

Ana Beatriz Matheus Lopes

Liderança Feminina: Uma revisão sobre barreiras e estratégias

Uberlândia

2018

Ana Beatriz Matheus Lopes

Liderança Feminina: Uma Revisão sobre barreiras e estratégias

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Instituto de Psicologia da Universidade Federal de Uberlândia, como requisito parcial à obtenção do Título de Bacharel em Psicologia.

Orientadora: Prof^{ta} Dr^a Lígia Carolina Oliveira Silva

Uberlândia

2018

Ana Beatriz Matheus Lopes

Liderança Feminina: Uma revisão sobre barreiras e estratégias

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Instituto de Psicologia da Universidade Federal de Uberlândia, como requisito parcial à obtenção do Título de Bacharel em Psicologia.

Orientadora: Prof^ª Dr^ª Lígia Carolina Oliveira Silva

Banca Examinadora

Prof^ª. Dr^ª. Lígia Carolina Oliveira Silva
Universidade Federal de Uberlândia – Uberlândia/MG

Prof. Dr. Sinésio Gomide Júnior
Universidade Federal de Uberlândia – Uberlândia/MG

Prof^ª. Dr^ª. Heila Magali da Silva Veiga
Universidade Federal de Uberlândia – Uberlândia/MG

Prof^ª. Dr^ª Miriam Tachibana
Universidade Federal de Uberlândia – Uberlândia/MG

Uberlândia

2018

Resumo

A inserção das mulheres em altos níveis hierárquicos nas organizações ainda é marcada por discriminações, desigualdades, estereótipos sociais e de gênero. A dificuldade que este público encontra para ascender profissionalmente é explicada pelo fenômeno do teto de vidro, definido como uma barreira invisível que dificulta o acesso de mulheres a posições de destaque e poder. Assim, o presente estudo teve como objetivo realizar uma revisão de literatura e da produção nacional sobre liderança feminina, barreiras e estratégias de enfrentamento. Constatou-se um número limitado de publicações sobre o tema liderança feminina, e um menor ainda englobando barreiras e estratégias de enfrentamento. As publicações nacionais ainda seguem majoritariamente o tipo de pesquisa bibliográfica e se encontram em periódicos não indexados ou de baixa qualificação. Este estudo contribui para aprimorar os conhecimentos dos interessados pelo tema, uma vez que proporciona a compreensão de aspectos básicos sobre liderança feminina, estratégias e barreiras, assim como permite que se enxergue além ao evidenciar as lacunas existentes e propor uma agenda para a pesquisa brasileira.

Palavras-chave: liderança; mulheres; barreiras; estratégias.

Abstract

The inclusion of women at high hierarchical levels in organizations is still marked by discrimination, inequality, social and gender stereotypes. The hardships that this public faces in ascending professionally is explained by glass ceiling phenomenon, defined as an invisible barrier that makes it harder for women to access positions of prominence and power. Thus, the goal of this study was to review the literature and the national production on female leadership, barriers and coping strategies. There was a limited number of publications on the topic of female leadership, and a smaller one still encompassing barriers and coping strategies. National publications still mostly follow the bibliographic research type and are found in non-indexed or low-qualified journals. This study contributes to improve the knowledge of those interested in the subject, since it provides an understanding of the basic aspects of women's leadership, strategies and barriers, as well as enabling one to see beyond by highlighting existing gaps and proposing an agenda for Brazilian research.

Keywords: leadership; women; barriers; strategies.

Sumário

1 Introdução.....	6
2 Liderança e diferenças de gênero.....	8
3 Barreiras para carreiras de liderança.....	12
4 Estratégias para avanços na liderança feminina.....	17
5 Produção Acadêmica Nacional sobre Liderança Feminina.....	19
6 Considerações Finais.....	26
7 Referências Bibliográficas.....	27

1 Introdução

A discussão entre as diferenças de gênero nos diversos âmbitos sociais é considerada relativamente antiga nas ciências humanas e sociais e se mantém até os dias de hoje, evidenciando a necessidade de aprofundamento e pesquisa. O combate às desigualdades de gênero no âmbito da carreira, por sua vez, é um importante desafio da regulação social e econômica nas últimas décadas (Bourne & Özbilgin, 2008). No que diz respeito à liderança, a diferença nos estilos de liderança entre homens e mulheres representa um aspecto particularmente importante à luz das tendências para organizações mais planas (Oakley, 2000; Adler, 1993; Rosener, 1997).

Hodiernamente é possível notar diversas mudanças em relação à participação e atuação da mulher no mercado de trabalho, uma vez que sua inserção se faz recente. Mesmo que explícita a evolução e mudança do papel da mulher na sociedade, muitas transformações ainda devem ocorrer sobre o âmbito profissional já que carrega-se ainda a herança hierárquica sobre os sexos, que não gera impacto apenas prático, mas também simbólico nas relações entre gêneros (Azevedo, 2007). Isso se evidencia, por exemplo, dado que cargos que exigem maior qualificação ou que possuem chances de crescimento profissional estão sob o monopólio masculino (Cavazotte, Oliveira e Miranda, 2010).

Mesmo com o aumento do público feminino no mercado de trabalho formal e em posições de liderança, a mulher incessantemente deve provar sua capacidade e competência profissionais. Diferenças salariais, discriminações e estereótipos, assim como outras barreiras sutis e naturalizadas que a mulher enfrenta ao decorrer da carreira, são consequências do fenômeno chamado “teto de vidro”, que traduz as dificuldades enfrentadas pelas mulheres para ascender profissionalmente (Steil, 1997). Isso acarreta em um menor potencial de crescimento econômico, já que há um desperdício e não valorização das competências cada vez mais qualificadas das

profissionais do sexo feminino, contribuindo para a exclusão de gênero do mercado de trabalho (European Commission, 2012).

Além das barreiras enfrentadas pelas mulheres, pesquisas indicam que, de forma geral, este público não apenas demonstra baixo nível de auto-eficácia, como também apresenta poucas estratégias de enfrentamento às dificuldades encontradas no âmbito profissional (Falk et al., 2017). O desenvolvimento da auto-eficácia se mostra como uma forte estratégia interna, uma vez que indivíduos com níveis elevados da mesma acreditam que são capazes de dirigir sua motivação, seus recursos cognitivos e cursos de ação para obterem sucesso e bons desempenhos em suas tarefas (Luthans, Youssef, & Avolio, 2007). Neste sentido, seria desejável um maior incentivo ao desenvolvimento de maior auto-eficácia na vida profissional das mulheres.

Segundo a revisão de literatura de Mundim, Wechsler e Primi (2013), pode-se verificar que “liderança feminina” não é um tema contínuo, já que houve grande variabilidade na quantidade de publicações sobre o assunto durante a década de noventa e nos anos posteriores no banco de teses da Capes. Nota-se um maior interesse dos pesquisadores sobre o tema atualmente, uma vez que há um crescimento na inserção das mulheres em níveis de liderança. Dado a escassez de estudos empíricos sobre a temática, é essencial uma análise crítica e ampliação dos estudos sobre o assunto, partindo de uma perspectiva, num primeiro momento, teórico-acadêmica. Tal necessidade se faz para o avanço da produção do conhecimento científico na área, fundamentando e entendendo as dificuldades que as mulheres estão expostas no âmbito profissional da liderança, validando e buscando planos de ação, tanto para o bem-estar da mulher quanto do investimento organizacional. Diante disso, este estudo tem como objetivo realizar uma revisão de literatura sobre liderança feminina, suas barreiras e estratégias, sendo tal discussão acompanhada de uma revisão sistemática da produção nacional sobre o assunto, observando aspectos tanto teóricos quanto empíricos no que diz respeito a este tema.

2 Liderança e diferenças de gênero

O conceito de liderança é um dos mais explorados no campo das ciências sociais, se expressando em inúmeros ambientes e grupos e mostrando-se como um tópico multidisciplinar em estudos e pesquisas. Analisar tal conceito permite entender as dinâmicas sociais de grupo, de maneira que em organizações se destaca como elemento essencial na construção de valores estratégicos. Todavia, é um fenômeno complexo, existindo inúmeras definições (Day & Antonakis, 2012).

De forma geral, dois elementos são relacionados às conceituações de liderança: 1) a compreensão do conceito como um fenômeno grupal, envolvendo dois ou mais indivíduos; 2) um processo de influência intencional por parte dos líderes sobre seus liderados, ou seja, não existiriam líderes sem aqueles que o seguem (Bergamini, 1994). O cerne do conceito de liderança, conforme Kelley (1999), está na capacidade de eficácia do líder. Já para Teixeira (2001), o papel do líder está na capacidade de influência que este exerce nos outros, rumo a seus objetivos. O processo de liderar se torna, assim, um processo de interação, em que um ou alguns influenciam o restante, tanto na tomada de decisões, quanto para motivar e se tornar um modelo para as pessoas (Moller & Gomes, 2010).

A partir das distintas noções sobre o conceito de liderança, é possível elencar elementos-chaves que permitem um consenso sobre este, sendo eles: um processo de influência; interação dinâmica entre líderes e colaboradores; que visa atingir metas ou objetivos específicos; que promove certo nível de transformação em um dado contexto social. Em suma, a liderança pode ser considerada como um processo interativo entre líderes e colaboradores, em que os líderes são figuras de influência e inspiração para que seus seguidores dispendam esforços para atingirem suas metas e objetivos (Turano & Cavazotte, 2016).

Partindo da concepção de líder, três vertentes de pesquisa relativas à liderança e gênero

podem ser apontadas. A primeira se destina a buscar se o gênero tem influência sobre a liderança, isto é, se há diferenças entre o estilo de liderança feminino e masculino; a segunda tem o foco na busca de diferenças em relação à eficácia e eficiência, isto é, se os homens são melhores líderes que as mulheres (ou vice versa); por fim, há a vertente que enfatiza os estereótipos colocados pelo gênero, explicando as barreiras criadas para que as mulheres não atinjam níveis hierárquicos mais altos (Sousa, Monteiro, Machado & Luis, 2014), sendo esta a vertente priorizada no presente estudo.

Existe uma expectativa social de que o estilo de liderança feminino apresente os seguintes atributos: generosidade, harmonia, capacidade de comunicação com grupos, capacidade de liderar de maneira participativa e cooperativa, menos autoritária, capacidade de negociação e resolução de problemas embasada na empatia e racionalidade (Teixeira, 2001). Já para o público masculino, os estereótipos fazem referência à características como competitividade, autoridade, autocontrole, resolução de problemas de forma metódica e analítica. Em outras palavras, as mulheres seriam mais inclusivas e interativas, enquanto os homens seriam vistos como líderes objetivos, orientados para as tarefas e controladores (Stelter, 2002).

Em um estudo de Hopkins e Bilimoria (2008) sobre competências emocionais e sociais predictoras de sucesso entre homens e mulheres, constatou-se que não há diferenças significativas entre líderes masculinos e femininos no tocante à inteligência emocional geral e na demonstração de outros comportamentos de liderança. Entretanto, quatro competências de inteligência emocional e social separam significativamente os líderes masculinos e femininos mais bem-sucedidos, sendo elas: 1) auto-confiança; 2) orientação para a realização; 3) liderança inspiradora; 4) catalisador da mudança. Para Hopkins e Bilimoria (2008), um ponto de vista predominante é que as mulheres geralmente não têm autoconfiança, no entanto, para que mulheres e homens tenham sucesso nos níveis mais altos de uma organização, ambos devem demonstrar

consistentemente tal competência. A orientação de realização tem sido mais frequentemente associada aos homens, demonstrando um impulso para atingir metas, ao passo que esse comportamento nas mulheres não foi necessariamente recompensado. A necessidade de realização corrobora que o papel de gênero esperado para os homens é contrário ao estereótipo de gênero para as mulheres.

Já em uma pesquisa realizada por Rezende, Carvalho Neto e Tanure (2015), executivos seniores identificaram diferenças entre homens e mulheres em relação ao esforço despendido no trabalho. Foi apontado um esforço maior por parte das mulheres, que precisavam provar que conseguiam fazer o seu trabalho ao mesmo tempo em que mantinham a harmonia no ambiente de trabalho. Observa-se a necessidade das mulheres reafirmarem sua participação constantemente, mostrando que são capazes de fazer o mesmo que os homens. A visão das mulheres no mundo dos negócios é frequentemente distorcida em relação à liderança, uma vez que suas trajetórias não são tidas como uma evolução social natural, na qual a mulher não está mais limitada pelos limites de seu papel como mãe, esposa e/ou dona de casa, e sim como uma exceção de interesse porque o modelo dominante é masculino (Paoloni & Demartini, 2016).

A partir deste modelo social vigente em que o estilo de liderança carrega consigo atributos ligados ao gênero, Eagly e Carli (2003) indicaram que as mulheres se tornam mais atraentes às organizações em contextos e cenários de crise, uma vez que lhes são atribuídas características de liderança que promovem maior abertura e inclusão, favorecendo a mudança. Algumas empresas preferem profissionais que estimulem a tomada de decisões colaborativas, conforme as pesquisas de Eagly e Carli (2003), que possuam habilidades de comunicação, concordem com riscos, acompanhem seus colaboradores, que tenham foco nas demandas dos clientes e externos demonstrando integridade, competências comumente identificadas nas mulheres.

Num estudo conduzido por Appelbaum, Audet e Miller (2013), foram encontrados quatro

tipos de pensamento para justificar as diferenças entre homens e mulheres em relação ao estilo de liderança. O primeiro se baseia na premissa de que tal competência é determinada biologicamente e é inata aos homens. Um segundo pensamento entende o papel da socialização e explora a noção de papel de gênero como determinante da liderança. A terceira vertente vai além do papel de gênero, entendendo que existe uma variedade de outros fatores causais. Já o quarto pensamento considera que há uma diferença na maneira como homens e mulheres abordam a liderança e tentam entender e articular essa diferença. Atualmente, infelizmente identifica-se ainda a existência do primeiro pensamento, de que a liderança é uma competência predominantemente masculina vista nas organizações, fazendo com que as mulheres precisem se provar merecedoras destes cargos (Tonani, 2011). Os estilos de liderança feminino e masculino refletem a atribuição de estereótipos sociais, assim, mesmo que se constatem diferenças entre tais estilos, os motivos e influências nas relações de trabalhos, as teorias que as explicam não são consistentes o bastante quando se trata de apresentar alternativas que oportunizem a ascensão das mulheres em condições de igualdade com os homens (dos Santos & Antunes, 2017).

A partir do exposto, é possível identificar as divergências quanto à existência ou não de diferenças entre os estilos de liderança masculino e feminino. Conforme Eagly e Johannesen-Schmidt (2007), as diferenças observadas nos estilos de liderança se devem aos papéis associados ao gênero, isto é, a naturalização e internalização dos estereótipos de gênero, que foram se confirmando durante a vida do indivíduo, que induzem atitudes, comportamentos e características, inclusive o estilo de liderança. Já as semelhanças se dariam pelas regras instituídas pela organização, estabelecendo um padrão de líder/gestor. Concomitante a isso, Barracho e Martins (2010) colocam que os estilos de liderança não devem ser analisados reduzindo-se apenas ao gênero do líder, sendo necessário levar em consideração as variáveis envolvidas que podem influenciar os resultados destas diferenças.

Em suma, observa-se que uma das principais vertentes de estudo da liderança aponta que a questão do gênero é alimentada por estereótipos, os quais são responsáveis por dificultar a ascensão profissional do público feminino (Sousa, Monteiro, Machado & Luis, 2014). Pesquisas evidenciam que as mulheres constantemente necessitam despender mais esforços para atingir níveis hierárquicos mais altos (Rezende, Carvalho Neto & Tanure, 2015). Ainda, traços e comportamentos esperados de um líder são mais frequentemente designados aos homens (Stelter, 2002), enquanto para as mulheres permanece a expectativa de uma roupagem menos autoritária, mais calma e solícita (Teixeira, 2001). Neste contexto, cabe o questionamento de quantas e, principalmente, quais barreiras as mulheres encontram em sua vida profissional para ascender a posições de poder, principalmente em comparação com os homens, e de quais estratégias podem ser eficazes para a superação destas barreiras.

3 Barreiras para carreiras de liderança

Entre as décadas de 70 e 80 houve um aumento considerável de estudos sobre barreiras na carreira no contexto da psicologia vocacional. No âmbito dos estudos de gênero, tais estudos seriam importantes ao tentar compreender os motivos da crescente participação das mulheres no mundo do trabalho e as mudanças nos papéis masculinos associados ao gênero, identificando fatores pelos quais ainda não se alcançou a igualdade de possibilidades na carreira (Fitzgerald & Betz, 1983). O conceito de barreiras na carreira não apresentou consenso em seus primeiros estudos, havendo multiplicidade de tipologias, definições e assim, de medidas. Desta pluralidade, destacam-se duas perspectivas: a primeira, que coloca a dicotomização das barreiras como internas ou externas às pessoas, e a segunda, na qual tem-se a recusa desta dicotomia interno/externo e a substitui por taxonomias com múltiplos componentes (Cardoso, 2009). O modelo que pressupõe a taxonomia interno/externo não possui suporte empírico, entretanto tal

modelo apresenta mais vantagens por representar uma organização intuitiva. É importante ressaltar que a classificação de algumas barreiras tanto no polo interno quanto externo depende da interpretação que o sujeito faz da barreira. Em suma, hoje existe um consenso em relação ao conceito de barreiras da carreira nos âmbitos interno e externo. Entretanto, faz-se necessário contextualizar este conceito de maneira mais ampla na dimensão do comportamento vocacional e do desenvolvimento de carreira dos indivíduos, para assim entendermos o construto (Cardoso, 2009).

Em consonância com os estudos sobre barreiras, tem-se a perspectiva sócio-cognitiva da carreira, que considera como as propriedades pessoais e contextuais impactam as noções de aprendizagem das pessoais e assim, suas expectativas de auto-eficácia e resultado (Lent et al., 1994; 2000). Tal teoria prevê que ocorre um distanciamento no alcance de metas de carreira do indivíduo se o mesmo perceber maiores barreiras na carreira. Adicionalmente, evidências apontam que a qualidade da carreira dos indivíduos depende tanto do suporte social, organizacional e familiar (Carvalho, Teodoro & Borges, 2015), como também da capacidade de se alcançar metas de carreira consonantes com o cenário de trabalho, além da possibilidade de alcance dessas metas (Oliveira-Silva, 2015). Pessoas com expectativas de auto-eficácia altas possuiriam a tendência de notar menos barreiras ou minimizar o grau de dificuldades daquelas que foram encontradas, ao mesmo tempo que indivíduos com baixas expectativas de autoeficácia notariam um maior número de barreiras, limitando seu desenvolvimento e crescimento de carreira (Cardoso & Moreira, 2009). Considerando tal perspectiva conceitual, tem-se barreiras na carreira como:

Acontecimentos ou condições, no interior do sujeito ou no seu meio ambiente, que lhe tornam difícil progredir na carreira. As barreiras não são inultrapassáveis, podendo ser superadas, embora com diferentes graus de dificuldade em função da natureza da barreira

e das características específicas de cada um. (Swanson & Woitke, 1997, p.446).

Conforme Santos e Ribeiro (2006), dados do IBGE de 2005 indicam que o envolvimento e participação feminina em cargos executivos não condizem com o ideal de equidade de gênero, sendo raro encontrar mulheres em postos altos das hierarquias organizacionais. Segundo uma pesquisa de Carvalho Neto, Tanure e Andrade (2010), as mulheres ocupam 23% dos cargos de liderança no Brasil. O conflito entre o universo feminino e masculino seria o principal fator que faz com que a inserção feminina seja mais difícil em cargos de liderança (Betiol, 2000). A discriminação e segregação de gêneros se mostram em diversos ângulos no âmbito organizacional, enfatizando a discriminação salarial, a segregação ocupacional e a dificuldade de ascensão profissional das mulheres. Partindo deste cenário, cargos que exigem maior qualificação ou que refletem maiores chances de ascensão profissional ainda se concentram nas mãos dos homens (Cavazotte, Oliveira & Miranda, 2010). Há a naturalização do pensamento de que mulheres são menos hábeis para liderar que homens, não dando espaço para que estas expressem tal habilidade e dificultando sua ascensão profissional. Assim, surgem situações que não favorecem a liderança feminina face à masculina, dificultando a inserção das mulheres em tais cargos e não reconhecendo estas como hábeis e qualificadas para a liderança (Rodrigues, 2017).

O desafio das mulheres quanto à conquista deste espaço e identidade de liderança se deve, em boa parte, a uma cultura conflituosa sobre uma postura de líder associada à autoridade. A associação entre liderança e gênero masculino é reforçada e alimentada quando homens líderes patrocinam e defendem outros homens diante de oportunidades (Ibarra, Ely, & Kolb, 2013). É comum que certos comportamentos e características sejam designados conforme o gênero do indivíduo, uma vez que um comportamento dado como assertivo em um homem é colocado como agressivo em uma mulher. Mesmo quando sutil, este viés cria barreiras consistentes e invisíveis para as mulheres, surgindo de inferências culturais e configurações organizacionais,

práticas e padrões que recompensam os homens concomitantemente em que colocam desvantagens para as mulheres (Ibarra, Ely, & Kolb, 2013).

A partir da percepção destas barreiras sutis e invisíveis, Steil (1997) utiliza a metáfora do “teto de vidro” para explicar as dificuldades de ascensão das mulheres aos mais altos níveis da hierarquia organizacional. Este teto seria uma barreira invisível que impediria o acesso de mulheres a postos e ocupações de melhores rendimentos. Para Steil (1997), tal fenômeno representa uma grande perda em investimento na capacidade e no potencial de crescimento econômico, uma vez que leva ao desperdício das competências cada vez mais qualificadas das profissionais do sexo feminino, sendo este público mais da metade dos recém-licenciados universitários (European Commission, 2012).

Como exemplo da concretização de tal fenômeno, uma pesquisa realizada por Luz e Vaz (2017) analisou os fatores responsáveis da probabilidade de um indivíduo conquistar uma posição de gestão no Brasil, por meio de uma análise empírica dos dados da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD). O fator de maior influência encontrado foi a escolaridade, especificamente a obtenção do ensino superior completo. Em contrapartida, ser mulher foi identificado como um fator que diminui as chances de ascender a um cargo de comando. Entre indivíduos de baixa escolaridade, o efeito de ser mulher é negativo, mas de baixa relevância, à medida que entre indivíduos com ensino superior completo esses fatores exercem uma influência maior. Tais resultados contribuem para reforçar a metáfora do “teto de vidro”, além de auxiliar na compreensão dos fatores que corroboram para a continuidade da discriminação de gênero e a permanência das barreiras para mulheres (Lima et al., 2018).

Mesmo com evidências de diversos pesquisadores sobre as poucas diferenças nas habilidades de gerentes do sexo masculino e feminino (e.g. Oakley, 2000; Dobbins & Platz, 1986; Powell, 1993), os estereótipos que retratam as mulheres como líderes menos capazes do

que os homens perduram como uma barreira a ser enfrentada pelo sexo feminino. Nas organizações, a mulher constantemente deve provar não somente sua competência por si só, e sim apesar de ser mulher. Comumente, estas são alvo de comentários preconceituosos, que as desvalorizam profissionalmente, questionam e criticam suas competências e capacidades, representando fatores desqualificadores para o desempenho da liderança (Tonani, 2011). Uma pesquisa recente realizada por Einarsdottir, Christiansen e Kristjansdottir (2018), por exemplo, apontou que mulheres em cargos de gerência relatam perder sua autoconfiança e expectativas de autoeficácia em relação à ascensão profissional ao perceberem uma estrutura organizacional predominantemente masculina. Os relatos mostram que as mulheres são conscientes de sua posição em um ambiente masculino, e que, se quiserem ser incluídas, terão que provar que são iguais ou melhores que seus colegas de trabalho masculinos. Em outras palavras, tais resultados levam à conclusão de que ainda é plausível pressupor, em alta recorrência, a existência de barreiras na carreira para mulheres principalmente no que diz respeito a posições de liderança.

Em suma, nos contextos organizacionais ainda prevalece a estrutura organizacional masculina, nas quais os cargos de alta gerência são feitos sob medida para homens (Einarsdottir, Christiansen & Kristjansdottir, 2018). Em relação ao perfil do líder, ainda são esperados comportamentos e traços masculinos, além de ações que muitas vezes não são possíveis pela dupla jornada que as mulheres apresentam ou por considerarem tais comportamentos antiprofissionais. Neste cenário, por serem alvos de críticas constantes, as mulheres frequentemente se veem obrigadas a se adaptar e se esforçar mais em posições de liderança, lutando para se equipararem aos homens que estão nos mesmos cargos, mas que, entretanto, não despendem o mesmo esforço que elas (Lima, et al., 2018).

Mesmo que o cenário atual indique um aumento constante da inserção feminina no mercado de trabalho, ainda no contexto social e organizacional permanecem disparidades

marcadas pela diferença de gênero do trabalho. A figura masculina permanece como hegemônica e coloca no plano das relações de gênero um conflito, estabelecendo crenças estereotipadas e negativas referentes às mulheres e mantém as barreiras para ascensão a cargos de gestão e liderança (dos Santos, & Antunes, 2013). Esta configuração vem sendo questionada, enfatizando a necessidade de discussão e estratégias para igualdade de oportunidades. A partir deste contexto, as mulheres buscam desconstruir estereótipos sociais e culturais arraigados há séculos, fomentando uma nova identidade (dos Santos, & Antunes, 2013). Para tal, as mulheres devem enfrentar um longo caminho, caracterizado por obstáculos como a submissão a estereótipos, a dificuldade na construção de um *networking* consistente e a ausência de representatividade e identificação com os líderes presentes (Fitzsimmons, 2012). Desta maneira, faz-se necessário discutir quais estratégias podem contribuir para o aumento do percentual de mulheres em postos de liderança nas organizações e na sociedade como um todo.

4 Estratégias para avanços na liderança feminina

Diante da necessidade fazer com que mais mulheres ascendam a cargos de liderança, Siqueira e Lazaretti (2017) elencam três tipos de estratégias de enfrentamento: estratégias para os indivíduos, estratégias para as instituições e estratégias legais. A primeira consiste em expandir a quantidade de mulheres dentro das organizações, aumentando o número de candidatas qualificadas a partir de programadas de mentoria formal, workshops de liderança, consultores de diversidade ou treinadores. Ferramentas deste tipo auxiliam as candidatas a definirem suas carreiras, refinar seus currículos, desenvolver estratégias de rede e superar barreiras à autopromoção. Em relação às estratégias institucionais, indica-se a promoção da diversidade, tanto nas diretorias como em políticas internas, auxiliando um caminho de ascensão às mulheres qualificadas. Investimentos em organizações com um alto percentual de mulheres em cargos de

gestão e com altos índices de diversidade também é um meio de incentivo a este público. Por fim, as estratégias embasadas na lei propõem a transparência das empresas em relação aos dados de recrutamento, retenção e promoção e mulheres, evidenciando o desempenho desta organização para as outras e para o público interessado.

Diante de ambientes predominantemente masculinos, um meio para amenizar as barreiras na carreira e o efeito teto de vidro tem como base o manual proposto por Sandler (1996), destinado a ensinar professores e gestores, evidenciando e extinguindo comportamentos e atitudes do dia a dia que exponham de alguma forma as mulheres, tais como: excluí-las de determinadas situações como reuniões e conversas, tratá-las de forma diferenciada quando seus resultados são iguais, prestá-las menos atenção e estímulo intelectual, desmotivá-las e declarar o poder masculino. Além disso, Rocha et al. (2014) propõem como meio de reduzir tais barreiras a execução de políticas e práticas para atender, atrair e reter o público feminino. Um exemplo seria o uso do esforço gerencial para estimular uma mudança organizacional, a partir da perspectiva de dissolução das diferenças, que visa a meritocracia e a justiça como principais elementos para embasar políticas e práticas organizacionais.

Outra possibilidade que contribuiria para proporcionar maior bem-estar e ascensão profissional das mulheres é o investimento nas redes de relacionamento. Este recurso possibilitaria uma ligação com outros profissionais e seus campos de atuação, permitindo o contato com pessoas que apresentem os mesmos interesses que o indivíduo compartilha. Tal rede propicia a transferência de conhecimentos, tecnologias e habilidades, permitindo que a mulher se relacione mais com profissionais que podem ajudar sua carreira. (Rummer, 2015). A rede também serve para apoiar as profissionais em momentos difíceis e ajudar na instrumentalização para o avanço da carreira, podendo conter pessoas mais próximas, mas também colegas distantes, colaboradores e supervisores (Rummer, 2015). Procurar por patrocinadores ou outras

profissionais que se encontram em cargos de liderança auxiliaria mulheres que visam ascensão profissional, uma vez que estas podem compartilhar experiências de sucesso, estratégias e serem modelos de referências para apoio (Ibarra, Ely, & Kolb, 2013).

No tocante às estratégias de enfrentamento para as barreiras percebidas, vale pontuar que um dos motivos pelos quais as mulheres apresentam dificuldades para desenvolver seu potencial de liderança é a falta de crença em sua própria capacidade, apresentando percepção limitada de oportunidades ou falha no reconhecimento delas (McCauley & Lee, 2015). Em parte, isto ocorre porque este público não apenas demonstra baixo nível de auto eficácia, como também apresenta poucas estratégias de enfrentamento face às dificuldades encontradas no âmbito profissional (Falk et al., 2017). Sendo assim, é preciso investigar quais estratégias, além do desenvolvimento da auto-eficácia, se mostram eficazes para a ascensão profissional feminina (Luthans, Youssef, & Avolio, 2007). Neste contexto, é importante analisar criticamente o *status* da produção acadêmica sobre liderança feminina, observando-se tanto os estudos sobre a liderança em si, quanto aqueles que abordam as barreiras e, principalmente, as estratégias de enfrentamento.

5 Produção Acadêmica Nacional sobre Liderança Feminina

Entendendo que é um assunto recente, e assim, permeado de dúvidas e mistificações, ainda mais pelas questões sociais e de gênero, foi realizada uma busca simplificada, visando analisar brevemente a produção nacional sobre liderança feminina nos últimos anos. Foram pesquisadas as palavras-chave “Liderança Feminina”, “Liderança feminina em organizações”, “Liderança feminina e barreiras”, “Liderança Feminina e estratégias”, “Mulheres na liderança” e “Gestão feminina” entre os anos de 2010 e 2018, no Google acadêmico. A utilização desta plataforma se justifica pelo fato de que nela estão incluídas as demais plataformas e indexadores nacionais (Scielo, Lilacs, BVS-Psi, repositórios, entre outras). As publicações estrangeiras não

foram incluídas nesta análise, uma vez que o foco foi o contexto brasileiro. Ademais, para a seleção das pesquisas os autores deveriam ser brasileiros, assim como o local de realização da coleta de dados e os meios de divulgação. A partir dos resultados encontrados, foi feita uma planilha organizando as informações nas respectivas categorias: a) título da pesquisa; b) nome dos autores; c) ano da pesquisa; d) revista em que foi publicada; e) estrato da revista de acordo com o Qualis Capes; f) tratamento do dados (qualitativo, quantitativo ou misto); g) tipo de pesquisa (bibliográfica ou de campo); h) desenho de pesquisa (revisão de literatura, ensaio, avaliação da produção, análise documental, entrevista, *survey*, estudo de caso); i) palavras-chave.

A pesquisa pelas palavras-chave citadas acima resultou em 48 estudos através da plataforma do Google Acadêmico. Em relação ao ano de publicação, a Figura 1 apresenta a quantidade e a distribuição de publicações encontradas no período mencionado, evidenciando o ritmo da produção no Brasil sobre o tema Liderança Feminina. Analisando o gráfico da Figura 1, podemos inferir que o número de publicações no Brasil que apresentavam o tema “Liderança Feminina” apresentou crescimento entre 2010 e 2015. Há uma ligeira queda no ano de 2014, entretanto o tema se destacou no ano de 2015, com 11 publicações, seguido por 2013 e 2017, com 7 publicações. No ano de 2016, porém, há uma queda considerável, havendo apenas 1 publicação no cenário brasileiro. Até o primeiro semestre de 2018, foram encontradas 3 publicações. Desta maneira, identifica-se a instabilidade da publicação sobre o tema, o que pode indicar a escassez de pesquisadores ou grupos de pesquisa que adotem o tema da liderança feminina como uma linha permanente ou até mesmo contínua de investigação.

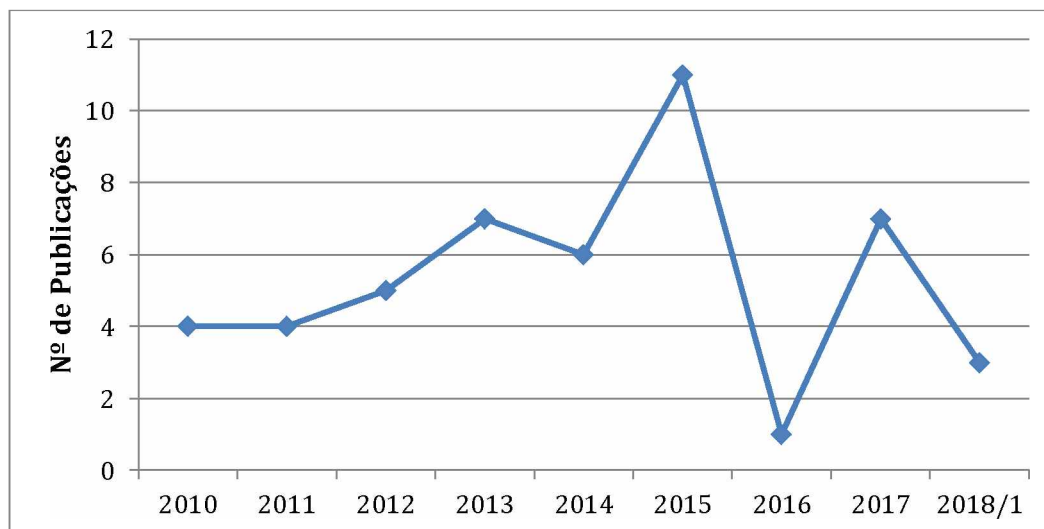


Figura 1 – Distribuição de publicações por ano

As 48 publicações consideradas nesta revisão são apenas na modalidade de artigos, de maneira que trabalhos de conclusão de curso, dissertações e teses não foram incluídas. Conforme disposto na Figura 2, dentre os artigos que realizaram coletas de dados, a maioria (47,9%) utilizou abordagens qualitativas. Em segundo lugar, com 29,1% ficam as revisões bibliográficas, que não são empíricas. Apenas 20,8% das pesquisas utilizaram abordagens quantitativas, e em último lugar, apenas com 2% das pesquisas, está a abordagem mista. Isto indica um desenvolvimento ainda relativamente modesto do tema, uma vez que quase 1/3 das publicações encontradas são apenas revisões de literatura. Predominam as abordagens qualitativas, que podem ajudar a compreender o tema de forma mais aprofundada, porém dificultam o poder de generalização dos resultados, comprometendo a disseminação de informações que possam se aplicar a contextos variados.

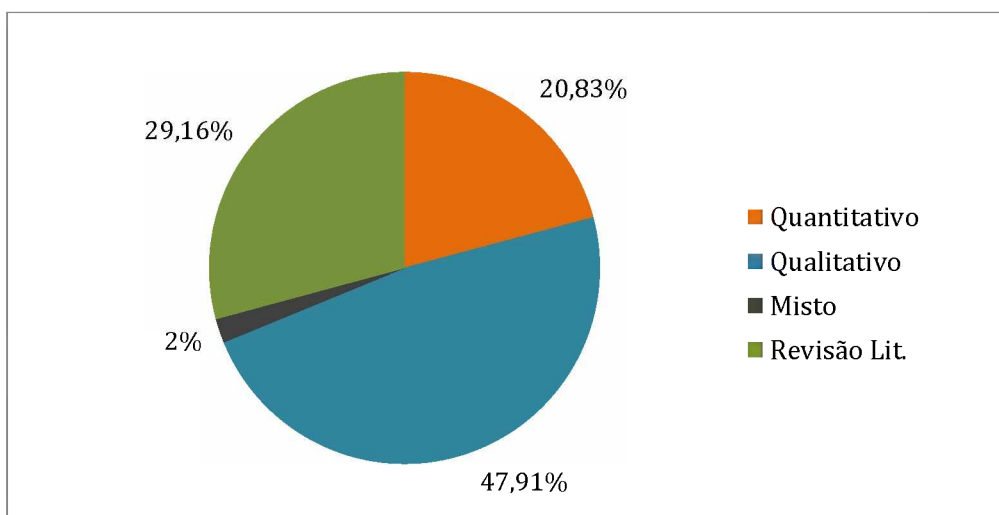


Figura 2 – Abordagem das pesquisas

Em relação ao tipo de pesquisa das publicações, elas foram divididas entre Pesquisa Bibliográfica e Pesquisa de Campo. A categoria de Pesquisa bibliográfica apresentava as subdivisões: revisão de literatura, ensaio, avaliação da produção e análise documental. A categoria de Pesquisa de Campo, por sua vez, apresentou as seguintes subdivisões: entrevista, survey e estudo de caso. Das 48 publicações encontradas, apenas 27 apresentaram-se como pesquisas de campo. Dentro desta modalidade, 57% utilizaram entrevistas, 25% eram survey e 17,85% eram estudos de caso (Figura 3). Foram encontradas 21 pesquisas bibliográficas, dentre as quais 57% eram revisões de literatura, 23,8% eram análises documentais, 14% eram ensaios e 4,7% eram avaliações da produção (Figura 4). Estes resultados corroboram aqueles já identificados pela Figura 2, de que a maior parte da produção sobre liderança feminina no Brasil se resume a revisões de literatura ou pesquisas que envolvem entrevistas com um pequeno contingente de pessoas, dificultando a generalização dos achados e, conseqüentemente, a disseminação de boas práticas.

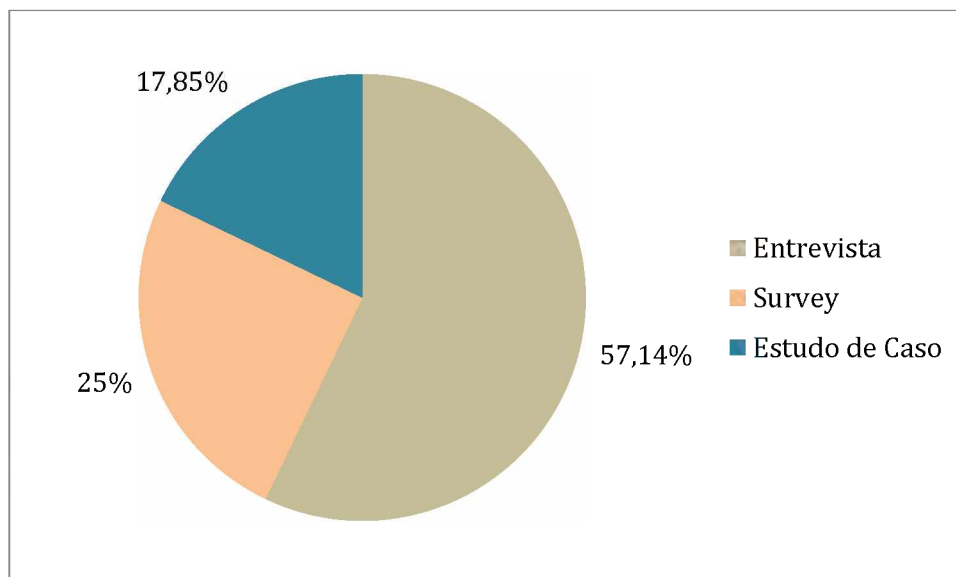


Figura 3 – Tipos de Pesquisas de Campo

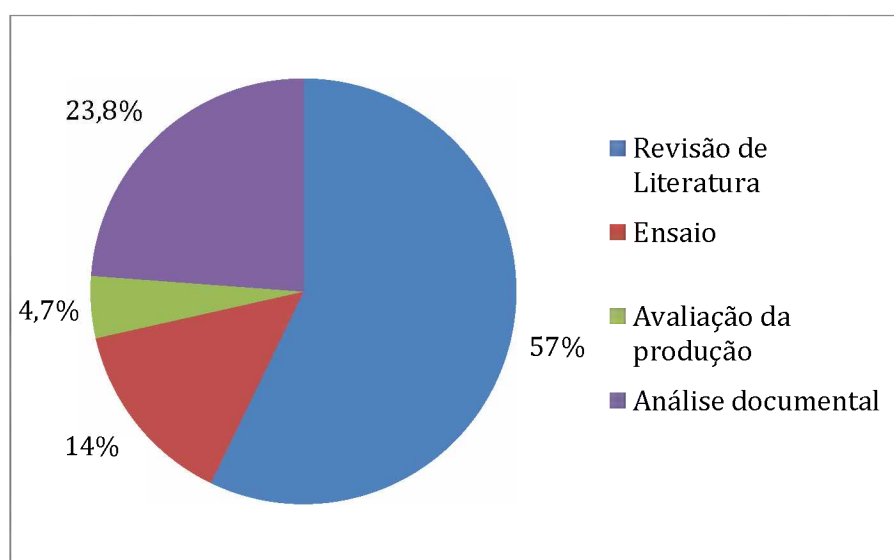


Figura 4 – Tipos de Pesquisas Bibliográficas

Os tipos de pesquisas bibliográficas encontradas nas publicações foram: revisão de literatura, ensaio, avaliação da produção e análise documental. A metodologia de pesquisa adotada para o presente estudo é a revisão de literatura, a qual tem o objetivo de apresentar o universo de pesquisas já realizadas sobre um tema específico, sendo possível visualizar a trajetória e o desenvolvimento de estudos sobre dada temática (Santos & Caneloro, 2006). Esta

metodologia foi escolhida para entendermos o andamento das produções nacionais sobre liderança feminina. Já o ensaio acadêmico é um texto para discutir determinado tema, de relevância teórica e científica, com base teórica em livros, revistas, artigos publicados, entre outros. A avaliação da produção é a análise crítica sobre uma produção. Os pesquisadores avaliam conceitos, dados colhidos e teorias expostas nas pesquisas analisadas para compartilhar informações qualificadas e confiáveis sobre o assunto. (de Almeida & Freitas, 2018). Enquanto que a análise documental consiste na avaliação preliminar de cada documento selecionado, realizando o exame e a crítica do mesmo, baseando-se na interpretação coerente, a partir da temática proposta e o objetivo de pesquisa. (Sá-Silva, Almeida & Guindani, 2009).

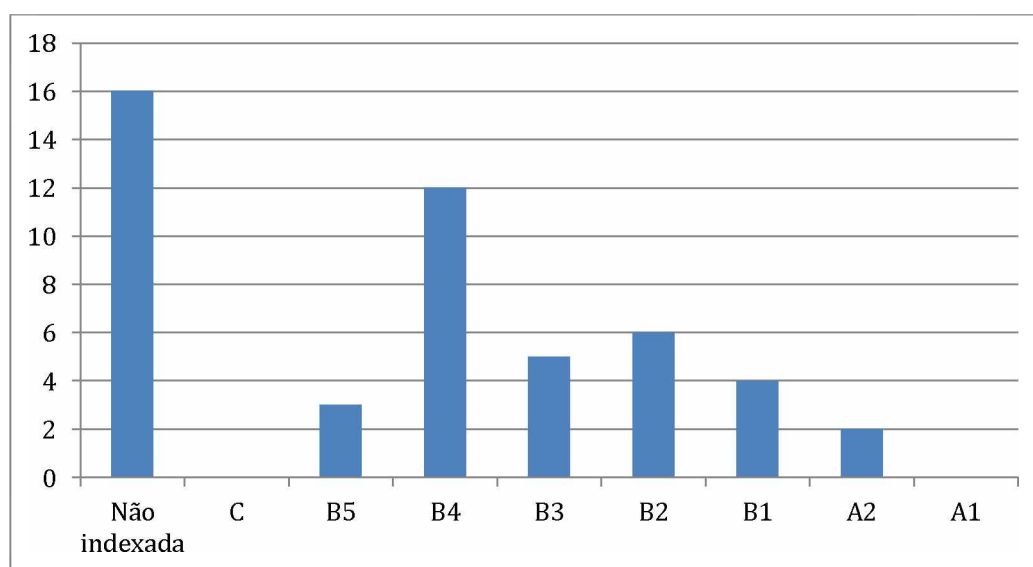


Figura 5 – Estrato dos periódicos

Já em relação à classificação do Qualis/CAPES dos periódicos eletrônicos que publicaram artigos sobre liderança feminina, nota-se na Figura 5 que 33% dos artigos sobre liderança feminina foram publicados em periódicos não indexados. Logo após, com 25%, estão os periódicos de Qualis B4, seguido do Qualis B2, com 12,5% dos periódicos. Em seguida com 10,4% dos periódicos está o Qualis B3. O qualis B1 aparece em 8,3% dos periódicos. O Qualis

B5 aparece em 6,25% das publicações selecionadas. Já o Qualis A2 aparece apenas em 4,1% dos periódicos encontrados. Entretanto, embora existam publicações em revistas do estrato A2, não há nenhuma publicação em estrato A1. Também não há publicações em revistas do estrato C. A partir desta análise, é possível levantar algumas possibilidades: (1) os periódicos conceituados não estão se interessando em publicar estudos sobre liderança feminina; (2) os autores preferem submeter seus artigos em periódicos não indexados ou com classificações B pelo Qualis/Capes; (3) os artigos sobre o tema não estão atingindo os requisitos necessários para serem publicados em revistas nível A1; (4) ainda não há uma produção suficiente de artigos sobre o tema. Considerando que a maior parte dos artigos está publicada em periódicos não indexados, destaca-se o risco de os artigos não apresentarem um padrão adequado, o que alerta para a urgência de não apenas aumentar a quantidade de publicações sobre o tema no Brasil, mas também de melhorar a qualidade das pesquisas realizadas.

Em relação ao tema específico das barreiras e estratégias de enfrentamento, apenas 35% das publicações apresentaram algum dos temas, evidenciando a escassez destes no cenário brasileiro. Apesar do aumento do contingente de mulheres que estão ocupando posições de liderança no mercado de trabalho, há também uma grande proporção de barreiras enfrentadas pelas mesmas para sua permanência nestas posições. A partir da produção científica nacional limitada, pode-se concluir que não há estudos suficientes sobre proposições de estratégias. Na verdade, o quadro é bastante preocupante na medida em que os estudos realizados sobre liderança no Brasil, de forma geral, ainda não apresentam uma tradição de pesquisa (vide falta de constância das publicações ao longo dos anos); se concentram em estudos qualitativos/descritivos e revisões de literatura; e, o dado mais crítico, que mais de 1/3 dos estudos é publicada em veículos não indexados, isto é, em periódicos que não passam por avaliação de pares ou corpo editorial, e os que são publicados em revistas indexadas se concentram nos estratos B4 e B5. O

que é possível concluir, a partir de tais dados, é que a pesquisa sobre liderança feminina no Brasil não tem se desenvolvido na mesma proporção que a inserção deste público, o que indica, de certa forma, que o desenvolvimento da prática não tem acompanhado o da teoria.

6 Considerações Finais

A partir dos dados aqui apresentados, pode-se afirmar que a liderança feminina é um tema de pesquisa recente no contexto nacional, uma vez que apenas 48 publicações foram encontradas nos últimos oito anos. Além de ser recente, o tema ainda é prematuro, vide a natureza das pesquisas realizadas. Os estudos que abordam especificamente de barreiras e estratégias de enfrentamento são ainda mais escassos no cenário nacional, uma vez que aparecem em apenas 35% das publicações, demonstrando uma lacuna de pesquisa. Sendo permeado por complexas questões sociais e de gênero, muitos são os desafios a serem enfrentados pelos pesquisadores, assim como para aqueles engajados em contribuir para a ascensão feminina.

Uma das principais contribuições do presente estudo, entretanto, consiste em evidenciar a importância do tema para a área de gestão de pessoas, assim como de estudos de gênero. Uma contribuição adicional seria o destaque para a percepção de barreiras e desenvolvimento de estratégias, uma vez que é comum que estudos na área enfatizem apenas a liderança em si. Por fim, o estudo agrega à literatura na medida em que explicita a necessidade de mais pesquisas empíricas sobre o tema, de forma que a academia acompanhe o movimento da prática no que diz respeito à ocupação de cargos de liderança e poder por mulheres.

Como agenda de pesquisa, defende-se que projetos de pesquisa quantitativos, com maior poder de generalização e, eventualmente, experimentais e do tipo survey, possam ser realizados, de forma a agregar ao desenvolvimento da área, uma vez que a maior parte da produção no campo ainda é qualitativa e descritiva. Pesquisas com estudos de caso, abordando programas bem

sucedidos de promoção à liderança feminina, também contribuiriam mais para o desenvolvimento do assunto. É desejável também que as publicações sejam realizadas em periódicos mais bem avaliados, dando maior visibilidade ao tema. Ademais, este trabalho evidencia a necessidade de novas pesquisas, tanto teóricas quanto empíricas, que investiguem as barreiras encontradas pelo público feminino em níveis hierárquicos mais altos e quais estratégias de enfrentamento podem ser utilizadas.

7 Referências Bibliográficas

- Adler, N. J. (1993). Competitive frontiers: Women managers in the triad. *International Studies of Management & Organization*, 23(2), 3-23.
- de Almeida Freitas, M. H. (2018). Avaliação da produção científica: considerações sobre alguns critérios. *Psicologia Escolar e Educacional*, 2(3), 211-228.
- Appelbaum, S., Audet, L., & Miller, C. J., (2013). Gender and Leadership-Audet. . 10.13140/2.1.2893.3129.
- Azevedo, O. M. (2007). Mulher no mercado de trabalho brasileiro. *Anais do Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho*.
- Barracho, C., & Martins, C. (2010). Liderança e género. *Lisboa: Edições Silabo*.
- Bergamini, C. W. (1994). Liderança: a administração do sentido. *Revista de Administração de Empresas*, 34(3), 102-114.
- Betioli, M. I. S. (2000). Ser administradora é o feminino de ser administrador. *Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração*, 24.
- Bourne, D., & Özbilgin, M. F. (2008). Strategies for combating gendered perceptions of careers. *Career development international*, 13(4), 320-332.
- Cavazotte, F. D. S. C. N., de Oliveira, L. B., & de Miranda, L. C. (2010). Desigualdade de gênero

no trabalho: reflexos nas atitudes das mulheres e em sua intenção de deixar a empresa. *Revista de Administração-RAUSP*, 45(1).

Cardoso, P. (2009). Inventário de percepção de barreiras da carreira.

Cardoso, P., & Moreira, J. M. (2009). Self-efficacy beliefs and the relation between career planning and perception of barriers. *International Journal for Educational and Vocational Guidance*, 9(3), 177.

de Carvalho Neto, A. M., Tanure, B., & Andrade, J. (2010). Executivas: Carreira, Maternidade, Amores E Preconceitos. *RAE-eletrônica*, 9(1).

Carvalho, Teodoro & Borges (2015). Resiliência no contexto de trabalho. Ferramentas de Diagnóstico para Organizações e Trabalho: Um Olhar a partir da Psicologia. Artmed Editora. p. 206-220

Day, D. V., & Antonakis, J. (2012). Leadership: Past, present, and future. *The nature of leadership*, 2, 3-25.

Dobbins, G. H., & Platz, S. J. (1986). Sex differences in leadership: how real are they?. *Academy of Management review*, 11(1), 118-127.

Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2003). The female leadership advantage: An evaluation of the evidence. *The leadership quarterly*, 14(6), 807-834.

Eagly, A. H., & Johannesen-Schmidt, M. C. (2007). Leadership style matters: The small, but important, style differences between male and female leaders. *Handbook on women in business and management*, 279-303.

Einarsdottir, U. D., Christiansen, T. H., & Kristjansdottir, E. S. (2018). "It's a Man Who Runs the Show": How Women Middle-Managers Experience Their Professional Position, Opportunities, and Barriers. *SAGE Open*, 8(1), 2158244017753989.

- European Commission. Directorate-General for Justice. (2012). *Women in economic decision-making in the EU: Progress report*. Publications Office of the European Union.
- Falk, N. A., Rottinghaus, P. J., Casanova, T. N., Borgen, F. H., & Betz, N. E. (2017). Expanding women's participation in STEM: Insights from parallel measures of self-efficacy and interests. *Journal of Career Assessment, 25*(4), 571-584.
- Fitzgerald, L. F., & Betz, N. E. (1983). Issues in vocational psychology of women. In W. B. Walsh, & S. H. Osipow (Eds.), *Handbook of vocational psychology* (Vol. 1, pp. 83-144). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Fitzsimmons, S. R. (2012). Women on boards of directors: Why skirts in seats aren't enough. *Business Horizons, 55*(6), 557-566.
- Hopkins, M. M., & Bilimoria, D. (2008). Social and emotional competencies predicting success for male and female executives. *Journal of management development, 27*(1), 13-35.
- Ibarra, H., Ely, R., & Kolb, D. (2013). Women rising: The unseen barriers. *Harvard business review, 91*(9), 60-66.
- IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/>. Acesso em: 12 de Dezembro de 2017.
- Kelley, R. E. (1999). Como brilhar no trabalho: nove estratégias decisivas para ter sucesso. *Rio de Janeiro: Campus*.
- Lent, R. W., Brown, S. D., & Hackett, G., (1994). Toward a unified theory of career and academic interests, choice, and performance. *Journal of Vocational Behavior, 45*, 79-122.
- Lent, R.W., Brown, S.B. and Hackett, G. (2000), "Contextual supports and barriers to career choice: a social cognitive analysis", *Journal of Counseling Psychology*, Vol. 47 No. 1, pp. 36-49.
- Lima, G. S., Neto, A. C., Lima, M. S., Tanure, B., & Versiani, F. (2018). O teto de vidro das

- executivas brasileiras. *Revista Pretexto*, 14(4), 65-80.
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007). *Psychological capital: Developing the human competitive edge*(Vol. 198). Oxford: Oxford University Press.
- Luz, R. B., & Vaz, D. V. (2017). Ascensão profissional feminina no mercado de trabalho brasileiro no período 2002/2014. *Anais*, 1-15.
- Martins Turano, L., & Cavazotte, F. (2016). Conhecimento científico sobre liderança: uma análise bibliométrica do acervo do The Leadership Quarterly. *RAC-Revista de Administração Contemporânea*, 20(4).
- McCauley, P., & Lee, E. (2015). A Call to Leadership. In *Success Strategies From Women in STEM (Second Edition)*(pp. 335-364).
- Moller, M. A. B., & Gomes, J. F. D. S. (2010). Quid Vincit: O impacto da liderança feminina na implicação organizacional. *Análise Psicológica*, 28(4), 683-697.
- Mundim, M. C. B., Wechsler, S. M., & Primi, T. N. (2013). Liderança feminina: O estado da arte nas publicações brasileiras. *Revista Latino-Americana de Geografia e Gênero*, 4(2), 55-65.
- Oakley, J. G. (2000). Gender-based barriers to senior management positions: Understanding the scarcity of female CEOs. *Journal of business ethics*, 27(4), 321-334.
- Oliveira-Silva, L. C. (2015). *The importance of achieving what you value: a career goal framework of professional fulfillment*. Tese de doutorado: Universidade de Brasília, Brasília, 2015.
- Paoloni, P., & Demartini, P. (2016). Women in management: perspectives on a decade of research (2005–2015). *Palgrave Communications*, 2, 16094.
- Powell, G. N. (2018). *Women and men in management*. Sage Publications.
- Tonani, A. V. (2011). Gestão feminina—um diferencial de liderança mito ou nova realidade. In *Congresso Nacional de Excelência em Gestão* (Vol. 7).

- Rezende, F. V. D., Carvalho Neto, A. M. D., & Tanure, B. (2015). A percepção dos executivos e das executivas sobre estilos de liderança. *Reuna*, 19(4), 107-130.
- Rocha, C. D., Silva, G., SÉ, V., Floriano, V., & Melo, F. (2014). O fenômeno teto de vidro na ascensão à posição hierárquica das mulheres no mercado formal. Barreiras. *Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*, 11.
- Rodrigues, M. S. L. M. (2017). A representatividade das mulheres na liderança de topo: Análise das atuais empresas do PSI-20 (2005 a 2016).
- Rosener, J. B. (1997). *America's competitive secret: Women managers*. Oxford University Press on Demand.
- Rummer, J. L., & Isom, L. L. (2015). Communicating Science. In *Success Strategies From Women in STEM (Second Edition)* (pp. 201-254).
- Sá-Silva, J. R., de Almeida, C. D., & Guindani, J. F. (2009). Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas. *Revista brasileira de história & ciências sociais*, 1(1).
- Sandler, B. R. (1996). The chilly classroom climate: A guide to improve the education of women.
- Santos, R. V., & Ribeiro, E. P. (2006). Diferenciais de rendimentos entre homens e mulheres no Brasil revisitado: explorando o “teto de vidro”. *Centro Universitario Newton Paiva/MG e PPGE/UFRGS*
- Santos, V. D., & Candeloro, R. J. (2006). Trabalhos acadêmicos: uma orientação para a pesquisa e normas técnicas. *Porto Alegre: AGE*, 73.
- dos Santos, J. C. S. D., & Antunes, E. D. D. (2013). Relações de gêneros e liderança nas organizações: rumo a um estilo andrógino de gestão. *Gestão Contemporânea [recurso eletrônico]*. Porto Alegre. Vol. 10, n. 14, (jul./dez. 2013), p. 35-60.
- dos Santos, J. C. S., & Antunes, E. D. D. (2017). Relações de Gêneros nas Organizações: a construção de estereótipos de liderança masculina e feminina no judiciário de

Rondônia. *Revista de Administração e Negócios da Amazônia*, 4(3), 171-189.

Siqueira, D. P., & Lazaretti, B. F. (2017). Representatividade e liderança feminina nas grandes corporações: uma leitura sob a perspectiva dos movimentos sociais. *Juris Poiesis*, 20(23), 45-67.

Sousa, F., Monteiro, I. P., Machado, C., & Luis, M. (2014). Liderança feminina e bem-estar nas empresas. *Relatório do Projeto POAT/FSE-REF. nº 000617402012*, 1-180.

Souza Costa Neves Cavazotte, F. D., Barbosa de Oliveira, L., & Carneiro de Miranda, L. (2010). Desigualdade de gênero no trabalho: reflexos nas atitudes das mulheres e em sua intenção de deixar a empresa. *Revista de Administração-RAUSP*, 45(1).

Steil, A. V. (1997). Organizações, gênero e posição hierárquica-compreendendo o fenômeno do teto de vidro. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, 32(3).

Stelter, N. Z. (2002). Gender differences in leadership: Current social issues and future organizational implications. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 8(4), 88-100.

Swanson, J. L., & Woitke, M. B. (1997). Theory into practice in career assessment for women: Assessment and interventions regarding perceived career barriers. *Journal of career assessment*, 5(4), 443-462.

Teixeira, S. (2001). *A gestão das organizações*. Amadora: McGraw-Hill.