Tempos, 1993.

AURORA & CALIPER / HSM Management. **As Qualidades que Distinguem as Líderes Femininas**. nov/dez, 2007. Disponível em: <<http://www.caliper.com.br>>. Acessado em: 20 de maio de 2008.

BARROS NETO, João Pinheiro de. **Liderança: Entre o Poder e a Liberdade nas Organizações Modernas**. Revista Estudos em Liderança v.7, n.1, p. 21-30, jan/jun 2005.

BOTELHO, Louise de Lira Roedel (EGC/UFSC); MORAES, Liege Viviane dos Santos de (EGC/UFSC); CUNHA, Cristiano José Castro de Almeida – orientador (EGC/UFSC). **Ascensão profissional feminina: um caminho bem mais tortuoso do que se imagina**. ST 25 - Perspectivas profissionais e gênero. Fazendo Gênero 8 - Corpo, Violência e Poder. Florianópolis, de 25 a 28 de agosto de 2008.

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

CARREIRA, Denise; MENCHU, Ajamil; MOREIRA, Teresa. **Mudando o mundo: A Liderança Feminina no Século 21**. São Paulo: Cortez, 2006.

CHARAN, Ram. **O líder criador de líderes**. A gestão de talentos para garantir o futuro. Rio de Janeiro: Elsevier, Campus, 2008.

CHRISTOVAM, Antonieta. **Liderança Feminina**. 2008. Disponível em: www.chriscon.com.br, Acessado em: 14 de jan. de 2009.

CHU, Chin Ning. **A Arte da Guerra para Mulheres**. São Paulo: Fundamento Educacional, 2006.

FRANKEL, Lois P. **Mulheres Lideram Melhor que Homens**. São Paulo: Editora Gente, 2007.

FOUCAULT, Michel. **Microfísica do poder**. Rio de Janeiro: Graal, 1993.

GARDNER, John W. **Liderança**. Rio de Janeiro: Record, 1990.

GUERRIER, Yvonne; ABID, Amel. O trabalho na indústria da hospitalidade. *In*: LASHLEY, Conrad; MORRISON, Alison. **Em Busca da Hospitalidade: Perspectivas para um mundo globalizado**. Barueri: Editora Manole, 2004.

KEALEY, M. **Gender differences in predictors of career success: an examination of professionals in the high technology industry**. Master of management studies. School Business, Carleton University. Ottawa, Ontário. July 16, 1999.

KOTTER, John P. **Liderando mudança**. Um plano de ação do mais notável especialista do mundo em liderança nos negócios. 21 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

LETA, Jacqueline. **As mulheres na ciência brasileira: crescimento, contrastes e um perfil de sucesso**. Estudos Avançados. ISSN 0103-4014. v. 17 n°. 49. São Paulo Set./Dec. 2003. Instituto de Estudos Avançados da Universidade de São Paulo, 2003.

LIDEM – Grupo de Mulheres Líderes Empresariais. Disponível em: <<http://www.lidem.com.br/pesquisa.htm>>. Acesso em 15 de Janeiro de 2008.

LOBOS, Júlio. **Mulheres que abrem a passagem e o que os homens têm a ver com isso**. São Paulo: Instituto da Qualidade, 2002.

MARINHO, Robson de Moura. **Um novo paradigma de liderança**. *In*: Revista Estudos em Liderança. São Paulo, v. 6 n. 1, Jul/dez, 2004.

MERONI, Andréa. (2007) **Liderança Feminina no mercado de trabalho**. Sexo frágil? Onde? O Eneagrama. Disponível em: <<http://oeneagrama.multiply.com/journal/item/45/45>>, Acessado em: 24 de agosto de 2008.

MOTTA, Paulo Roberto. **A Ciência e a Arte de ser Dirigente**. 7ª ed., Rio de Janeiro: Record, 1996.

PERROT, Michelle. **Os Excluídos da História: operários, mulheres e prisioneiros**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1988.

STONER, James A. F. **Administração**. 2 ed., Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1985.