

A PERCEPÇÃO DE EXECUTIVOS E EXECUTIVAS SOBRE ESTILOS DE LIDERANÇA

MALE AND FEMALE EXECUTIVES PERCEPTIONS ABOUT LEADERSHIP STYLES

Fernanda Versiani de Rezende

Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Brasil
Endereço: Av. Itaú, 525 - Dom Cabral, CEP 30.535-012 - Belo Horizonte – MG
Fone: 55(031) 3319-4957
E-mail: nandaversiani@gmail.com - Lattes: <http://lattes.cnpq.br/1806119940317024>

Antônio Carvalho Neto

Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Brasil
Endereço: Av. Itaú, 525 - Dom Cabral, CEP 30.535-012 - Belo Horizonte – MG
Fone: 55(031) 3319-4957
E-mail: carvalhoneto@pucminas.br - Lattes: <http://lattes.cnpq.br/2169195614253730>

Betania Tanure

Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Brasil
Endereço: Av. Itaú, 525 - Dom Cabral, CEP 30.535-012 - Belo Horizonte – MG
Fone: 55(031) 3319-4957
E-mail: betaniantanure@pucminas.br - Lattes: <http://lattes.cnpq.br/3537167845882007>

Submissão: 05 Ago. 2014 **Aprovação:** 17 Set. 2014. **Publicação:** 30 Nov. 2014. **Sistema de avaliação:** *Double blind review*. Centro Universitário UNA, Belo Horizonte - MG, Brasil. Editor geral Prof. Dr. Mário Teixeira Reis Neto, Co editora Prof^a. Dra. Wanyr Romero Ferreira.

Este artigo encontra-se disponível no endereço eletrônico:
<http://revistas.una.br/index.php/reuna/article/view/640>

Resumo

Apesar da diminuição da diferença entre os gêneros em cargos de liderança, a desigualdade ainda é significativa nas grandes empresas. Este trabalho analisa a percepção de homens e mulheres que alcançaram cargo de liderança em grandes empresas sobre seu estilo de liderança, composto por suas características pessoais quanto a: esforço investido no trabalho e comprometimento; capacidade de assumir riscos; empatia; lealdade; capacidade para negociar; expressão de sentimentos. Estas características foram relacionadas às principais abordagens de liderança: de personalidade; comportamental; situacional-contingencial e de nova liderança (transacional e transformacional). A sustentação teórica apoia-se na discussão destas abordagens, bem como na discussão sobre as barreiras que as mulheres enfrentam no mercado de trabalho, que limitam a ascensão delas aos cargos de liderança. Na pesquisa qualitativa foram entrevistados 40 executivos, homens e mulheres, que conquistaram os três níveis mais altos da hierarquia de duas grandes

empresas de setores tradicionalmente masculinos. A pesquisa possibilitou classificar os estilos de liderança por gênero. Os resultados indicam que o estilo feminino se aproxima das teorias transacional e transformacional da abordagem da nova liderança, enquanto o estilo de liderança masculino está relacionado à abordagem situacional e contingencial.

Palavra chave: Estilos de Liderança; Gênero; Barreiras à carreira.

Abstract

Despite the decrease in the gender inequalities related to top executive positions, it is still significant in corporations. This work aims to analyze the perception of male and female top executives from corporations about their leadership style, which is built as a set of personal characteristics related to: effort invested at work and commitment; capacity to take risks; empathy; loyalty; capacity to negotiate; expression of feelings. These characteristics were related to the main leadership theoretical approaches: personality; behaviorist; situational-contingency and new leadership (transactional and transformational). The theoretical framework discusses these leadership approaches as well as the barriers that women face in the labor market that limit their access to leadership positions. The research was qualitative and 40 male and female executives who conquered the three highest levels of the hierarchy of two corporations from traditionally male economic sectors were interviewed. The results indicate that the female leadership style is related to the transactional and transformational theories from the new leadership approach and the male leadership style is associated to the situational-contingencial approach.

Keywords: Leadership Styles; Gender; Career Barriers.

1. Introdução

A Teoria Feminista Liberal surgiu juntamente com a sociedade capitalista industrial, diferenciando o sexo (homem e mulher) de gênero (feminino e masculino). O sexo é definido como um dom biológico e o gênero como o estilo de comportamento dos indivíduos homens e mulheres, socialmente aprendido e construído (CÁLAS; SMIRCICH, 2002). Nesta época, a questão da liderança ainda era pouco discutida e era vista como uma forma de legitimar um indivíduo, o qual seria responsável por um determinado grupo de pessoas para gerenciar suas atividades. Era mais comum ouvir as expressões gerenciar e supervisionar do que liderar. Neste momento a hierarquia e o poder era visível na sociedade brasileira e os cargos de supervisão eram ocupados pelos homens (BRAVERMAN, 1987; CARRIERI *et al.*, 2013).

No início do século XIX, a presença da mulher no mercado de trabalho ainda era concentrada em fábricas e tecelagens, subordinadas a uma supervisão

masculina (CARRIERI *et al.*, 2013). Ao longo dos anos, as mulheres foram conquistando mais espaço no mercado de trabalho, combatendo a ideia de que apenas elas eram as responsáveis pela casa (CAPPELLE *et al.*, 2006; CARVALHO NETO; SANT'ANNA, 2013). Mais tarde no século XIX, as mulheres passaram a exercer atividades como telefonistas e professoras primárias (KANAN, 2010). Em paralelo, iniciou-se estudos sobre liderança destacando-se a figura do líder como um ser supremo, único e diferente das demais pessoas (CARVALHO NETO *et al.*, 2012). Ou seja, ao mesmo tempo em que a mulher trabalhava e era subordinada a um ser "supremo", esse ser era um homem. Tendo-se, assim, a figura do líder atrelada ao indivíduo com um estilo de comportamento masculino.

No século XX, intensificou-se a presença das mulheres no mercado de trabalho, reduzindo a diferença em números de homens e mulheres nas empresas, causando também maior impacto na estrutura das organizações. As mulheres passaram a conquistar espaços anteriormente reservados aos homens, ficando mais clara a diferenciação de um comportamento "feminino" para um comportamento "masculino" (CAVAZOTTE *et al.*, 2010; CARRIERI *et al.*, 2013). Estudos sobre o fenômeno da liderança tiveram um aumento significativo, com o objetivo de tentar definir o conceito e chegar à liderança eficaz (OREG; BERSON, 2009; DOURADO, 2010; SANT'ANNA *et al.*, 2009).

Já o século XXI foi marcado por novos estudos sobre gênero que apontam as desigualdades entre os comportamentos masculinos e femininos dos indivíduos sexuados no mercado de trabalho (CAPPELLE *et al.*, 2006; CARVALHO NETO *et al.*, 2010). A desigualdade entre os gêneros continuou a dificultar as mulheres a alcançarem cargos de liderança, devido às inúmeras barreiras (CARVALHO NETO *et al.*, 2010). Para o fenômeno da liderança, este período também foi importante no Brasil, onde se retornou a discussão sobre o tema. (CARVALHO NETO *et al.*, 2010, 2012).

De toda forma, a liderança segue sendo considerada como um fenômeno complexo, pelas inúmeras (in)definições, com diversas teorias e abordagens, dificultando até mesmo um mínimo de consenso (BENNIS; NANUS, 1988; BERGAMINI, 2005; SANT'ANNA *et al.*, 2009; FERNANDES; LOTFI, 2010; CARVALHO NETO; LIMA, 2011; CARVALHO NETO *et al.*, 2012; CARVALHO NETO; SANT'ANNA, 2013).

Portanto, a partir do aumento das mulheres no mercado de trabalho e as barreiras que estas encontram para galgar cargos de liderança no nível estratégico, é possível classificar os estilos de liderança por gênero? Acredita-se que pode-se começar a fazer este exercício, e é neste escopo que se encaixa este artigo.

Os estilos de liderança masculino e feminino percebidos pelos executivos e executivos entrevistados foram classificados a partir do conjunto de características enxergadas nos líderes de acordo com as principais abordagens e teorias da liderança. Quando se discute masculino e feminino trabalha-se aqui com a perspectiva de gênero, ou seja, essas denominações são socialmente construídas.

Este trabalho analisa a percepção de homens e mulheres que alcançaram cargo de liderança em grandes empresas sobre seu estilo de liderança, composto por suas características pessoais. Estas características foram relacionadas às principais abordagens de liderança.

2. Um pouco do mundo da liderança

Estudos sobre liderança acabaram envolvendo, em sua maioria, o líder como o principal objeto de estudo, como por exemplo os de Nelson, Sant'Anna (2010) Shields (2010); Carvalho Neto et al. (2012); Sant'Anna et al. (2012); Cavazotte et al. (2013). De acordo com Souza Neto e Calvosa (2006), as funções dos líderes estão ligadas com as habilidades técnicas, humanas e conceituais, podendo exercer em diferentes níveis organizacionais. Já para Boatwright e Forrest (2000), o líder é visto como o personagem principal da liderança, o centro das ações e a influência maior no jogo de poder.

Para Bass (1985), a relação social vai além do poder, existe uma relação mais próxima com as pessoas, à qual ele atribui características como: saber ouvir, entender a necessidade do outro e a relação de afeto. Essas são algumas das características que estreitariam a relação entre as pessoas e minimizariam a sensação do poder e da hierarquia.

As abordagens mais citadas nos estudos sobre liderança, são em ordem de surgimento, as abordagens: da personalidade (entre I e a II guerras mundiais); comportamental (início da década de 1950); situacional e contingencial (início da década de 1960); nova liderança, com as teorias transacional e transformacional (a partir de 1980). Cada abordagem abrange várias teorias que apontam características esperadas dos líderes que ajudariam a distinguir cada uma. Estas características, cujo conjunto compõe um determinado estilo de liderança, serão apresentadas quando se discutir as respectivas abordagens.

A abordagem da personalidade abrange a teoria do grande homem e a teoria dos traços. Ambas apregoam características presentes no líder desde a nascença, não sendo possível desenvolvê-las. Algumas características pressupostas dos estudos de Fiedler (1981) e Sadler (2003) são: a lealdade (as pessoas são leais ao líder, que retribui esta lealdade, e leais nas tarefas que desempenham juntos) e poder (pessoas que ocupam uma posição de nível mais alto na hierarquia e detém o poder). Os líderes seriam aqueles indivíduos que se destacariam das demais pessoas, considerados seres supremos e deificados (FIEDLER, 1981; SADLER, 2003; CANÇADO, 2010; NELSON; SANT'ANNA, 2010; CARVALHO NETO *et al.*, 2012; SANT'ANNA *et al.*, 2012).

Em seguida, a abordagem comportamental tornou-se preponderante no campo de estudos da liderança, constituindo características que ajudam a distinguir estilos de comportamentos do indivíduo considerado líder. Passa-se, então, a pensar ser possível desenvolver as características requeridas para liderar, que não seriam mais natas (FIEDLER, 1981; BLAKE; MOUTON, 1973; HERSEY; BLANCHARD,

1974). Estes mesmos autores citam características voltadas a um comportamento orientado para tarefas e/ou orientado para pessoas. O primeiro tem como destaque a imposição e o autoritarismo, por serem orientados apenas para atingir o resultado, logo são propícios a serem mais racionais. O segundo tem como destaque a relação com as pessoas, a necessidade de entender o outro, aplicar feedback e a democracia, o emocional está mais presente.

Na abordagem situacional e contingencial, que se seguiu à comportamental, a situação passa a ser o aspecto predominante, sendo ela a responsável pelo comportamento do líder. Sendo, situacional focado no ambiente intra organizacional e a contingencial focado no ambiente macro, fora da organização (HERSEY, 2004). O líder precisa observar a situação e a contingência do ambiente de negócios e determinar como ele deve se comportar. Portanto, ser flexível e saber adaptar às diferentes situações, seja ela interna ou externa, econômica, política ou social, é algo atribuído ao líder.

A abordagem da nova liderança é composta por muitas teorias que surgiram basicamente a partir de 1980, impulsionadas por estudos que destacassem a liderança como relação social. Os estudos seminais foram realizados primeiramente por Burns (1978) e em seguida por Bass (1985). A teoria transacional descrita por Burns (1978) antecedeu e impulsionou a teoria transformacional, podendo ser considerada um estágio. Bass (1985) aprofundou nos estudos sobre as duas teorias e considera a transacional diferente da transformacional.

A teoria transacional e transformacional tem como base a relação do líder com as pessoas. Portanto, as duas teorias são compostas por um leque de características que ajudam a estreitar a relação entre as pessoas, tornando a liderança mais afetiva e menos autoritária. A motivação passa a ser um aspecto fundamental para atingir os resultados. A teoria transacional tem como destaque a relação de troca entre os interesses das pessoas e da organização. Na transformacional o líder é visto como um agente de mudanças (transformador). É necessário que os líderes desenvolvam características como, por exemplo: articular a troca (transacionar), perceber as necessidades dos outros, comprometer-se; capacidade de transformar, motivar, gerar empatia e criar uma relação de afeto (BURNS, 1978; BASS, 1985; BASS, AVOLIO, 1990; KHANIN, 2007).

A partir dessas principais abordagens reuniu-se as características citadas acima para tentar atingir o objetivo deste estudo, as características foram selecionadas a partir de estudos realizados por Fiedler (1981), Blake e Mouton (1973), Hersey e Blanchard (1974), Burns (1978), Bass (1985), Bass e Avolio (1990), Sadler (2003), Hersey (2004), Khanin (2007), Cançado (2010), Nelson e Sant-Anna (2010), Carvalho Neto et al. (2012), Sant-Anna et al. (2012), Cavazotte et al. (2013) e são mostradas no Quadro 1.

Quadro 1 – Principais abordagens de liderança e seleção das suas respectivas características

Abordagens – teorias	Características Seleccionadas
Personalidade – grande homem e traços	Lealdade e poder.
Comportamental	Racional, emocional, democrático, autoritário, orientado para tarefas ou pessoas.
Situacional e Contingencial	Observação, Flexibilidade e Adaptação às situações.
Nova liderança – transaccional e transformacional	Comprometimento, motivação, afeto, empatia, capacidade de transformar e transaccionar.

Fonte: autores deste artigo

3. As barreiras enfrentadas pelas mulheres para alcançarem cargos de liderança

No século XX, o cenário favoreceu um pouco mais as mulheres, como já salientado. Elas lutaram pelo direito ao voto, participaram de movimentos populares pela melhoria da qualidade de vida, maior inserção no mercado de trabalho em atividades de maior responsabilidade (SOARES, 2000; KNAN, 2010; CARRIERRI, 2010).

Porém, ainda que seja inegável a evolução das mulheres, é evidente que a chegada a posições de liderança não é um fato comum nas organizações (BETIOL; TONELLI, 1991; BELLE, 1994; ADLER *et al.*, 2000; BETIOL, 2000; SOARES, 2000; CARRIERRI, 2013). Betiol (2000) acredita que as próprias mulheres portam características que a impedem de alcançar cargos de liderança. Apenas algumas conseguem ocupar e permanecer em cargos de liderança. Elas ainda são praticamente invisíveis nas posições mais altas de uma organização (SOARES, 2000).

Lima *et al.* (2013), também concordam quanto à pouca presença das mulheres no topo da hierarquia organizacional, dizendo que um dos fatores para essa causa são as barreiras que elas encontram, cujo conjunto é denominado de “teto de vidro”. Essa denominação surgiu em 1986, caracterizada pelas “barreiras invisíveis”, raramente perceptíveis pelas mulheres (STELL, 1997; BOTELHO *et al.*, 2008). A desigualdade entre homem e mulher é real, principalmente nas organizações (BELLE, 1994; BETIOL, 2000; LOURO, 1997). Além disto, a mulher precisa administrar as demandas familiares, que pesam muito mais para elas do que para eles ((HURLEY, 1999; LIMA *et al.*, 2013; KANAN, 2006).

Cappelle *et al.* (2006) e Carvalho Neto e Sant’Anna (2013), salientam que as mulheres ainda precisam provar no dia-a-dia que são tão competentes quanto os homens. Às vezes, acabam assumindo comportamentos considerados masculinos, para tentar se manter na posição de liderança dentro da organização. Hanashiro *et*

al. (2005), pontuam que as posições em níveis mais altos já possuem um crescimento significativo de mulheres no comando, mas que à medida em que o nível desta posição aumenta, menos mulheres são encontradas, mesmo cenário encontrado por Carvalho Neto et al. (2010).

Outra discriminação que pode interferir no momento da escolha de um cargo de liderança e no estilo de liderança desejado pela empresa é a concepção socialmente construída de que as mulheres são excessivamente sensíveis, compreensivas e atenciosas aos problemas das pessoas, sendo assim muito mais afetivas, em comparação aos homens (CAPPELLE *et al.*, 2006; LIMA *et al.*, 2013). Os homens seriam mais individualistas, autoritários e utilizariam mais da sensação do poder na organização (BETIOL; TONELLI, 1991). Com base nisto, as mulheres acabam sendo prejudicadas por serem referidas a um tipo de comportamento mais emotivo, atrapalhando sua chegada em cargos de liderança de níveis mais altos (LIMA *et al.*, 2013).

Através da literatura e das barreiras à ascensão das mulheres a cargos de liderança citadas que compõem o teto de vidro, foi possível extrair seis categorias de análise, que se assemelham às características das abordagens de liderança selecionadas. São elas: (todas em relação à diferença entre homens e mulheres): 1. Esforço investido no trabalho e comprometimento; 2. Capacidade de assumir risco; 3. Empatia; 4. Lealdade, 5. Capacidade para negociar e 6. Expressão de sentimentos.

Tabela 1 – Relação entre as principais abordagens de liderança, suas características e as respectivas categorias de análise

Abordagens e teorias de liderança	Características de liderança Selecionadas	Categoria de análise das barreiras
Personalidade (Grande homem e traços)	Lealdade e poder.	Lealdade
Comportamental	Racional, emocional, democrático, autoritário, orientado para tarefas ou pessoas.	Expressão de sentimentos
Situacional e Contingencial	Observação, Flexibilidade e Adaptação às situações.	Capacidade de assumir risco
Nova liderança (transacional e transformacional)	Comprometimento, motivação, afeto, empatia, capacidade de transformar e transacionar.	Esforço investido no trabalho-comprometimento, empatia e capacidade para negociar

Fonte: Autores deste artigo

A abordagem da personalidade está ligada à categoria da lealdade, pelas pessoas serem leais ao líder que retribui esta lealdade, e também por esta categoria identificar o poder como característica que difere o comportamento feminino do masculino. Não sendo possível ser desenvolvida, ou seja, o indivíduo é leal ou não é; detém poder ou não; nasceu com estas características.

Já a abordagem comportamental é caracterizada neste estudo pela barreira expressão de sentimentos, que envolve características como ser racional ou emocional, ser autoritário ou democrático, ser orientado para tarefas ou para pessoas.

A abordagem situacional e contingencial está ligada à capacidade de assumir riscos, pois essa categoria de análise remete à capacidade do líder em observar a situação para arriscar e saber se adaptar a elas. O comportamento do líder para assumir riscos pode variar de acordo com a situação.

A abordagem da nova liderança está ligada ao esforço investido no trabalho, comprometimento; empatia; capacidade para negociar, pois as teorias que a sustentam possuem definições que focam na relação entre os indivíduos, mostrando uma maior preocupação com as necessidades das pessoas, envolvendo o afeto, comprometimento com as pessoas e com o trabalho, dedicação e esforço no trabalho e formas de motivação e empatia. Assim, o líder é capaz de negociar (transacionar) os interesses e de transformar, ser um agente de mudanças nesta abordagem.

4. Metodologia

Esta pesquisa, de natureza descritiva e qualitativa, tem como propósito descrever características de grupos, como é o caso dos executivos homens e mulheres entrevistados. A pesquisa descritiva e qualitativa é utilizada quando se estuda de fenômenos complexos que podem ser melhor observados a partir de uma perspectiva integrada (GODOY, 1995). Godoy (1995) e Vergara (2004) dizem que a pesquisa qualitativa pode contribuir com a avaliação detalhada entre as relações sociais, quanto às percepções que possam existir dentro da organização, como é o caso deste estudo.

A pesquisa foi realizada com executivos homens e mulheres de duas grandes empresas, uma do setor siderúrgico e uma do setor automobilístico situadas no sudeste brasileiro. Estes setores foram escolhidos por serem tradicionais redutos masculinos dificultando a chegada das mulheres em posições de liderança.

O método escolhido foi o estudo de caso (GASKELL, 2003; YIN, 2005), sendo as seis categorias de análise: esforço investido no trabalho e comprometimento; capacidade de assumir risco; empatia; lealdade; capacidade para negociar; expressão de sentimentos. Godoy (1995) diz que este método visa um diagnóstico mais detalhado do objeto de estudo. Yin (2005), completa dizendo que o estudo de caso ajuda na investigação de um fenômeno complexo da vida real. Este método

ajuda a analisar uma ou poucas unidades, podendo ser pessoa, família, produto ou empresa. Propõe-se também analisar unidades sociais que tenham dificuldades em esclarecer as fronteiras entre o fenômeno e o contexto (GODOY, 1995).

Foram realizadas entrevistas semiestruturadas e grupos de foco com homens e mulheres em posições de alto nível estratégico (presidente, diretor e executivo sênior/logo abaixo do diretor), de duas diferentes organizações, conforme as TAB. 2 e 3 abaixo. Do total de entrevistados, 19 representam a empresa de mineração e 21 a empresa automobilística.

Tabela 2 – Composição da amostra por tipo de entrevista

Tipo de entrevista	Total de Executivos entrevistados	Homem	Mulher
Semiestruturada	7	4	3
Grupo de Foco	33	21	12
Total	40	25	15

Fonte: Autores deste artigo

Tabela 3 – Composição da amostra por cargo

Cargo	Total de Executivos entrevistados	Homem	Mulher
Presidente	2	2	-
Diretor	7	5	2
Executivo Sênior	31	18	13
Total	40	25	15

Fonte: Autores deste artigo

Nota-se um número significativo de mulheres na posição de Executivo Sênior. Porém, é perceptível que, quanto mais altos os cargos de liderança, menos mulheres são encontradas.

A técnica de entrevista semiestruturada foi escolhida pelo seu caráter de profundidade, permitindo que os entrevistados falem mais sobre o tema em discussão, sem indução dos entrevistadores (LAKATOS, MARCON, 2001; YIN, 2005). O instrumento de coleta do grupo focal foi utilizado com o propósito de entender como se formam as diferentes percepções quanto às características de liderança exercidas por executivos homens e mulheres, colocando nos grupos homens e mulheres, de modo a suscitar mais debates. Esta técnica se apoia na interação entre os participantes e no comportamento que os homens e as mulheres podem adquirir por estarem frente-a-frente. A interação entre eles possibilitou revelar aspectos profundos, dinâmicos e consistentes (CARLINI-COTRIM, 1996; RUEDIGER, RICCIO, 2004).

Para auxiliar os dados da pesquisa foi utilizada a análise de conteúdo, a fim de compreender e analisar as percepções dos homens e mulheres que alcançaram posições de liderança, de captar as características de liderança presentes nestas percepções e entender se os estilos de liderança percebidos se aproximam de alguma abordagem teórica (GODOY, 1995; BARDIN, 2004). A pesquisa baseou-se em como os executivos e executivas percebem a liderança exercida por homens e mulheres, através dos aspectos que permeiam as barreiras enfrentadas pelas mulheres dentro da organização.

As categorias de análise derivadas das barreiras que compõem o teto de vidro são direcionadas ao esforço investido no trabalho e comprometimento, capacidade de assumir risco, empatia, lealdade, agressividade para negociar e expressão de sentimentos. Essas categorias serão analisadas e depois relacionadas com as principais abordagens de liderança. São elas: personalidade; comportamental; situacional e contingencial; nova liderança. Essas foram escolhidas por possuírem um construto teórico extenso, por serem citadas por autores reconhecidos nos estudos sobre liderança e por ser possível constituir uma evolução destas abordagens até o momento atual, ainda que não tenham obtido um consenso e tenham chegado a certo impasse, como já discutido.

5. Análise dos dados

Nos setores tradicionais pesquisados é bastante difícil a chegada das mulheres na liderança. Como se pode verificar na declaração do Executivo Sênior de uma das empresas: “mulher aqui para ter cargo de gerente tem que ser macho” (Executivo Sênior 24, homem). Depoimentos da maioria das entrevistadas vão ao encontro desta declaração, mostrando que as próprias mulheres líderes concordam que precisaram desenvolver características mais masculinas para chegarem a uma posição de liderança e lá se manterem. Uma das executivas Sênior entrevistadas chega a dizer que “como a gente tem que investir mais na carreira, no final ficamos mais masculinas” (Executiva Sênior 12, mulher). Este cenário vai ao encontro dos estudos propostos por Cappelle et al. (2006) e Carvalho Neto e Sant’Anna (2013), que salientam que essa concepção sobre as mulheres mostra ainda mais a determinação delas em ter que provar dia-a-dia que são tão competentes quanto os homens e que, às vezes, acabam assumindo uma postura considerada masculina para tentar se manter na posição de liderança.

Um dos aspectos mencionados foi sobre a racionalidade, que para a maioria dos entrevistados, homens e mulheres, é uma característica predominante mais nos homens do que nas mulheres, entendendo que as mulheres são mais “emocionais”. Evidencia disto, foram os depoimentos a seguir: “as mulheres tendem a ser mais emocionais e tem o custo de jogar o jogo da racionalidade” (Executiva Sênior 2, mulher); “liderar supõe racionalidade” (Diretor 4, homem). Um dos Diretores afirma que a mulher desenvolve características masculinas, como a racionalidade, para se chegar e se manter em cargos de liderança:

Elas se prepararam, aprenderam a ser assim, mais racionais; ela pensou: para crescer neste mundo masculino tenho que ser assim, mulheres extremamente competentes caíram por problemas simples, que a emoção complicou. Assim, acho que elas se vacinaram, vestiram esta couraça. Se ela não fizer esse treinamento, de ser mais objetiva, incisiva e racional, ela não chega lá! Ela se treinou para vencer neste mundo (Diretor 38, homem).

Depoimentos confirmam a discriminação, o preconceito e a dificuldade (barreiras) das mulheres em chegar nas posições de liderança. Foram comuns declarações como estas: “ainda há preconceito, mesmo que não muito explícito (Executivo Sênior 13, homem), “a mulher é criada para ser mãe” (Executivo Sênior 37, homem).

Tanto os homens quanto as mulheres concordaram que o preconceito, a dificuldade de conciliar a família com o trabalho e taxar a mulher como mais emocional, ainda estão presentes no dia-a-dia dentro da empresa, dificultando a ascensão das mulheres em posição de liderança. Este cenário é perceptível quando se vê nas duas empresas entrevistadas, mais homens do que mulheres em cargos de liderança (25 homens e 15 mulheres), tendo somente homens na presidência, diretoria e Executivo Sênior. Corroborando com Hanashiro et al. (2005) e Carvalho Neto et al. (2010), que dizem que quanto mais altos o cargo, menos mulheres são encontradas.

As barreiras são constantemente citadas e estudadas na literatura sobre gênero. Por isso, a análise em seguida foi estruturada em torno das quatro abordagens de liderança (personalidade; comportamental; situacional e contingencial; nova liderança), e os seis aspectos derivados das barreiras (esforço investido no trabalho e comprometimento; capacidade de assumir risco; empatia; lealdade; capacidade para negociar; expressão de sentimentos), que podem diferenciar, equilibrar ou não, os estilos de liderança dos homens e das mulheres.

5.1 Esforço investido no trabalho e Comprometimento

Todos os executivos sêniores encontraram diferenças no esforço investido no trabalho de uma mulher e de um homem. Concordaram que a mulher se esforça mais porque precisa provar o tempo todo que consegue fazer o seu trabalho, assim se dedica mais em tentar manter a harmonia entre as pessoas. Precisam reafirmar sua participação constantemente, mostrando que são capazes de fazer o que os homens fazem e até um pouco mais. A dedicação das mulheres no trabalho não gira em torno somente de resultados, procuram criar um ambiente mais harmonioso para se trabalhar, preocupando também com as pessoas com quem trabalham.

Foram incessantes as declarações das próprias mulheres, como: “eu acho que tive que me esforçar mais que muita gente que trabalhava comigo” (Executiva Sênior 9, mulher); “a mulher passa por uma necessidade de reafirmação para mostrar sua capacidade e autoridade” (Executiva Sênior 10, mulher). Ao serem questionados sobre o esforço, logo atribuíram uma característica à mulher, o maior comprometimento em relação ao homem. Essa característica foi mencionada diversas vezes, tanto pelos homens quanto pelas mulheres, em relação ao estilo de liderança das mulheres: “a mulher é mais comprometida, com certeza” (Executivo Sênior 19, homem); “que a mulher se compromete mais é um fato” (Executiva Sênior 27, mulher).

De acordo com as declarações sobre esta categoria é possível observar uma forte tendência para as teorias da nova liderança, pois o comprometimento é uma característica mais recente, que mostra o compromisso do líder com o trabalho de forma geral, seja com as atividades, com os resultados e com as pessoas. Como visto anteriormente, as abordagens anteriores ainda não se preocupavam com este tipo de comportamento.

5.2 Capacidade de assumir risco

Tanto os homens quanto as mulheres disseram que os homens possuem maior capacidade de assumir riscos: “O homem é mais focado e assume o risco do desafio. A mulher é mais ponderada, tem mais medo do fracasso. Há excesso de modéstia das mulheres quando provocadas para um desafio” (Diretor 38, homem). “A mulher preocupa com os riscos” (Executiva Sênior 36, mulher).

Nesta categoria, os homens foram caracterizados como mais individualistas e as mulheres como sendo mais medrosas e menos individualistas. Foi possível perceber que a flexibilidade em se adaptar a novas situações na empresa, sejam elas internas ou externas, está mais ligada aos homens. Todos os homens entrevistados se disseram mais abertos a arriscar quando a situação exigiu uma postura. Já as mulheres disseram ficar receosas, se a coisa está dando certo preferem não arriscar.

Assim, o homem é visto como tendo mais capacidade de assumir risco, o que acaba desfavorecendo a mulher a chegar em níveis mais altos de liderança. Pois Fiedler (1981), diz que os líderes devem ficar atentos e preparados as situações e contingências que podem ocorrer dentro da empresa e no mercado.

Portanto, pode-se dizer que esta categoria está mais ligada à teoria situacional e contingencial, porque a situação é que passa a determinar o comportamento do líder, no caso mais os homens. Para alguns diretores, a mulher ser mais cautelosa é melhor para uma liderança, mas ao mesmo tempo, este diretor diz só ter em sua equipe homens, mostrando aí uma discordância entre discurso e prática.

5.3 Empatia

Por unanimidade, a mulher foi percebida como tendo mais empatia, mais facilidade de ouvir o outro, de se colocar no lugar do outro. Alguns entrevistados acreditam que isso seja da própria natureza da mulher, outros acreditam que seja pela sensibilidade que a mulher possui. Um dos Diretores afirma que “as mulheres são mais sensíveis para absorver questões individuais ao invés de atropelar, uma liderança que se quer hoje” (Diretor 4, homem).

A empatia ser designada às mulheres gerou pouca discussão no grupo de foco, pois imediatamente todos a identificaram nesta categoria. As declarações foram diretas e objetivas dizendo que as mulheres procuram manter a harmonia no trabalho e pensam nas necessidades individuais de cada pessoa.

Esta categoria de análise está fortemente presente nas teorias da nova liderança. Principalmente na teoria transformacional, que destaca essa sensibilidade do líder entender as necessidades individuais de cada um dos liderados.

5.4 Lealdade

Metade dos entrevistados homens e mulheres dizem que a o homem é mais leal, pois a mulher é mais competitiva. A segunda metade foi mais incisiva em seus depoimentos, dizendo que lealdade não é uma questão de gênero e sim de caráter e personalidade. Levando-se em consideração a primeira metade dos entrevistados, que os homens são mais leais, nota-se que há convergência com a abordagem da personalidade, onde os líderes eram homens, logo ainda há vestígios desta característica no cenário atual. A segunda é: levando em consideração a segunda metade dos entrevistados, que acham que lealdade não é questão de gênero e sim de caráter e personalidade, percebe-se também uma convergência com a abordagem da personalidade, onde esta característica passa a ser própria do indivíduo, não sendo possível desenvolvê-la.

Apesar de esta categoria ter sido dividida em duas opiniões, ambas se enquadram na abordagem da personalidade. Porém, com diversas opiniões sobre lealdade, ficou difícil determinar se esta categoria está mais presente em um estilo de liderança masculino ou feminino. Portanto, acredita-se que tanto os homens acham que podem ser mais leais do que as mulheres quanto as mulheres acham que podem ser mais leais que os homens. Assim, pressupõe que a lealdade como característica no estilo de liderança realmente não seria questão de gênero.

5.5 Capacidade para negociar

Tanto os homens quanto as mulheres concordam que as mulheres também conseguem ser mais agressivas para negociar quando é algo para a empresa, porém se elas forem negociar algo para elas mesmas, já não conseguem fazer com

tanta firmeza. Uma das executivas sênior de uma das empresas diz que: “internamente (dentro da empresa) eu negocio muito bem, me sinto muito à vontade. O mais difícil para mim é negociar para mim” (Executiva Sênior 36, mulher). O Diretor de RH de uma das empresas concorda, dizendo:

A mulher tem mais dificuldade em se posicionar. Ela mesma desvaloriza seu trabalho, não se impõe e reluta em colocar um valor como patamar para a negociação, ela não quer provocar. Às vezes falta parâmetro para ela avaliar, ela é menos reconhecida, é difícil de negociar. O homem tem seu valor mais expresso na organização e consegue avaliar melhor seu próprio bônus e salário e, conseqüentemente, negocia melhor. Elas podem ser duras ao negociar para os outros e para a empresa, mas para ela não é igual, ela não impõe seu valor, não barganha em causa própria. (DIRETOR 39, HOMEM).

Nas situações citadas pelos entrevistados, a capacidade para negociar é tanto dos homens quanto das mulheres. A diferença citada por eles é que os homens são mais agressivos, conseguem impor mais, já que tem a “autoestima alta”. Já as mulheres tem que desenvolver essas características quando necessário. De maneira geral são menos confiantes e incisivas, principalmente quando precisam negociar para si. Porém, para negociar para a empresa acreditam que o estilo feminino pode ajudar muito.

Assim, a mulher ou o homem pode ter mais facilidade para negociar, o que ajuda na ligação desta categoria de análise com a teoria da liderança transacional na abordagem da nova liderança. Afinal, na teoria transacional o líder é capaz de transacionar os interesses individuais e da organização.

5.6 Expressão de sentimentos

Tanto os homens quanto as mulheres explicam que, pelo fato de a mulher ser mais sensível, ela chora mais, ela se preocupa mais com as outras pessoas. Comparando com o homem, percebem que eles já expressam mais os sentimentos de raiva e de autoritarismo. Ressaltam que os homens acabam transparecendo ser mais racionais enquanto as mulheres ficam parecendo ser mais emocionais. Esta característica dificulta a chegada das mulheres a posições de liderança, por serem consideradas mais sensíveis e, assim por expressarem mais fragilidade. Este resultado corrobora a literatura.

Por isso, as mulheres falaram muito em não expressar os sentimentos, isso é um problema constante dentro das organizações, pois, se elas demonstram algum comportamento de carinho ou afeto elas são vistas como excessivamente sensíveis. Mas, se ao mesmo tempo elas agem com mais autoritarismo e imposição, são vistas como “homem”. Este fato é perceptível através das declarações que tornam constantes, como: “a mulher demonstra mais carinho, ela é mais afável, carinhosa” (Executiva Sênior 18, mulher); “No geral, a mulher tem mais liberdade de expressar os sentimentos. O homem não pode chorar, o homem segura mais. O homem se cobra para não expressar os sentimentos, ele tem que ser durão”. (Executivo Sênior

11, homem); “O homem é mais razão, a mulher é mais emoção” (Executivo Sênior 16, homem).

Tanto as mulheres quanto os homens concordaram que as mulheres demonstram mais os sentimentos relacionados à fragilidade e emoção, enquanto os homens demonstram mais sentimentos de autoritarismo, autoconfiança e racionalidade. A sensibilidade é um ponto considerado fraco que tende a impossibilitar a chegada das mulheres em cargos de liderança. Tal situação é claramente vista na declaração de um dos Diretores de RH de uma das empresas:

Foge do estereótipo, a mulher procura não expressar os sentimentos. Se ela chora numa mesa de reunião está lascada, por isto pega um verniz e passa, endurece. Aqui a mulher que sobe tem que assimilar o modelo de gestão masculino, não pode ser sensível como se atribui o estereótipo, tem que ser masculino, incisivo, objetivo e agressivo. (DIRETOR 29, HOMEM).

Portanto, percebe-se uma ligação com a abordagem comportamental, que possibilita entender o comportamento do indivíduo através da expressão dos sentimentos. Acreditam que essa seja uma diferenciação da liderança exercida por homens e mulheres, onde os homens têm comportamento orientado para tarefas (resultados), expressando sentimentos de agilidade e agressividade para alcançar o objetivo. Com isso acabam sendo mais racionais e autoritários. As mulheres têm comportamento orientado para resultados e pessoas, expressando mais tranquilidade, e por isso acabam sendo consideradas mais democráticas.

Baseado na análise dos dados foi possível a construção da TAB. 4, que esclarece a percepção dos executivos homens e mulheres quanto à presença das categorias de análise no estilo de liderança feminino e masculino. Sendo possível, assim, associá-las às abordagens de liderança através das características selecionadas.

Tabela 4 – O estilo de liderança feminino e masculino

Categoria de análise	Gênero		Abordagens de liderança	Características selecionadas de liderança
	F	M		
Esforço investido no trabalho e comprometimento	X		Nova Liderança	Comprometimento, motivação, afeto, empatia, capacidade de transformar e transacionar.
Capacidade de assumir risco		X	Situacional	Observação, Flexibilidade e Adaptação às situações.
Empatia	X		Nova liderança	Comprometimento, motivação, afeto, empatia, capacidade de transformar e transacionar.
Lealdade	X	X	Personalidade	Lealdade e Poder
Capacidade para negociar	X	X	Nova liderança	Comprometimento, motivação, afeto, empatia, capacidade de transformar e transacionar
Expressão de sentimentos	X	X	Comportamental	Racional, emocional, democrático, autoritário, orientado para tarefas ou pessoas.

Fonte: autores deste artigo

Nota-se que não houve predominância de um estilo mais feminino ou masculino nas categorias Lealdade, Capacidade para negociar e Expressão de sentimentos. Tanto os homens quanto as mulheres disseram que eles e elas podem ser ou não leais; podem ser ou não capazes de negociar e podem expressar seus sentimentos de formas diferentes. Cada uma dessas categorias foram relacionadas à diferentes abordagens de liderança, sendo elas respectivamente personalidade, situacional e contingencial e comportamental. Como não houve predominância no estilo de liderança, a análise das outras categorias será feita separadamente.

O estilo de liderança feminino está mais relacionado a duas categorias de análise: o esforço investido no trabalho, comprometimento e empatia. Consequentemente, através das características, o comportamento feminino se enquadra nas teorias transacionais e transformacionais da abordagem da nova liderança. O estilo de liderança masculino está mais associado a uma categoria de análise, capacidade para assumir risco e relacionado à abordagem situacional e contingencial.

6 . Considerações finais

A pesquisa possibilitou analisar a percepção dos executivos homens e mulheres que alcançaram cargos de liderança no nível estratégico de duas das maiores empresas do país sobre as características presentes no estilo de liderança masculino e feminino. Possibilitou também que se relacionasse estas características com as características apontadas pelas abordagens de liderança. As barreiras enfrentadas pelas mulheres para chegarem ao topo ajudaram a identificar as categorias de análise e relacioná-las com as características requeridas para um líder selecionadas da literatura sobre as principais abordagens de liderança.

A mulher consegue desenvolver características para chegar a uma posição de liderança e se manter. Os homens já possuem um pensamento mais preso ao passado, de que existem “coisas de mulheres” e “coisas de homens”, inclusive rotulando-as como “homens” quando desenvolvem características consideradas masculinas. No caso das empresas analisadas, o ambiente masculino perpetua visão estereotipada deste masculino e feminino.

Foi possível perceber a predominância do comportamento percebido como feminino nas teorias transacional e transformacional, da abordagem da nova liderança, por serem mais comprometidas, terem mais empatia e criarem uma relação de afeto. Essas características foram citadas constantemente pelos entrevistados de ambos os sexos, quando foram questionados sobre as categorias de análise: esforço investido no trabalho e comprometimento e empatia.

Já a predominância do comportamento percebido como masculino, encontrou mais abrigo na abordagem situacional e contingencial, por serem considerados mais flexíveis a situações de risco, conseguindo observar e adaptar-se melhor à situação. Mesmo que as mulheres, de alguma forma, também sejam movidas pelas situações, tanto os homens quanto as mulheres concordaram que a capacidade para assumir risco era predominantemente presente no comportamento do líder masculino.

Nas categorias de análise Lealdade, Capacidade para negociar e Expressão de sentimentos, não houve predominância de um comportando feminino ou masculino no estilo de liderança. Ou seja, essas características foram percebidas como presentes tanto no comportamento feminino quanto no masculino. Já a categoria expressão de sentimentos existe tanto no comportamento feminino quanto no masculino, porém de maneiras diferentes. Os homens expressam sentimentos ligados ao estilo caracterizado masculino (autoritário, racional, orientado para tarefas) e as mulheres ao estilo caracterizado feminino (democrático, emocional, orientado para pessoas).

Ficou claro que as categorias de análise extraídas das barreiras que compõem o teto de vidro estão, em sua maioria, presentes no comportamento feminino, exceto a categoria capacidade de assumir risco. Talvez este seja um indício de que as mulheres possuem características mais apropriadas ao etilo de liderança que se espera nos dias atuais, que assemelha com as selecionadas na abordagem da nova liderança. Porém, esse dado mostra, ao mesmo tempo que o discurso favorece as mulheres em cargos de liderança, na prática isso não acontece.

Pode-se dizer, então, que não há mais mulheres em cargos de liderança não por incapacidade delas, mas simplesmente pelo puro fato de ser mulher. O novo discurso da liderança transformacional pode até levar a uma associação à liderança feminina, mas ainda há uma enorme distância na prática. Talvez essa resistência reflita também ao aspecto de entender a liderança como um fenômeno relacional, como proposto nas teorias transacional e transformacional. Como o comportamento masculino está mais relacionado ao estilo de liderança mais autoritário, orientado para tarefas e mais racional, talvez os homens estejam menos preparados para exercer um estilo de liderança proposto pela abordagem da nova liderança.

Isto pode significar que as mulheres estão mais preparadas para entender a liderança como um fenômeno relacional, onde o saber ouvir, o comprometimento, a empatia, a capacidade de estreitar a relação com as pessoas e a capacidade de transformar são fundamentais. Portanto, há uma tendência de mais mulheres chegarem a posições de liderança ou, talvez, os homens tenham que desenvolver características consideradas femininas.

Assim, pode-se concluir que foi possível classificar os estilos de liderança por gênero, diferenciando o comportamento feminino do masculino em cargos de liderança. Houve algumas limitações na pesquisa, o que impossibilita afirmar que liderança é uma questão de gênero. Sugere-se novos estudos sobre estes dois assuntos tão complexos: liderança e gênero.

Referências

ADLER, N. J.; BRODY, L. W.; OSLAND, J. S. The women's global leadership forum: enhancing one company's global leadership capability. *Human Resource Management*. v. 39, n. 2 e 3, p. 209-225. 2000.

BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. 70 ed. 2004.

BASS, B. M. *Leadership and performance: beyond expectations*. New York: Free Press. 1985.

BASS, B. M.; AVOLIO, B. J. The implications of transactional and transformational leadership for individual, team and organizational development. *Research in Organizational Change and Development*. v. 4, p. 231-272. Greenwich. 1990.

BELLE, F. Executivas: quais as diferenças na diferença. In: CHANLAT, J. F. *O indivíduo nas organizações: dimensões esquecidas*. São Paulo: Atlas. v. 2. 1994.

BETIOL, M. I. S. Ser administradora é o feminino de ser administrador? *Anais...Florianópolis: EnANPAD. n. 24. 2000.*

BETIOL, M. I. S.; TONELLI, M. J. A mulher executiva e suas relações de trabalho. *Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 31, n.4, p.17-33. 1991.*

BENNIS *et al.* *Líderes: estratégias para assumir a verdadeira liderança.* 1. ed. São Paulo: Harbra. 1998.

BERGAMINI, C. W. *Liderança administração do sentido.* 1. ed. São Paulo: Atlas. 2005.

BLACK, R.; MOUTON, J. S. *O grid gerencial.* 3. ed. São Paulo: Pioneira. 1973.

BRAVERMAN, H. *Trabalho e capital monopolista - a degradação do trabalho no século XX.* Rio de Janeiro: Ed. Guanabara, 1987.

BOATWRIGHT, K. J.; FORREST, L. Leadership Preferences_ The Influence of Gender and Needs for Connection on Workers Ideal Preferences for Leadership Behaviors. *Journal of Leadership & Organizational Studies* v. 7 n. 2. P. 18-34. 2010.

BOTELHO, L. L. R. *et al.* Um olhar através do teto de vidro: relatos das mulheres empreendedoras das empresas baseadas no conhecimento sobre os primeiros anos de seus negócios. *Anais... XIX Congresso Latinoamericano Y Del Caribe Sobre El Espirito empresarial.* Florianópolis. 2008.

BURNS, J. M. *Leadership.* New York: Harper & Row Publishers. 1978.

CARRIERI, A. P. *et al.* *Gender and work: representations of femininities and masculinities in the view of women brazilian executives.* BAR, Braz. Adm. Rev. [online]. v.10, n.3, p. 281-303, 2013.

CARLINI-COTRIM, B. Potencialidades da técnica qualitativa grupo focal em investigações sobre abuso de substancias. *Revista Saúde Pública.* v. 30, n. 3, p. 285-293. 1996.

CARVALHO NETO, A.; LIMA, G. S. Uma leitura da evolução das teorias sobre Liderança à luz da teoria da estruturação de Giddens. *Anais...In: GPR*. 2011.

CARVALHO NETO, A.; SANT'ANNA, A. S. Relações de Trabalho e Gestão de Pessoas, Dois Lados de Uma Mesma Moeda: Vinculações Sob a Ótica do Fenômeno da Liderança. *Revista Gestão & Tecnologia*, 13(2), 2-20. 2013.

CARVALHO NETO, A.; TANURE, B.; ANDRADE, J. Executivas: carreira, maternidade, amores e preconceito. *Revista RAE*, v. 9, n.1, 2010.

CARVALHO NETO, A. *et al.* Executivos Brasileiros: na contramão do perfil deificado da liderança transformacional. *Revista Ciência da Administração*. V. 14, n.32. p. 35-49. 2012.

CALÁS, M.; SMIRCHICH, L. Do ponto de vista da mulher: Abordagens feministas em estudos organizacionais. In CLEGG, S. *et al.* (Eds.), *Handbook de Estudos Organizacionais* (Vol. 2). São Paulo: Atlas, 2002.

CANÇADO, V. L. Desenvolvimento de competências de liderança global: Lider à brasileira? In. *Liderança: entre a tradição, a modernidade e a pós-modernidade*. 1. ed. Cap 5. p. 95-116. Rio de Janeiro: Elsevier. 2010.

CAPPELLE, M. C. A. *et al.* Produção Científica sobre Gênero na Administração: Uma Meta-Análise. *Anais... Salvador: In ENANPAD*, 2006.

CAVAZOTTE, F.; DE OLIVEIRA, L. B.; MIRANDA, L. C. Desigualdade de gênero no trabalho: reflexos nas atitudes das mulheres e em sua intenção de deixar a empresa. *Revista de Administração*, v.45, n.1, p. 70-83, 2010.

CAVAZOTTE, F.; MORENO JR., V.; BERNARDO, J. Transformational leaders and work performance: the mediating roles of identification and self-efficacy. *Brazilian Administration Review*, 10(4), 490-512. 2013.

DOURADO, M. L. G. Novo enfoque das ciências sociais para estudar o fenômeno da liderança. In *Liderança: entre a tradição, a modernidade e a pós-modernidade*. 1. ed. Cap 2. p. 47-62. Rio de Janeiro: Elsevier. 2010.

FERNANDES, M. E. R.; VAZ, S. L. *Tendências contemporâneas em estudos sobre liderança: uma análise em artigos publicados no academy of management journal*. In *Liderança: entre a tradição, a modernidade e a pós-modernidade*. 1. ed. Cáp 2. p. 147-196.. Rio de Janeiro: Elsevier. 2010.

FIEDLER, F. E. *Liderança e administração eficaz*. São Paulo: Pioneira, Editora da Universidade de São Paulo. 1981.

GASKELL, G. *Entrevistas individuais e grupais*. Rio de Janeiro: Vozes. 2 ed. 2003.

GODOY, A. S. Introdução a pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63. 1995.
HERSEY, P. *The Situational Leader*. 2004.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. *Psicologia para Administradores de empresas*. São Paulo: EPU. 1974.

HANASHIRO, D. M. M. *et al.* Diversidade na liderança: há diferença em gênero? *Anais... ENAMPAD*, CD-ROM. 2005.

HURLEY, A. E. Incorporating Feminist Theories into Sociological Theories of Entrepreneurship. *Women in Management Review*. v. 4, n.2. 1999.

KANAN, L. A. Poder e liderança de mulheres nas organizações de trabalho. *Revista OES, UFBA*. v. 17, n. 53, p. 243-257. 2010.

KHANIN, D. Contrasting Burns and Bass. *Journal of leadership studies*. v.1, n.3. 2007.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, A. M. *Fundamentos da metodologia científica*. São Paulo: Atlas. 4 ed. 2001.

LIMA, G. S. *et al.* O teto de vidro das executivas brasileiras. *Pretexto*. 2013.

LOURO, G. Gênero, sexualidade e poder. In LOURO, G. (Ed), *Gênero, sexualidade e educação: uma perspectiva pós-estruturalista*. Petrópolis: Vozes, 1997.

NELSON, R. E.; SANT-ANNA, A. S. *Liderança: entre a tradição, a modernidade e a pós-modernidade*. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier. 2010.

OREG, S.; BERSON, Y..Leader´ characteristics and behaviors and employees´ resistance to organizational change.*Academy of Management*. 2009.

RUEDIGER, M. A.; RICCIO, V. Grupo Focal: método e análise simbólica da organização e da sociedade. In: VIEIRA, M. M. F. ZOUAIN, D.M. *Pesquisa qualitativa em administração*.Rio de Janeiro: FGV. 2004.

SADLER, P. Leadership and organizational learning. In: Diekers, Meinolf et al. *Handbook of organizational learning and knowledge*.Oxfordy University Press. p. 415-427. 2003.

SANT´ANNA, A. S. *et al.Liderança: uma Análise sob a Perspectiva de Acadêmicos Brasileiros e Norte-Americanos. Anais...* In: EnANPAD, GPR461. São Paulo. 2009.

SANT´ANNA, A. S.; CAMPOS, M. S.; LOTFI, S. Liderança, o que pensam os brasileiros sobre o tema? *ADM Mackenzie*, V.13, 6. ed. São Paulo. 2012.

SOARES, S. S. D. *Perfil da discriminação no mercado de trabalho: homens negros, mulheres brancas e mulheres negras*. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão do Brasil; Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA; n.769. 2000.

SOUZA NETO, S. P.; CALVOA, M. V. D. As Competências de Liderança: atributos e Práticas do Líder no Século XXI, uma pesquisa quantitativa.*Revista de Administração da UNIMEP*, v.4, n.1, Janeiro. 2006.

STELL, A. V. Organizações, gênero e posição hierárquica: compreendendo o fenômeno do teto de vidro. *RAUSP*, v. 32, n. 3. 1997.

SHILDS, C. M. Transformative Leadership: Working for Equity in Diverse Contexts. *Educational Administration Quarterly*.46(4) 558–589. 2010.

VERGARA, S. C. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*.S.P: Atlas. 2004.

VIZEU, F. Uma aproximação entre liderança transformacional e teoria da ação comunicativa. *RAM. REV. ADM. MACKENZIE*. v. 12, n. 1, p. 53-81. São Paulo. 2012.

YIN. R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

una

O MELHOR
CENTRO UNIVERSITÁRIO
PRIVADO DE BH
Fonte: MEC



PELO 3º ANO CONSECUTIVO UM DOS
100 MELHORES LUGARES PARA
TRABALHAR NO BRASIL.