Relações de Gêneros nas Organizações: a construção de estereótipos de liderança masculina e feminina no judiciário de Rondônia

Jean Carlo Silva dos Santos
Doutorando do Programa de Doutorado Interinstitucional em Administração – DINTER UNIR/UFRGS
jcssantos@ea.ufrgs.br

Elaine Di Diego Antunes
Doutora. Docente do Programa de Doutorado Interinstitucional em Administração – DINTER UNIR/UFRGS
eddantunes@ea.ufrgs.br

Resumo
Este artigo tem como objetivo identificar e descrever os estereótipos de liderança nomeados pelos gestores do Tribunal de Justiça de Rondônia e a influência desses estereótipos em seus comportamentos como líderes. Consiste em uma pesquisa qualitativa com gestores e gestoras vinculados à organização judiciária em comento, cujo os dados foram coletados por meio de entrevistas semi-estruturadas nas quais se buscou identificar e descrever, sob a perspectiva dos gestores: (i) percepções sobre conceito de liderança e papel do líder; (ii) Estereótipos de liderança do próprio gênero; e (iii) estereótipos de liderança dos gestores do sexo oposto. Os dados coletados foram organizados e sistematizados por meio do método de análise de conteúdo. O marco teórico de referência deste artigo envolve a teoria do papel social (EAGLY e KARAU, 1991) que postula o fato de que cada indivíduo tem um papel socialmente aceito, definidos por comportamentos estereotipados para homens e para mulheres. Como resultado deste estudo, concluiu-se que não há diferenciações quanto ao papel de líder entre homens e mulheres (com algumas exceções de opiniões). Também foram constatadas algumas inversões de estereótipos que na percepção dos gestores não soam negativamente e que faz se perceber o desenvolvimento de uma liderança andrógina. Esta asserção é constatada nas falas de vários dos entrevistados e constitui a maior contribuição deste artigo.

Palavras-chave: Relações de Gênero. Estereótipos de Liderança. Liderança Andrógina.

1 Introdução

As organizações do trabalho vêm passando por mudanças consideráveis nos últimos tempos, mormente no que diz respeito à inserção da mulher no mercado de trabalho, que passou a questionar sua posição, seu papel, sua identidade e suposta fragilidade (KANAN, 2010) e a marcar presença nas organizações por meio da conquista de alguns espaços antes pertencentes

exclusivamente aos homens. Anca e Vázquez Vega (2005) e Nogueira (2006) informam que, atualmente, as mulheres já representam cerca de 40 por cento da força laboral global. No Brasil, Gonçalves (2010) expõe, por exemplo, que a participação da mulher no quadro de executivos aumentou de 6% em 2001 para 13,7% em 2010. Leone e Baltar (2007) fazem uma estimativa com relação ao crescimento da taxa de participação feminina no mercado de trabalho e preveem que até o ano de 2026, ocorrerá uma igualdade de gêneros na participação do cenário laboral.

Estudos sobre gênero e sexo no âmbito das Ciências Sociais, vêm cada vez mais adquirindo importância. Esses estudos respaldam decisões políticas e governamentais e arcabouços jurídicos e legais que resultam em novas regras sociais no sentido da busca de equilíbrio entre homem e mulher. Neste sentido, o marco teórico de referência deste artigo envolve a teoria do papel social (EAGLY e KARAU, 1991) que postula o fato de que cada indivíduo tem um papel socialmente aceito, em que se incluem os papéis de gênero e de liderança definidos por comportamentos estereotipados e socialmente aceitos para homens e para mulheres.

Apesar da inserção maciça das mulheres no mundo do trabalho, os estereótipos socialmente construídos e aceitos sobre o papel masculino e feminino constituíram barreiras para a ascensão feminina a cargos de poder e ao exercício da sua liderança. Mesmo que os novos arranjos nas relações sociais e organizacionais sugiram a igualdade de gêneros, a distribuição de homens e mulheres em posição de liderança apresenta outra história, pois o papel da liderança fortemente impregnado de masculinidade o torna a própria personificação da organização, fazendo com que os homens em geral sejam mais valorizados que as mulheres e isto tem gerado desigualdades com relação a posições de poder e prestígio.

Os estereótipos de gênero têm definido estilos específicos de liderança feminina e liderança masculina, alimentando bipolaridades nas relações do trabalho, estabelecendo diferenças e desigualdades entre os gêneros e alimentando barreiras para a ascensão das mulheres a cargos de poder e comando nas organizações.

Diante destas implicações questiona-se: Quais são os estereótipos de liderança nomeados pelos gestores do Tribunal de Justiça de Rondônia e como esses estereótipos influenciam seus comportamentos como líderes? Dessa forma, desprovido de qualquer pretensão de esgotar o assunto em pauta, busca-se, neste trabalho, apresentar elementos que contribuam para o debate da Administração sobre as questões de gênero e o exercício da liderança. Assim, este artigo tem como objetivo identificar e descrever os estereótipos de liderança nomeados pelos gestores do Tribunal de Justiça de Rondônia e a influência desses estereótipos em seus comportamentos como líderes.

Cabe citar que o presente estudo resulta de um processo investigativo científico, em curso, para elaboração de uma tese de doutorado pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Escola de Administração, vinculada à Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) em convênio com a Universidade Federal de Rondônia (UNIR). A tese em comento tem como título: “Masculinidades e feminilidades no exercício da liderança: uma análise interpretativa sobre a construção social de gêneros e suas implicações para o exercício da liderança no Poder Judiciário de Rondônia”.

Para a consecução do objetivo proposto, este artigo está estruturado em cincoseções, além desta introdução. Na primeira, são abordados os conceitos e diferenças de gênero, bem como a distinção entre sexo e gênero, os estereótipos de gênero e as desigualdades na liderança. Na seção seguinte são abordados os aspectos de congruências e incongruências dos papéis de líder e apresentadas as abordagens principais do exercício da liderança sob a lente dos estereótipos da masculinidade e feminilidade. Na terceira seção é descrito o método da pesquisa de campo e, na penúltima, são apresentadas as análises de resultados. Na última seção são apresentadas as considerações finais do estudo.

2 Referencial Teórico

2.1 Digressões sobre conceitos e diferenças de gênero e desigualdades na liderança

Certamente homens e mulheres são seres diferentes em razão do gênero, da sua cultura ou até mesmo da sua idade. São distintos e diversos em tudo, porque até as parecenças funcionam em um contexto diferente e adquirem funções distintas e significado diverso, porém, são iguais apenas em um aspecto: pertencem a mesma espécie humana (ANCA e VÁZQUEZ VEGA, 2005). Sustentar que são iguais enquanto a atitudes, comportamentos e habilidades significa criar uma sociedade fundamentada em uma mentira biológica e científica.

Cabe esclarecer, no entanto, que uma questão é o sexo (homem/mulher) e outra o gênero (masculino/feminino). O termo sexo é considerado como uma construção física e designa as características genéticas e anatômo-fisiológicas dos seres humanos (GIDDENS, 2005). Gênero é um conceito das Ciências Sociais surgido nos anos 70 (GIDDENS, 2005; OLINTO, 1998), relativo à construção social do sexo. Significa a "distinção entre atributos culturais alocados a cada um dos sexos e à dimensão biológica dos seres" (HEILBORN, 1991, p.23). Depreende-se que o uso do termo gênero expressa todo um sistema de relações que inclui sexo, mas que transcende a diferença biológica. Scott (1990) identifica o gênero como um elemento constitutivo de relações sociais fundadas sobre as diferenças perceptíveis entre os sexos. Falar sobre gênero significa falar em diferenças de atributos sociais masculinos e femininos, não apenas reportando-os a questões biológicas.

Os argumentos a respeito da origem das diferenças de gênero incorporam duas perspectivas: o essencialismo e o construtivismo social. A primeira se refere à diferença de gênero como reflexo de disposições naturais, e envolve a percepção de gênero como parte da natureza ou da essência de nossa constituição biológica. A segunda percebe essa diferença como reflexo das diferenças de posições sociais ocupadas por homens e mulheres. Para o construtivismo social, gênero é construído pela cultura e pela estrutura social. Borges (2007, p. 598) relata que "gênero pode ser entendido como o processo pelo qual a sociedade classifica e atribui valores e normas, construindo assim, as diferenças e hierarquias sexuais, delimitando o que seriam papéis masculinos e femininos".

Mesmo com os avanços conquistados pelas mulheres, as diferenças de gênero ainda fundamentam as desigualdades sociais. Percebe-se então que a questão da mulher no mercado de trabalho está cingida por complexidades formatadas a partir de construções e processos sócio-históricos que ao longo do tempo estabeleceram estereótipos e alimentaram a idéia de dominação dos homens sobre as mulheres, reforçando a submissão sexual, econômica e política destas sobre aqueles.

Os estereótipos de gênero são frequentemente definidos como o conjunto de crenças estruturadas acerca dos comportamentos e características particulares do homem e da mulher. "Funcionam como esquemas cognitivos que controlam o tratamento da informação recebida e a sua organização, a interpretação que se faz dela e os comportamentos a adotar" (NETO *et al.*, 1999, p.11).

Na maioria das organizações, as relações de gêneros são estruturadas conforme se encontram ordenadas na sociedade maior, reproduzindo a dominação masculina na sua cultura. As relações existentes entre os estereótipos de homem na cultura ocidental sustentam as idéias dominantes sobre a natureza das organizações e as estimulam a serem agressivas, vigorosas, orientadas para as decisões estratégicas, analíticas e racionais (PARK, 1996; MOTTA 2000). Quanto à mulher, esta é percebida com as características de bondade, carinho e delicadeza, que parecem especialmente adaptadas para funções subordinadas e de apoio. A maioria dos papéis gerenciais é fortemente

impregnada de masculinidade, tornando-a a própria personificação da organização (FOURNIER e SMITH, 2006) e, em uma sociedade na qual a razão instrumental, na maioria das vezes, constitui-se a base das relações de trabalho, os homens em geral são mais valorizados que as mulheres, o que estabelece desigualdades entre estes com respeito às posições de poder e prestígio.

Nesta esteira, a percepção de que a estrutura hierárquica tradicional é definida pelos pesquisadores[1] como uma estrutura dominada por homens, o que aumenta o interesse sobre a questão de como a minoria feminina que alcançou cargos de liderança a conduz e se percebe como líderes (ALVESSON e BILLING, 2000) e sobre as diferenças destas perspectivas com relação aos homens.

Ainda com relação à liderança, esta tem sido definida de várias maneiras: características individuais, comportamento, influência, padrões de interação, relações de papéis (PARK, 1997) etc. A maioria das definições de liderança parte do pressuposto de que se trata de um processo de influência entre indivíduos em que a influência intencional e consciente é exercida pelo líder sobre seus subordinados.

Ao abordar as análises pertinentes aos estereótipos da liderança feminina e da liderança masculina, diversos estudos sobre as relações de gênero nas organizações de trabalho deixam evidentes aspectos de diferenciações e desigualdades de gênero, construídos a partir de estereótipos enviesados que evidenciam preconceitos em relação às mulheres, influenciam o exercício da liderança e alijam a grande maioria das mulheres do processo de ascensão. Os estereótipos enviesados e preconceituosos sobre o gênero feminino na liderança são demonstrados por Walker *et al.* (1996), Ridgeway (2001), Heilman (2001), Carli (1999), Shein (2001) e Eagly e Chin (2010). Esses vieses explicam de certa forma, a resiliência do androcentrismo hegemônico e a manutenção da ideologia da domesticidade (CURADO e MENEGON, 2009), que desvaloriza o trabalho da mulher e lhes tiram as oportunidades de ascensão em detrimento do homem. Também se refletem nas resistências e na não aceitação do exercício da liderança das mulheres por parte das mulheres.

2.2 Perspecitivas de estilos de liderança feminina e masculina

Existe o consenso de que as mulheres enfrentam mais obstáculos para se tornarem líderes do que os homens, especialmente para funções de líder por eles dominadas (EAGLY E KARAU, 1991). No entanto, o mesmo não ocorre a respeito dos debates acerca da questão que norteia as discussões sobre se homem e mulher se comportam diferentemente em papéis de liderança. Segundo Eagly e Johannesen-Schmidt(2001, p. 781):

> Este problema geralmente é discutido em termos de estilos de liderança, quando o estilo é entendido como padrões relativamente estáveis de comportamento que se manifestam pelos líderes. As diferenças de estilos podem ser consequentes, porque eles são um fator que pode afetar a visão das pessoas sobre se as mulheres devem se tornar líderes e avançar para posições mais elevadas na hierarquia organizacional.

A questão que norteia as diferenças entre a liderança feminina e a liderança masculina reside naquilo que se quer dizer ao falar de masculinidade e feminilidade. É preciso perceber que masculino e feminino são categorias definidas no âmbito da cultura e não por necessidades biológicas e,

[1] Ver em Korabik e Ayman (1987, 2010); Dematteo (1994); Motta (2000); Carli e Eagly (2001); Heilman (2001); Acker (2006) e Eagly e Chin (2010).

conforme Alvesson e Billing (2000), são criados juntamente por uma complexa dinâmica de forças entrelaçadas cognitivas, emocionais e sociais. Assim, o masculino e o feminino são vistos muitas vezes como mutuamente exclusivos e estão essencialmente relacionados com os corpos de homens e mulheres e, ao longo da história, foram contrastados com os opostos traços de racionalidade/emocionalidade, objetividade/ subjetividade, etc.

Assim, um número considerável de estudos tem comparado os estilos de liderança masculina e feminina. A maioria desses estudos se concentra na perspectiva dos estilos orientados para tarefas e orientados para relacionamentos, bem como examina o estilo autocrático versus democrático; e um número menor examina o estilo situacional e a dicotomia entre estilos transacional *versus*transformacional (EAGLY e CHIN, 2010). Nas análises efetuadas neste artigo, observa-se que os atributos dos estilos de liderança feminina e masculina estão vinculados a estereótipos. Assim, por mais que se constatem as diferenças entre estes estilos, suas causas e impactos nas relações de trabalho, as abordagens teóricas que as descrevem não são consistentes o bastante quando se trata de apresentar alternativas que oportunizem a ascensão das mulheres em condições de igualdade com os homens.

2.2.1 Os Atributos "Agênticos"[2] e Comunais da Liderança: Congruências e Incongruências

Conforme aventam alguns pesquisadores (CARLI, 1999; CARLI e EAGLY, 2001; EAGLY e CHIN, 2010), os aspectos dos papéis de gênero que são relevantes para a compreensão da liderança pertencem aos atributos "agênticos" e comunais (ou comuns). Características "agênticas" atribuídas mais fortemente aos homens que as mulheres descrevem uma tendência para a assertividade, controle e confiança. No mundo do trabalho, os comportamentos "agênticos" podem incluir falar assertivamente, competir por atenção e influenciar os outros. Por outro lado as características comunais, atribuídas mais fortemente às mulheres que aos homens, descrevem principalmente a preocupação com o bem-estar de outras pessoas. Os comportamentos mais comuns identificados no ambiente de trabalho incluem o falar discretamente, não chamar atenção para si mesma, aceitar a direção dos outros e apoiá-los e contribuir para a solução dos problemas relacionais e interpessoais (EAGLY e KARAU, 199;1 EAGLY e JOHANNESEN-SCHMIDT, 2001).

Os líderes de maneira geral ocupam funções definidas de acordo com sua posição hierárquica, mas paralelamente agem sob as restrições de seus papéis de gênero. Neste sentido, por mais que homens e mulheres ocupem o mesmo papel de liderança, os papéis de gênero se mantêm exercendo suas influências, fazendo com que mulheres e homens ocupantes do mesmo papel de liderança comportem-se de maneira diferente.

Eagly e Johannesen-Schmidt (2001) abordam os aspectos relacionados à congruência dos papéis de líder e papéis de gênero sob a perspectiva feminina. Para estas autoras, os esforços de líderes femininas para acomodar o seu comportamento às exigências — por vezes conflitantes — sobre o papel do sexo feminino e seu papel de líder podem promover estilos de liderança diferentes das dos homens.

[2] Em inglês, *agentic*, que segundo Bandura (2001), se refere à capacidade do ser humano de fazer escolhas no mundo. Ou seja, as pessoas podem se auto-organizar, ser proativas, reflexivas e auto-reguladas de uma maneira mais complexa e integral que organismos padronizados e orientados simplesmente por forças (estímulos e influências) ambientais ou conduzidas por impulsos internos ocultos e/ou secretos (BANDURA, 2001; BANDURA, AZZI e POLYDORO, 2008).

Por sua vez, conforme argumentam Eagly e Karau (1991), a incongruência percebida entre o papel do sexo feminino e os papéis típicos do líder tende a gerar preconceitos contra os líderes pelo fato de que a capacidade de liderança é estereotipada como sendo pertinente a estes; e também pelo fato do comportamento agêntico ser percebido como menos desejável nas mulheres do que nos homens.

Os atributos "agênticos" e comunais da liderança são meras transposições de estereótipos de gênero. Por sua vez, estes atributos também são transpostos para os estilos de liderança feminina e masculina no qual a abordagem comportamental se utiliza para explicar as diferenças existentes entre os comportamentos de homens e mulheres líderes.

2.2.2 Estilo Comportamental de Liderança: Tarefas versus Relacionamentos, Autocrático versus Democrático

A maioria dos estudos de liderança tem buscado avaliar como os líderes ou gestores se preocupam com dois aspectos do seu trabalho. O primeiro diz respeito à realização das tarefas, isto é, à organização das atividades para desempenhar as funções atribuídas. O segundo refere-se às relações interpessoais, ou seja, à busca do bem-estar das pessoas no ambiente. Esta distinção foi representada na pesquisa de liderança por Bales (1950) em *Ohio State* (ROBBINS, 2005). A orientação para a tarefa inclui comportamentos como a preocupação com os subordinados seguirem as regras e procedimentos, manutenção de altos padrões de desempenho, explicitação dos papéis dos subordinados e cumprimento de prazos. A orientação interpessoal inclui comportamento como ajudar os subordinados, preocupar-se com o seu bem-estar, explicar os procedimentos e ser disponível. Para Eagly e Johnson (1990) tarefas e orientações interpessoais são geralmente consideradas como dimensões distintas e relativamente ortogonais.

Tarefa e estilos interpessoais nas pesquisas de liderança são obviamente pertinentes ao gênero por causa das pessoas construírem estereótipos sobre as diferenças de sexo nestes aspectos do comportamento (EAGLY e JOHNSON, 1990). Assim, homens são acreditados para serem mais agressivos, independentes, autossuficientes, fortes e dominantes. Em contrapartida, as mulheres são consideradas mais altruístas, gentis, prestativas, compreensivas, acolhedoras, solidárias, conscientes dos sentimentos dos outros. Nas pesquisas, estas duas orientações têm se reportado às bipolaridades: masculino e feminino, instrumentalidade e expressividade e, agêntico e comunal.

Outro aspecto da abordagem comportamental que reflete os atributos agênticos comunais é a extensão em que os líderes se comportam de forma democrática ou autocrática, desencorajando seus subordinados de participarem de qualquer decisão. A dimensão autocrática *versus* democrática também se refere aos estereótipos de gênero.

2.2.3 Estilos de Liderança Transacional e Transformacional

Entre as décadas de 1980 e 1990, alguns pesquisadores se voltaram aos estudos de outros tipos de estilos de liderança, distinguindo o estilo transacional do estilo transformacional (BASS, 1990). A liderança transacional caracteriza-se pelo exercício da troca entre líderes e liderados,

conforme acordos implícitos ou explícitos, por meio de trocas recíprocas, em que são oferecidas recompensas, sejam monetárias ou de prestígio, em troca da obediência a seus desejos. Por outro lado, a liderança transformacional envolve um processo inspirador e direcionado a objetivos na medida em que os dimensiona e desenvolve planos para alcançá-los (EAGLY e JOHANNESEN-SCHMIDT, 2001). Os líderes transformacionais enfatizam a capacitação dos seguidores, apoiando-os e orientando-os para alcançar uma visão comum.

Comparada à liderança transacional, o modelo transformacional de uma boa liderança parece ser infundido com uma dose considerável de feminilidade, sobretudo no que se refere à inserção de apoio e orientação que os dirigentes oferecem aos seus seguidores. Este raciocínio pode ser corroborado por Kark (2004). O autor explica que enquanto a liderança transacional enfatiza atividades estereotipadas masculinas como a definição de metas e processos de troca racional, a liderança transformacional ressalta o desenvolvimento e capacitação de seguidores e a vinculação emocional entre estes e seus líderes, qualidades estas que se coadunam mais com estilos estereotipados de liderança feminina.

Embora os estilos transacionais e transformacionais não sejam tão obviamente relacionados a papéis de gênero como os estilos de liderança comportamental (Eagly e Johannesen-Schmidt (2001), a liderança transformacional tem aspectos comunais, especialmente com a consideração individualizada, segundo o qual os líderes focam a orientação e desenvolvimento de seus subordinados e estão atentos às suas necessidades individuais.

Esta feminização estereotipada da liderança transformacional salienta a "vantagem feminina", ou mesmo postula que a liderança transformacional em si é uma forma feminina de liderança, tanto para homens quanto para mulheres. Por outro lado, tem sido feito alguns trabalhos sobre a relação entre liderança transformacional e androginia. Estes estudos tratam das possibilidades de líderes transformacionais empregarem um estilo mais andrógino de liderança, utilizando-se do que existe de melhor nos estilos masculino e feminino de liderança (KARK, 2004).

A perspectiva de equilíbrio entre os sexos promove um novo ideal de liderança que mistura noções de masculinidade e feminilidade ao considerar que a liderança transformacional requer um equilíbrio entre os sexos ao invés do estereótipo tradicional masculino de liderança (HACKMAN *etal.*, 1992 *apud* KARK, 2004), demonstrando, de certa forma, que a liderança transformacional se correlaciona fortemente com as características de ambos os sexos.

Conforme se constata, a maioria dos estudos tende a adotar idéias estereotipadas na medida em que são feitas distinções entre os estilos de liderança masculina e feminina deixando claro uma tendência para "essencializar" os gêneros. Neste sentido, a natureza instrumental dos negócios dá o tom e estabelece o ritmo na medida em que impõe uma forte diferenciação entre o mundo do trabalho e o mundo da vida privada. A partir disso, tudo o que se desvie da relação de sujeição das mulheres aos homens, passa a ser visto como uma anormalidade (MILL, 2006).

Como evidenciado, a investigação sobre liderança tem ignorado as mulheres ou tem como foco as diferenças entre os sexos. Essas abordagens têm sido prejudiciais às mulheres por se embasarem nos estereótipos socialmente contruídos, nos quais as tratam em um plano secundário e complementar ao homem. No entanto, apesar da masculinidade ainda ter uma relação significante com o surgimento do líder (PARK, 1997), uma possível relação entre androginia e surgimento de líderes indica que a existência de características femininas em equilíbrio com as masculinas também pode ser importante na percepção da liderança e, consequentemente, para a ascensão de mulheres a postos de comando nas organizações em igualdade com os homens. Parece que o problema fundamental com a perspectiva de diferença de sexo está realmente relacionado a uma estrutura teórica inadequada na qual o sexo biológico equivale ao papel social e psicológico do sexo[3].

[3] Papel social do sexo oupapel de gênero, conforme Giddens (2005).

Considerando-se a discussão apresentada nesta pesquisa, busca-se identificar e descrever os estereótipos de liderança nomeados pelos gestores do Tribunal de Justiça do Estado de Rondônia e a influência desses estereótipos em seus comportamentos como líderes. Dessa forma, será exposta a seguir a pesquisa exploratória realizada com este propósito.

3 Procedimento metodológicos

A pesquisa desenvolvida ocorreu em um universo não passível de verificação e captação por meio de hipóteses perceptíveis e quantificáveis. Este é o campo, por excelência, das pesquisas qualitativas no qual esta se insere. Trata-se, portanto, de uma pesquisa exploratória de cunho qualitativo.

O desenvolvimento da pesquisa se deu no âmbito do Tribunal de Justiça de Rondônia, mais especificamente na estrutura que compõe as unidades de direção superior, órgão vinculado, unidades de assessoramento direto e imediato da presidência, direção geral (Secretaria Administrativa e Secretaria Judiciária) e unidades de atividades operacionais. Atualmente, o Poder Judiciário de Rondônia conta com 19 desembargadores, 109 juízes de direito, cinco juízes substitutos e 2549 servidores de nível médio e superior distribuídos em todo o Estado. No âmbito do seu planejamento estratégico, tem como missão oferecer à sociedade efetivo acesso a justiça e como visão de futuro ser uma instituição acessível, que promova justiça com celeridade, qualidade e transparência (RONDÔNIA, 2010).

Os sujeitos da pesquisa foram os (as) gestores (as) responsáveis pelas unidades pertencentes à estrutura do Tribunal de Justiça de Rondônia, vinculados às secretarias Administrativa e Judiciária daquela instituição, ou seja, diretores (as) de departamento, divisão e responsáveis por unidades de assessoria. Estes gestores recebem designação para ocupar Cargos em Comissão – DAS (Direção e Assessoramento Superior), destinados ao exercício de atividade de assessoramento, direção e chefia, de livre nomeação e exoneração. Portanto, são cargos de confiança e de caráter transitório.

A coleta dos dados ocorreu por meio da aplicação de entrevistas semi-estruturadas a partir de um roteiro baseado no referencial teórico. As entrevistas foram gravadas com a anuência dos entrevistados para posterior transcrição; os arquivos contendo as respectivas transcrições foram encaminhados individualmente, por e-mail, aos participantes da pesquisa. O roteiro de entrevista contou com 13 questões. A coleta de dados foi realizada em julho de 2012 no edifício-sede do Tribunal de Justiça. Foram entrevistados 23 homens e 23 mulheres, totalizando 46 gestores. Cabe ressaltar que todos os entrevistados possuem nível superior (obrigatório como requisito para o exercício do cargo) e uma cursou pós-graduação.

A partir dessa pesquisa exploratória, foram selecionadas quatro questões do roteiro de entrevistas e escolhidas, aleatoriamente, doze entrevistas (com 6 gestores de cada gênero) para efeito de análises deste artigo. Utilizou-se como critério de escolha das questões destacadas do roteiro de entrevistas, a relação dessas questões com o objetivo proposto para no presente estudo. Os entrevistados foram divididos dois grupos: Gestores Masculinos e Gestores Femininos. Esta divisão teve como propósito a facilitação das análises no que diz respeito à identificação de similaridades e diferenças de percepção e opiniões entre os gestores do mesmo gênero e entre gêneros diferentes. Os dados coletados no campo foram organizados e sistematizados por meio do método de análise de conteúdo (BARDIN, 2010).

4 Análise dos Resultados

A análise dos resultados será apresentada em três blocos, considerando o referencial teórico utilizado, a questão de pesquisa e o objetivo definido para este estudo, quais sejam (i) percepções sobre conceito de liderança e do papel de líder; (ii) estereótipos de liderança: a visão de si mesmo; e (iii) estereótipos de liderança: a visão sobre o outro.

4.1 Percepções sobre Conceito de Liderança e Papel de Líder

Pretende-se nesta análise verificar como os gestores percebem o conceito de liderança e como a exercem. Constata-se que os gestores masculinos e femininos enaltecem os aspectos inter-relacionais da liderança e enfatizam a importância desta perspectiva como uma forma de legitimação do seu papel de líder. Verbos como integrar, agregar, compartilhar e estimular traduzem a significação e o sentido subjetivo desse papel dos gestores.

> Liderar tem muito a ver com o coordenar e trabalhar em equipe. Não existe líder que é líder de si só, porque se você tem liderança é porque você tá liderando um grupo de pessoas ou trabalhando em equipe, não tem como fazer isso de forma isolada (ENTREVISTADO 1).

> Liderança pra mim é compartilhar. Eu sou totalmente contra aquela liderança centralizadora, aquela que busca todas as responsabilidades do departamento pra si (ENTREVISTADA 10).

> Liderança é você ter um espírito de agregação, de conseguir reunir as pessoas e fazer com que aquelas pessoas trabalhem juntas para chegar a um determinado fim, um fim comum, que é o que a instituição busca (ENTREVISTADO 6).

> Liderança é conseguir integrar e estimular a equipe. Eu acho que o bom líder estimula sua equipe, tenta integrar para que todos vistam a camisa dentro do trabalho, da proposta. (ENTREVISTADA 11).

Apesar da visão comum de ambos os gêneros sobre o conceito e o papel da liderança, questões relacionadas aos aspectos agênticos e comunais estereotipados como masculino e feminino, respectivamente, também foram percebidos em algumas falas.

> Pra mim, o verdadeiro líder é esse, que quer que os seus liderados cresçam também juntamente com a equipe, que sejam uma equipe, não que ele esteja lá no topo e tá dando ordem pro outro, ou se justifica porque que tem que ser assim (ENTREVISTADA 12).

> Em meu papel de líder, reconheço que sou um pouco centralizador, trago muito isso comigo. Delego, boto determinados trabalhos para outros servidores, mas sempre estou ali corrigindo, assistindo, então, eu tenho esse pouco de centralizador em mim e não consegui me desapegar ainda (ENTREVISTADO 4).

Esses comportamentos estereotipados, parecem se coadunar com as observações aventadas por Eagly e Karau, (1991) e Eagly e Johannesen-Schmidt, (2001) em que, por mais que homens e mulheres ocupem o mesmo papel de liderança, os papéis de gênero se mantêm exercendo suas influências, fazendo com que os gestores ocupantes do mesmo papel de liderança comportem-se de maneira diferente.

No entanto mesmo que não se tenha percebido diferenciações de percepção do conceito de liderança e do papel do líder, sob a ótica dos gêneros constatou-se algumas inversões de estereótipos de líder masculino e líder feminino. Observando-se as falas comuns do primeiro bloco de respostas, se verifica que os significados de liderança e do papel de líder se reportam a aspectos comunais atribuídos mais fortemente às mulheres que aos homens, conforme indicam Eagly e Karau (1991). Este aspecto também é percebido na fala das gestoras.

> Às vezes um pouco de autoritarismo é bom, mas eu não tenho muito esse perfil (ENTREVISTADA 11).

> Liderança, pra mim, significa você provocar uma ação, independente de usar meios, vamos falar assim, de obrigação, que seja mais de obrigação de cumprir, se você não cumprir aqui, você vai ter algum prejuízo ali (ENTREVISTADA 7).

O que se pode notar nestas inversões de papéis de líder é que não apenas os homens, mas também as mulheres desenvolvem um novo papel de liderança apontada por Eagly e Karau (1991) que mistura as noções de masculinidade e feminilidade, ou seja, uma visão andrógena da liderança. Esta perspectiva requer na visão de Kark (2004) o equilíbrio entre os papéis de gênero ao invés dos estereótipos tradicionais de liderança masculina e feminina. Estes aspectos são evidenciados nas categorias a seguir.

4.2 Estereótipos de Liderança: a visão de si mesmo

Busca-se analisar nesta categoria, os sentidos e significados que os gestores atribuem à sua condição de gênero como gestores e aos seus atributos como líder. Partindo-se do pressuposto elencado por Park (1996), Motta (2000), e Fournier e Smith (2006), nos quais a maioria das organizações reproduz a dominação masculina na sua cultura, da mesma forma como ocorre na sociedade maior, impregnando de masculinidades os papéis gerenciais, questionou-se sobre se o fato de ser homem/mulher facilita o papel de líder dos gestores, assim como foi solicitado que os gestores indicassem seus atributos/competências reconhecidamente relevantes para o exercício de seu papel de líder.

Os gestores, em sua grande maioria, são enfáticos ao afirmar que o fato de serem do gênero masculino não implica em facilidades para o exercício da liderança.

> Não. Porque os desafios são os mesmos, não tem nada que eu teria vantagem por ser homem em liderar (ENTREVISTADO 1).

> Creio que não, vejo colegas de trabalho do sexo feminino que têm um papel de liderança muito importante (ENTREVISTADO 2).

> Para mim é indiferente, a prova disso é que fui liderado aqui por uma mulher. Tive uma gestora antes do TI, que por mais de 10 anos foi minha chefe, então, é indiferente (ENTREVISTADO 3).
>
> Não consigo mais ver essa diferença não (ENTREVISTADO 6).

Percebe-se que os gestores não identificam relações de facilidades do seu papel de líderes pelo fato de serem homens. Eles atribuem a sua eficiência como gestores a outros aspectos como competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) gerenciais e interpessoais.

> Acho que o que ajuda, são fatores que não passam pela questão de gênero. A questão de ser proativo, conceber bem o que você quer conhecer bem a equipe, interagir de forma tranquila, de forma democrática (ENTREVISTADO 2).
>
> Para mim recaem no conhecimento, competência e habilidade que o líder tem que ter, em especial, no caso da coordenação, os conhecimentos de TI (ENTREVISTADO 3).
>
> É saber e dominar as melhores técnicas, os melhores métodos, ou seja, aquilo que já falei: estudar para adquirir maiores conhecimentos para que essa liderança se torne mais natural (ENTREVISTADO 6).

De forma geral, os líderes masculinos não fazem relação de significado do seu papel de líder com o gênero masculino, ou seja, não veem que o fato de serem homens facilite ou dificulte na hora de atuarem como líderes. Por sua vez, mesmo não sendo questionado a esse respeito, os gestores reconhecerem que as mulheres também exerceriam com a mesma efetividade o papel de líder, caso elas estivessem no lugar deles.

> Creio até que com capacidade muito maior de liderar porque, de certa forma, a mulher tem atributos que aparentemente o homem não tem, de cativar, de postura que convença. É o plus na hora de convencer, de compor convencimento da equipe de trabalho (ENTREVISTADO 2).
>
> Não, eu conheci mulheres aqui que desenvolviam muito bem o trabalho, independente da sua condição. Pra mim, tanto faz a questão de masculino ou feminino (ENTREVISTADO 4).
>
> Hoje não, nós temos visto as mulheres desempenhando os cargos de chefia, de direção, aqui no Tribunal, com a mesma competência que os homens, com o mesmo discernimento. Não tem diferença nenhuma, não (ENTREVISTADO 6).

Estas falas demonstram que para os gestores não diferenciam os papéis de líder baseado em estereótipos de gêneros.

As gestoras, por sua vez, corroboram a percepção masculina ao considerarem que o fato de ser mulher não facilita o exercício da liderança. Algumas vão mais além e apontam para o fato de que sua condição de mulher muitas vezes dificulta este papel de líder. Verifica-se o nível de consciência que possuem quanto à condição da mulher no mundo do trabalho e os percalços enfrentados para a conquista de espaços na vida pública em consonância com a vida privada.

> Olha, nós estamos em pleno século 21, mas acho que é difícil ainda pra mulher, acho não, tenho certeza. Mas nós vivemos em uma sociedade ainda com essas

> raízes muito machistas, mas a mulher cresceu muito, e eu acredito que elas têm buscado mais conhecimento, superado as barreiras (ENTREVISTADA 7).
>
> Não, pelo o contrário. No meu papel de líder, sou muito mais cobrada, vejo desta forma. Acho que o papel da mulher como líder ainda é muito mais cobrado nesse ponto, porque acho que mulher existe uma cobrança maior na liderança e com isso a mulher tem que ser perfeita. (ENTREVISTADA 8).
>
> Não, eu não acho que seja mais fácil porque, por mais que a gente seja mulher, nós nos exigimos mais. [...] até porque se a gente olhar, não só dentro do judiciário, mas de uma forma geral, a gente observa que a mulher ainda é muito discriminada. Eu acredito que a mulher tem um jeito diferente de lidar, mas eu acredito que é mais difícil sim, a gente é mais exigida e cobrada (ENTREVISTADA9).

Por mais que os homens sejam indiferentes quanto à influência do gênero e reconheçam a competência das mulheres como líderes, estas apontam para o discurso das diferenças de gênero como fator que dificulta o seu papel de liderança. Esta perspectiva corrobora a assertiva de Eagly e Karau (1991) sobre o consenso de que as mulheres enfrentam mais obstáculos para se tornarem líderes do que os homens, especialmente para funções de líder por eles dominadas.

> A mulher cresceu muito, e eu acredito que elas têm buscado mais conhecimento, superado as barreiras, são mais destemidas; hoje tem mulher que eu não vejo diferença nenhuma em termos de liderança, entre um sexo e outro. Eu vejo assim, as mulheres estão cada mais se destacando, cada vez mais procurando o ápice do aperfeiçoamento particular, profissional, individual, e na busca de se supera em tidos esse obstáculos (ENTREVISTADA 7).
>
> A maneira como eu encaro a vida é assim, eu não aceito essa diferença, então eu ignoro simplesmente quem faz essa diferença (ENTREVISTADA 11)

A literatura apresenta uma variedade de relações quanto à melhor avaliação de líderes masculinos ou femininos, conforme os estudos de Eagly e Karau (2002), nos quais as autoras apontam uma série de pesquisa em que homens e mulheres são igualmente avaliados e até pesquisas em que as mulheres são mais favoráveis, porém, a maioria apresenta avaliações favoráveis à liderança masculina. Nesta esteira, constata-se que as gestoras constroem uma relação de significado do seu papel de líder com o gênero feminino como desfavorável a si. Para elas, os estereótipos de gênero feminino dificultam o seu exercício do papel de líder.

Quanto aos atributos dos gestores que reconhecidamente possuem e consideram relevantes para o exercício da liderança, foram enumerados pelos homens a iniciativa, a proatividade, o senso de responsabilidade, o saber delegar, o respeito, a dedicação, a criatividade, o conhecimento tácito (experiência) e explícito adquiridos ao longo da carreira. Quanto às mulheres, estas se reconhecem possuidoras de espírito participativo, seriedade, visão estratégica e holística da organização, competências interpessoais, responsabilidade, objetividade, dinamismo e flexibilidade. De um modo geral, esses são os atributos que contribuíram para a ascensão aos cargos de gestores que os entrevistados exercem atualmente.

4.3 Estereótipos de Liderança: a visão sobre o outro

Esta categoria de análise contempla a percepção dos gestores com relação aos estereótipos de liderança masculina e feminina. Questionou-se sobre a percepção das características de liderança dos gestores de gêneros opostos de uma forma geral.

A percepção da liderança feminina por parte dos gestores masculinos aponta, inicialmente, para a congruência dos aspectos comunais atribuídos mais fortemente às mulheres. Nesta perspectiva, a teoria da congruência dos papéis sugere que o papel da pessoa congruente com o seu comportamento, tende a ser mais bem avaliado (EAGLY e KARAU, 1991).

> Uma das coisas que o líder tem que fazer é dar apoio, mostrar que está disposto a ajudar, mas tem momento que você tem que cobrar. E a forma da mulher cobrar é bem melhor compreendida – até mesmo pelo sexo oposto – do que e do homem; elas têm o jogo de cintura de fazer e sair de algumas situações. Outra coisa, a mulher é mais delicada, o perfil, né? O lado intuitivo, né? (ENTREVISTADO 1).

> Eu já tive chefes mulheres e vejo que um diferencial da gestora/líder feminina seria o minimalismo, está afeita aos detalhes. [...] A mulher tem o olhar mais delicado, é uma questão até de genética, acredito, ela olha os detalhes (ENTREVISTADO 5).

> A mulher, por característica, já tem uma facilidade maior de saber ouvir, então essa qualidade que elas têm de saber ouvir e tomar as decisões é o grande diferencial com relação ao sexo oposto. (ENTREVISTADO 6).

No entanto, algumas falas indicam incongruências quanto ao papel comunal da mulher que, ao contrário do que Eagly e Karau (1991) observam, não são consideradas negativas pelos gestores masculinos. Também se observa a visão indiferenciada sobre a liderança feminina neste aspecto.

> Mas eu já percebi e não é rara, uma postura muito mais autoritária das líderes do sexo feminino. Mas a liderança feminina é uma liderança de muita mais força, de mais persuasão. Aquilo que caberia ao homem assumir aqui no Tribunal, ela aparece muito mais, ou seja, a postura muito mais masculina, no meu modo de dizer, nas líderes do Tribunal de Justiça. (ENTREVISTADO 2).

> Também como vejo colega do sexo oposto em patamares de liderança mais abaixo, que têm desenvolvido um bom papel. Então, recai naquilo que já falei, tendo habilidade e competência e correndo atrás do conhecimento, você chega naturalmente nesse patamar de liderança que o seu cargo e a instituição exigem (ENTREVISTA 3).

> Olha, as que eu conheço e tenho proximidade, vejo elas desempenhando o papel com competência; sabem se dirigir e compor situação dentro da unidade de maneira melhor do que nós homens (ENTREVISTADO 4).

Estas perspectivas difusas sobre a percepção da liderança feminina por parte dos gestores masculinos corroboram as constatações identificadas na categoria anterior, em que, para estes, o sexo do líder e seu papel social não diferenciam quando se trata do exercício da liderança. Dessa forma, também se pode afirmar que, na visão deles, não há diferenças nos papéis de líderes masculinos e femininos e que, por esses papéis serem semelhantes, não há incongruências.

O olhar das mulheres sobre a liderança masculina na organização se encontra eivado de críticas. As gestoras manifestam suas insatisfações quanto aos aspectos agênticos da liderança masculina que elas identificam como centralização, tecnicismo, autocracia e normatividade.

As falas das gestoras se reportam às suas impressões a partir de um conjunto de circunstâncias que acompanham acontecimentos rotineiros no ambiente de trabalho, como situações que envolvem aspectos de negociação e decisão, por exemplo.

> Temos líder que gostam de discutir, mas que a decisão final é dele. Eu ainda vejo que você traz uma discussão para melhoria, mas a decisão final é do jeito que ele quer, entendeu? E não do jeito que é o melhor (ENTREVISTADA 7).

Mas também dizem respeito a aspectos normativos e da organização da rotina de trabalho.

> Para falar a verdade eu não gosto de algumas características, porque a impressão que dá tipo, bem! Não conheço bem a fundo. A visão que deixa, é, "deixa a vida me levar" (ENTREVISTADA 8).

> A gente tem aqueles líderes ainda preocupados com o cargo; a gente tem uma liderança que está muito acomodada e acostumada com o dia a dia; a gente tem uma liderança ainda limitada (ENTREVISTADA 9).

Evocam o contraponto entre a preocupação com as tarefas e a preocupação com as pessoas.

> Eu vejo que nossa liderança masculina não é um exemplo de liderança no geral, como tem que ser; eu acho que ela tem certa dificuldade e limitações. Nossa liderança hoje tem como principal problema confundir a técnica com o líder. Então, a meu ver, o problema hoje é que os nossos líderes masculinos são muito técnicos (ENTREVISTADA 9).

> O homem tende a ser mais autoritário, a exercer mais essa coisa de "chefe", entendeu? (ENTREVISTADA 11).

Os estereótipos de gênero masculino permeiam as observações das gestoras, o que as levam a assumir um posicionamento crítico quanto à liderança masculina. Este fato pode ser analisado sob duas perspectivas que nem sempre se coadunam: a maneira como a liderança se apresenta e a formal como ela realmente deveria ser para demonstrar eficácia. Ao que parece, a percepção de como a liderança feminina se apresenta para os líderes masculinos, se aproxima mais do modelo de eficácia; o inverso não é uma realidade. Ou seja, a liderança feminina parece está desenvolvendo atributos agênticos e, consequentemente, se masculinizando; a liderança masculina necessitaria desenvolver atributos comunais para serem percebidos pela liderança feminina como mais eficaz.

Sobre a masculinização da mulher e não feminização do homem, algumas falas deixam isso evidente.

> Não vejo distinção. Hoje a mulher está no mesmo patamar porque ela tem a voz de comando também, desde que ela tenha realmente a liderança sobre o seus subordinados. Esse papel hoje é indiferente, tanto para a mulher quanto para o homem. Enfim, quando digo que as habilidades, competências e o conhecimento, que as oportunidades são as mesmas para adquirir isso, então ficou no mesmo patamar. Tenho certeza, tanto faz ser um homem ou mulher, tendo essas habilidades, competências e esses conhecimentos, ele vai conseguir fazer um bom papel de líder. (ENTREVISTADO 3).

> Olha, me desculpa, mas eu acho que os homens não alcançam o que as mulheres alcançam. Elas têm uma percepção maior, eu noto, e um jogo de cintura maior (ENTREVISTADA 7).

> Os homens têm essa dificuldade de demonstrar esse lado feminino, eles têm essa dificuldade por questão cultural, porque as próprias mães educam os filhos culturalmente para isso. Agora, se o homem trabalhasse mais esse lado, eles dariam de dez a zero nas mulheres, porque os homens são capazes. Mas vemos a maioria dos homens parados, porque não buscam muito, tanto que temos excelentes administradores, mas observo que falta algo (ENTREVISTADA 8).

Nota-se também, em outras asserções, opiniões críticas por parte de algumas gestoras à própria liderança feminina pelos seus aspectos comunais.

> A nossa liderança feminina, ao mesmo tempo em que tem algumas habilidades voltadas para ouvir, conversar, também é muito paternalista, ela se apega muito. A parte de gestão precisa trabalhar mais; a gente verifica que tem algumas habilidades de técnica que sobressai também, da mesma forma que o masculino. Quanto à decisão, a liderança feminina precisa trabalhar mais esta questão, precisa se aperfeiçoar, ter mais segurança nas decisões (ENTREVISTADA 9).

Por outro lado, esta incongruência sobre o comportamento agêntico de algumas líderes também é percebido por outras líderes como favorável, e até como um diferencial, pelo fato de torná-la "iguais" aos gestores masculinos.

> Hoje a mulher tem buscado ser muito durona porque realmente ela busca isso do homem (ENTREVISTADA 7).

> Há mulheres, pelo menos do que eu conheço, parecem ter algumas características masculinas da forma de liderar. Há mulheres que realmente conseguem, e quando eu digo masculino é nesse sentido de ser mais objetiva, eu acho que essa é a grande diferença (ENTREVISTADA 12).

Assim, por meio da análise das entrevistas pôde-se identificar e descrever os estereótipos de liderança nomeados pelos gestores da instituição judiciária pesquisada, bem como demonstrar a influência desses estereótipos na construção de sentidos de liderança e nos comportamentos desses gestores. As análises apresentadas constatam, em âmbito geral, que os gestores não diferenciam o papel de líder em função dos papéis sociais do sexo, mas sim em função dos estilos de liderança. Assim, não existem diferenças na avaliação de líderes masculinos e femininos. Destas análises emergem aspectos de incongruências quanto aos atributos agênticos e comunais (afeitos, respectivamente, ao masculino e ao feminino) e que, de modo geral, soam como positivo para o exercício da liderança e abrem espaço para a discussão sobre um estilo andrógino de gestão.

5 Considerações Finais

Da análise dos resultados deste estudo, emergem informações esclarecedoras para o conhecimento e a compreensão de como os gestores da instituição pesquisada constroem e dão sentido ao seu papel de líder-gestor.

Os gestores consideraram primordiais os atributos de interpessoalidade como a principal forma de legitimação da sua liderança. Estes atributos se traduzem em subjetividades e atitudes que permitem promover a integração e o compartilhamento, o espírito gregário e o estímulo dos indivíduos. Os conceitos sobre liderança e papel do líder indicam aspectos de congruência e incongruência relacionados aos estereótipos agêntico e comunais de liderança masculina e feminina, comprovando a assertiva de que, por mais que homens e mulheres ocupem o mesmo papel de liderança, os estereótipos de gênero fazem com que se comportem de maneira diferente. No entanto, apesar de não haver diferenciações quanto ao conceito de liderança e percepção do papel de líder entre homens e mulheres (com algumas exceções de opiniões por parte das mulheres), foram constatadas algumas inversões de estereótipos que na percepção dos gestores não soam negativamente. Dessa forma, parece está se desenvolvendo um novo papel de liderança que mistura as noções de masculinidade e feminilidade, ou seja, uma liderança andrógina. Esta asserção evidenciou-se nas outras categorias analisadas restando evidente a não diferenciam dos papéis de líder baseados em estereótipos de gênero.

A contribuição que esta pesquisa traz para os debates da Administração sobre as questões de gênero e o exercício da liderança está na perspectiva de uma análise mais aprofundada sobre a propositura de um estilo andrógino de liderança na gestão no Judiciário. A liderança andrógina identifica o indivíduo como possuidor de características masculinas e femininas, portanto, livre de estereótipos e dos papéis limitadores de gênero. Para a liderança andrógina, o indivíduo é capaz de se envolver em ambos os comportamentos "masculino" e "feminino", por meio de uma variedade de situações sociais. A tese que se encontra em fase de elaboração trará achados mais substanciais sobre esta temática.

6 Referências

ACKER, Joan. Gender and Organizations. In: CHAFETZ, Janet Saltzman (Org) **Handbook of the sociology of gender**. Houston: Springer Science, 2006, pp. 177-194.

ALVESSON, Mats e BILLING , Yvonne Due. Questioning the notion of feminine leadership: a critical perspective on the gender labelling of leadership.**Gender, Work and Organization**.v.7, n.3, pp.144-157, 2000.

ANCA, Célia de e VÁZQUEZ VEGA, Antônio. **La gestión de la diversidad em la organizacion global**: hacia um nuevo valor em la empresa. Madrid: Prentice Hall, 2005.

BANDURA. A. Social cognitive theory: an agentive perspective. In: **Annual Review of Psychology**. v.52, pp. 1-26, 2001.

_____; AZZI, R.; POLYDORO, Soely A.J. **Teoria social cognitiva**: conceitos básicos. Porto Alegre: ARTMED, 2008.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. 4ª ed. rev. e atual. Lisboa: Edições 70, 2010.

BASS, Bernard M. **Bass&stogdill's handbook ofleadership**: theory, research, and managerial applications. 3rd ed. New York: The Free Press, 1990.

BORGES, Ana LuizaVilela. Relações de gênero e iniciação sexual de mulheres adolescentes. **Rev. Esc. enferm. USP**, São Paulo, v. 41, n. 4, 2007. Disponível emhttp://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0080-62342007000400009&l ng=pt&nrm=iso. Acesso em 20.10.2012.

CARLI, Linda L. Gender, interpersonal power, and social influence. In: **Journal of Social Issue**. v. 55, n. 2, pp. 81-99, 1999.

_____. e EAGLY, Alice H. Gender, hierarchy, and leadership: an introduction. In: **Journal of Social Issues**. v.57, n. 4, pp. 629–636, 2001.

CURADO, J. C. eMENEGON, V. S. M. Gênero e os sentidos do trabalho social. In: **Psicologia&Sociedade**. São Paulo, v.1, n. 3, pp. 431-441, 2009.

DEMATTEO, Lori A. From hierarchy to unity between men and women managers: towards an androgynous style of management. **Women in Management Review**. v. 9, n. 7, pp. 21-28, 1994.

EAGLY, A. H.e JOHNSON, T. Gender and leadership style-a meta-analysis. **Psychological Bulletin**. V. 108, n. 2, pp. 233-256, 1990.

_____.e KARAU, S. J. Gender and the emergence of leaders: a meta-analysis. **Journal of Personality and Social Psychology**. v. *60, pp.* 685–710, 1991.

_____. Role congruity theory of prejudice toward female leaders. In.: Psychological review. V. 109, pp. 573-598, 2002.

_____.eJOHANNESEN-SCHMIDT, Mary C.The leadership styles of women and men. **Journal of Social Issues**. v. 57, n. 4, pp. 781-797, 2001.

_____. e CHIN, J. Lau. Diversity and leadership in a changing world.**American Psychologist**. v. 65, n.3, pp. 216-224, 2010.

FOURNIER, Valerie; SMITH, Warren.Scripting masculinity.**Ephemera- Theory& Politics in Organization**,v.6,n.2,pp.141-162,2006.

GIDDENS, Anthony. **Sociologia**. 4ª ed. Porto Alegre: Artmed, 2005.

GONÇALVES, B.S. **Perfil social, racial e de gênero das 500 maiores empesas do Brasil e suas ações afirmativas – pesquisa 2010**. Disponível em http://www1. ethos. org.br/ EthosWeb/arquivo/0-eb4Perfil_2010.pdf acessado em 22.10.2012.

HEILBORN M. L. **Gênero e condição feminina**: uma abordagem antropológica. Mulher e políticas públicas. Rio de Janeiro: IBAM/UNICEF 1991.

HEILMAN, Madeline E. Description and prescription: how gender stereotypes prevent women's ascent up the organizational ladder. In: **Journal of Social Issues**, v. 57, n. 4, pp. 657–674, 2001.

KANAN, Lilia A. Poder e liderança de mulheres nas organizações de trabalho. **Organizações&sociedade**.Salvador, v. 17, n. 53, pp. 243-257, 2010.

KARK, Ronit. The transformational leader: who is (s)he? A feminist perspective.**Journal of Organizational Change Management**. v. 17, n.2, pp. 160-176, 2004.

KORAKIB, Karen e AYMAN, Roya. Androgyny and leadership style: toward a conceptual synthesis. 95th ANNUAL CONVENTION OF THE AMERICAN PSYCHOLOGICAL ASSOCIATION. New York, NY, August 28-September 1, 1987.

_____. Leadership: why gender and culture matter. **American Psychologist**.v.65, n. 3, pp. 157–170, 2010.

LEONE, E, T.; BALTAR, P. Diferenças de rendimento do trabalho de homens e mulheres com educação superior nas metrópoles. In: **Revista Brasileira de Estudos Populacionais**. São Paulo, v. 23, n.2, pp. 355-367, jun./dez, 2007.

MILL, John Stuart. **A sujeição das mulheres**. Coimbra: Edições Almedina, 2006.

MOTTA. Fernando C.P.Organizações, vínculos e imagens. **Revista de Administração de Empresas**. V. 31, n. 3, pp.5-11, jul/set 1991.

_____.**Masculino e feminino nas organizações**: Relatório de Pesquisa n. 2/2000. São Paulo: EAESP/FGV/NPP, 2000.

NETO, A.; CID, M.; POMAR, C.; CHALETA, E.; FOLQUE, A.**Estereótipos de género**. Lisboa: Comissão para a Igualdade e para os Direitos das Mulheres, 1999.

NOGUEIRA, M.C.O.C. Os discursos das mulheres em posição de poder. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**.São Paulo, v. 9, n. 2, pp. 57-72, 2009.

_____. Women in positions of power in Portugal: contraditictory positions and discourses. In.:**Journal of Women, Politics & Policy**. V. 3, n. 1, pp.70-88, 2009.

OLINTO, M. T. A. Reflexões sobre o uso do conceito de gênero e/ou sexo na epidemiologia: um exemplo nos modelos hierarquizados de análise. **Rev. Bras. Epidemiol**. São Paulo, v.12, n. 2, 1998. Disponível em:http://www.scielo.br/pdf/rbepid/v1n2/06.pdf. Acesso em 22.10.2012.

PARK, Daewoo. Gender role, decision style and leadership style.**Women in Management Review**. v. 11, n.8, pp. 13-17, 1996.

_____. Androgynous leadership style: an integration rather than a polarization. **Leadership & Organization Development Journal**.v.18, n. 3, pp. 166-171, 1997.

RIDGEWAY, Cecilia L. Gender, status, and leadership. In: **Journal of Social Issues**. v. 57, n.4, pp. 637–655, 2001.

ROBBINS, Stephen. **Comportamento organizacional**. 11ª ed. São Paulo:Persons Prentice Hall, 2005.

RONDÔNIA. Tribunal de Justiça do Estado. **Manual do servidor**. 4ª ed. Disonível emhttp://www.tjro.jus.br/file/coplan/ManualdoServidor.pdf Acesso em: 19 mar. 2010-2012.

SCHEIN, Virginia E.A Global Look at Psychological Barriers to Women's Progress in Management. In: **Journal of Social Issues**, v. 57, n. 4, pp. 675–688, 2001.

SCOTT, Joan. Gênero: uma categoria útil de análise histórica. **Educação e Realidade**. Porto Alegre, v.16 n.2, pp. 5-22, 1990.

WALKER, Henry A. *et al*. Gender, interaction, and leadership. In: **Social Psychology Quarterly**. v. 59, n.3, pp. 255-272, 1996.