

**FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS**  
**ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS**  
**CENTRO DE FORMAÇÃO ACADÊMICA E PESQUISA**  
**MESTRADO ACADÊMICO EM GESTÃO EMPRESARIAL**

A MASCULINIZAÇÃO DA MULHER LÍDER NO BRASIL:  
QUATRO ESTUDOS SOBRE ESTEREÓTIPOS DE GÊNERO E PROTÓTIPOS DE  
LIDERANÇA

*por*  
*Lucas Loureiro de Barros Lima*

Junho de 2011

A MASCULINIZAÇÃO DA MULHER LÍDER NO BRASIL:  
QUATRO ESTUDOS SOBRE ESTEREÓTIPOS DE GÊNERO E PROTÓTIPOS DE  
LIDERANÇA

por

*Lucas Loureiro de Barros Lima*

Dissertação apresentada como requisito do curso de Mestrado Acadêmico em Gestão  
Empresarial da Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresa da  
Fundação Getulio Vargas.  
Orientador: Filipe Sobral

Junho de 2011

## AGRADECIMENTOS

À minha mãe Nadia, simplesmente mãe;

Meu pai Salomão (*in memoriam*) que inspirou profundamente a minha trajetória de vida;

À minha tia Nevinha, que me acolheu no Rio de Janeiro e ajudou o meu crescimento;

À tia Fernanda e família que foi muito importante na adaptação de uma nova cidade e cuidou da minha saúde;

Aos meus eternos amigos que o destino nos afastou, Alcides, David, Eliziel, Fernanda, Guipson, Gustavo, Romário e, em especial, Carla, que compartilha grandes momentos na vida e na academia;

Aos meus novos amigos feitos no mestrado, local onde eu pude me sentir em casa. Em especial, Louise e Sabrina;

Aos Professores da EBAPE, pessoas que me inspiram e faz jus o papel do professor, em especial, Marcelo Milano, Sylvia Vergara, Eduardo Ayrosa e ao orientador, Filipe Sobral;

À ajuda estatística e a amizade de Rafael Goldszmidt e Diego Faveri;

A todos que responderam questionários ou foram entrevistados, que contribuíram para a conclusão desta pesquisa;

Ao CNPq que contribuiu para conclusão deste mestrado;

Por fim, à Fundação Getulio Vargas.

## RESUMO

A entrada da mulher no mercado de trabalho gerou uma série de mudanças nas organizações, entretanto, a carreira da mulher executiva ainda apresenta disparidades em relação à carreira dos seus colegas homens. Essa disparidade pode decorrer da incongruência entre o papel social da mulher e o papel esperado de um líder. No entanto, este fenômeno parece está passando por mudanças, dado o *empowerment* das mulheres tanto no cenário corporativo como político. Neste sentido, surge a problemática desta pesquisa: qual o real comportamento da mulher ao assumir papéis de liderança? O quadro teórico que cerca esta pesquisa envolve a teoria do papel social (EAGLY, 1987), que postula que cada indivíduo tem um papel socialmente aceito, no qual se inclui o papel de líder, formado através de protótipos de como deve ou deveria se comportar, e também papéis gênero, no qual são definidos os comportamentos socialmente aceitos para homens e para mulheres. Nesta direção, para fazer a comparação dos papéis socialmente esperados de ambos os sexos e os papéis requeridos ao líder é utilizada a teoria de congruência de papéis (EAGLY e KARAU, 2002). Dado este quadro teórico, para atender ao objetivo desta pesquisa, são realizados quatro estudos que utilizam metodologias qualitativas, experimentais e quantitativas. No primeiro estudo, são testadas as relações entre sexo do líder e as dimensões agênticas e comunais do protótipo de liderança por meio de análise de conteúdo de descrições de mulheres e homens líderes. Já no segundo estudo, é testada, por meio de um experimento, a congruência da avaliação de líderes masculino e feminino com o comportamento agêntico e comunal. No terceiro estudo, são examinados quatro perfis de liderança e como estes estão associados entre si a partir de dados coletados por meio de questionários estruturados. São analisadas as características do líder em geral e do líder eficaz com as características do líder masculino e da líder feminina. Estas análises também são realizadas considerando o perfil sexual do respondente (BEM, 1974). Por fim, no quarto estudo são analisadas entrevistas em profundidade a fim de identificar como ocorrem e quais as causas destes acontecimentos supracitados. Os resultados demonstraram que ao assumir um papel de liderança, a mulher tende a assumir características agênticas do protótipo de liderança (como força, masculinidade e tirania), ou seja, tende a masculinizar-se para ser aceita pelas outras pessoas. Os resultados revelam também poucas diferenças entre os líderes homens e mulheres, o que corrobora a primeira conclusão. Por outro lado, as características comunais do líder (como sensibilidade) revelam-se como as mais críticas para a aceitação do líder pelos seus subordinados, mas não para a sua eficácia. Dessa forma, este trabalho busca contribuir para compreender melhor o fenômeno da liderança feminina, lançando luz sobre as eventuais incongruências entre os papéis sociais e gerenciais da mulher na sociedade brasileira contemporânea.

## ABSTRACT

The entry of women into the labor market has generated a series of changes in organizations, however, the careers of women executives still differ in relation to the career of his fellow men. This disparity may result from an inconsistency between the social role of women and the role expected of a leader. However, this phenomenon appears is undergoing change, given the empowerment of women in both the corporate and political landscape. In this sense, the problem arises from this research: what is the actual behavior of women to assume leadership roles? The theoretical framework surrounding this research involves the theory of social role (Eagly, 1987), which postulates that each individual has a role in normal society, which includes the role of leader, formed through prototypes or how it should behave , as well as gender roles, which included the socially accepted behavior for men and women. In this direction, to make the comparison of expected social roles of both sexes and the roles required to lead is to the theory of congruence of roles (Eagly and Karau, 2002). Given this theoretical framework, to meet the objective of this research are conducted four studies using qualitative methodologies, experimental and quantitative. In the first study, we tested the relationship between leader and sex of the dimensions of the prototype agents and community leadership through content analysis of descriptions of women and men leaders. In the second study, is tested through an experiment, the congruence of the evaluation of male and female leaders with the agents and communal behavior. In the third study examines four leadership profiles and how these are linked to each other from data collected through structured questionnaires. It analyzes the general characteristics of the leader and effective leader with the characteristics of the leading male and female leader. These tests are also carried out considering the sexual profile of the respondent (BEM, 1974). Finally, the fourth study are analyzed in-depth interviews to identify how they occur and what causes these events mentioned above. The results showed that by taking a leadership role, women tend to assume characteristics of the prototype agents of leadership (such as strength, masculinity and tyranny), or tends to masculinize to be accepted by others. The results also show few differences between men and women leaders, which supports the first conclusion. On the other hand, the communal characteristics of the leader (and sensitivity) have emerged as the most critical for the acceptance of the leader by subordinates, but not for its effectiveness. Thus, this paper seeks to contribute to better understand the phenomenon of female leadership, shedding light on possible inconsistencies between management and the social roles of women in contemporary Brazilian society.

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO .....	1
2	REFERENCIAL TEÓRICO .....	3
2.1	Protótipos de liderança.....	3
2.2	Expectativas de gênero .....	4
2.3	O Contexto brasileiro.....	7
3	ESTUDO 1: Análise do protótipo de liderança .....	9
3.1	Método.....	10
3.2	Resultados.....	11
3.3	Discussão .....	12
4	ESTUDO 2: Análise de congruência entre sexo e perfil de liderança.....	14
4.1	Método.....	15
4.2	Resultados.....	16
4.3	Discussão .....	18
5	ESTUDO 3: Análise das dimensões dos perfis de liderança .....	20
5.1	Método.....	22
5.2	Resultados.....	23
5.3	Discussão .....	26
6	ESTUDO 4: Desvendando a ascensão feminina em papéis de liderança .....	28
6.1	Método.....	29
6.2	Resultados.....	30
6.3	Discussão .....	40
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	45
8	REFERÊNCIAS.....	48
	APÊNDICE A: Questionário do Estudo 2.....	52
	APÊNDICE B: Questionário do Estudo 3 .....	53

## 1 INTRODUÇÃO

A entrada da mulher no mercado de trabalho gerou uma série de implicações nas organizações. No entanto, as carreiras das mulheres sempre esbarram no “teto de vidro” (DAVIDSON e COOPER, 1992; STEIL, 1997), pelo que a sua participação tem permanecido em um nível inferior à dos homens quando se trata de cargos de liderança. Por outro lado, parece estar havendo uma mudança com relação a este fenômeno, como mostra o Relatório Global de Desigualdade de Gênero 2010 do Fórum Econômico Mundial (HAUSSMANN *et al.*, 2010). Neste estudo, destaca-se o *empowerment* da mulher em vários países e contextos, como é possível notar em três dos países mais desenvolvidos da América do Sul que elegeram recentemente uma mulher presidente (Argentina, Brasil e Chile) e entre multinacionais, que estão oferecendo cada vez mais oportunidades de crescimento às mulheres.

No Brasil, este crescimento é demonstrado pela pesquisa realizada nas 500 maiores empresas brasileiras (GONÇALVES, 2010) que revela como a participação das mulheres no quadro executivo cresceu de 6% em 2001 para 13,7% em 2010. Porém, mesmo com estes crescimentos, o Brasil ainda mantém um quadro de desigualdade explícito, como demonstrado no relatório da participação feminina na política em que o Brasil ocupa 111º lugar no ranking da pesquisa da Organização *Inter-Parliamentary Union* (IPU.org, 2010), ou no relatório do Ranking de Desigualdades de Gênero, em que mostra uma queda do Brasil de 81º lugar em 2006 para 85º lugar em 2010. Este ranking considera critérios baseado na economia, política, educação e saúde (HAUSSMANN *et al.*, 2010).

Alguns estudos justificam esta disparidade por conta da diferença da expectativa do comportamento masculino e feminino em cargos de liderança. Esta diferença é explicada pela teoria do papel social, a qual sugere que é esperado um comportamento agêntico dos homens e comunal das mulheres e quando este comportamento não condiz, são avaliados negativamente (EAGLY e KARAU, 2002; BROVERMAN *et al.*, 1972; e HEILMAN, 2001). Estas expectativas de comportamento, segundo Cohn (2000), são ativadas por protótipos que estão relacionados a atributos físicos como raça e gênero. Estas expectativas, por sua vez são ativadas mais frequentemente em ambientes de trabalho que possuem indivíduos com uma diferença de raça e/ou gênero mais presente.

No caso do Brasil, um país oriundo de uma mistura de raças, estas expectativas tendem a serem mais ativadas, fator este que justifica a presente pesquisa. Sendo assim,

esta pesquisa visa analisar como as pessoas avaliam e como se comporta a mulher líder em um contexto cultural heterogêneo, como o Brasil.

Outra importância desta pesquisa reside justamente em contribuir para o entendimento da ascensão feminina na sociedade contemporânea, visto que, por princípios democráticos, a tendência com o passar dos anos é de haver um equilíbrio maior entre homens e mulheres nas carreiras profissionais.

Para realizar o objetivo desta pesquisa, são realizados quatro estudos utilizando enfoques metodológicos diferentes: um primeiro qualitativo, um segundo experimental, um terceiro com levantamento e por fim um quarto mais interpretativista. No primeiro estudo, são testadas as relações entre gênero do líder e as dimensões agênticas e comunais do protótipo de liderança. Já no segundo estudo, é testada a consistência da avaliação de líderes masculino e feminino com o comportamento agêntico e comunal. No terceiro estudo, são analisadas os efeitos do perfil sexual (BEM, 1974) e as dimensões do protótipo de liderança para quatro perfis: líderes do sexo masculino e feminino, líderes eficazes e líderes em geral. Por fim no quarto estudo são analisadas entrevistas em profundidade a fim de identificar como ocorrem e quais as causas destes acontecimentos supracitados.



## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, é apresentado o referencial teórico que irá servir de base para responder a questão de pesquisa. Para isto, é abordado o protótipo de liderança, seguido por um aprofundamento quanto às expectativas de gênero e por fim, uma descrição da cultura brasileira e como ela pode interferir nas outras variáveis analisadas.

### 2.1 Protótipos de liderança

Antes de entendermos o protótipo de liderança, é preciso primeiramente estabelecer alguns conceitos. Protótipo é uma concepção abstrata do membro mais representativo ou das características mais amplamente partilhadas e aceitas por um determinado grupo sobre uma determinada categoria (PHILLIPS, 1984).

Já liderança, para Lord e Maher's (1993), é um processo social que possui como essência o modo como as outras pessoas enxergam o líder. Para estes autores, eles usam o processamento da informação e a percepção da liderança para segmentar características e organizar protótipos ou representações mentais que criam uma expectativa do comportamento dessas lideranças.

Sendo assim, entende-se protótipo de liderança como uma concepção abstrata das características socialmente aceitas de um líder. Os protótipos de liderança variam entre indivíduos, pois estes são afetados por inúmeros fatores situacionais e contextuais (LORD *et al.*, 2001). Nesta direção, a Teoria da Identidade Social da Liderança ressalta a importância do grupo social, quando afirma que os indivíduos, inclusive os líderes, adotam uma identidade no grupo que se demonstra como se percebem entre os pertencentes e os de fora do grupo (HOGG, 2001; HOGG *et al.*, 2006).

Dada esta expectativa formada pelo grupo, quando os membros, ou mais especificamente, os líderes se comportam conforme esperado pelo protótipo, eles são percebidos mais positivamente do que aqueles que diferem desse comportamento esperado (LORD *et al.*, 1984; JOHNSON *et al.*, 2008). Este fenômeno pode ser explicado pela Teoria da Liderança Implícita, a qual afirma que cada indivíduo possui estruturas cognitivas ou esquemas mentais que especificam as características e comportamentos que os seguidores devem esperar de seus líderes. Estas características e comportamentos são armazenados na memória e são ativados quando os seguidores interagem com uma pessoa em uma posição de liderança (KENNEY *et al.*, 1996).

Tendo por base esta teoria, Offermann *et al.* (1994) desenvolveram uma lista de 41 itens mensurados em oito dimensões do protótipo de liderança, sendo seis dimensões positivas: a força, a sensibilidade, a dedicação, o carisma, a atratividade e a inteligência; e duas negativas, masculinidade e tirania (também conhecidas como o anti-protótipos de liderança). Epitropaki e Martin (2004) validaram este protótipo em outro contexto e sugeriram que uma estrutura de seis fatores são mais bem representado no contexto de trabalho: sensibilidade, inteligência, dedicação, dinamismo, tirania e masculinidade.

Estes estudos sobre a teoria da liderança implícita têm levantado observações interessantes como as alterações ao longo do tempo desta teoria que é oferecido pelos modelos conexionistas (*e.g.*, HANGES *et al.*, 2000), que enfatizam o papel do contexto e argumentam que a mudança intraindividual irá ocorrer quando o contexto muda.

## 2.2 Expectativas de gênero

O estudo da expectativa de gênero teve seus primeiros passos com os trabalhos de Schein (1973) e Schein (1975), que pesquisou em gestores masculinos e femininos as características de homem em geral, mulher em geral e gestores em geral. As características do gestor em geral estiveram muito mais próximas dos homens, o que sugere que o homem é mais identificado com o estereótipo de gestor. Estes dados foram atualizados e Brenner *et al.* (1989) e Heilman *et al.* (1989) concluíram que permanecem iguais após 15 anos.

Esta incompatibilidade entre as características femininas e as de um líder é descrita na teoria da congruência dos papéis de Eagly e Karau (2002), que define serem as características agênticas esperadas pelos líderes masculinos, enquanto que as características comunais são esperadas pelas líderes femininas.

Além disto, a partir desta teoria é possível analisar como essa expectativa produz dois vieses que prejudicam as mulheres a assumir cargos de liderança: estas são percebidas potencialmente menos favoráveis a ocupar cargos de liderança por possuírem menos características de liderança que os homens e a avaliação do papel de líder é menos favorável quando é realizado por uma mulher, inclusive quando assume características masculinas. Sendo assim, suas atitudes são menos positivas que as dos homens e, conseqüentemente, se torna mais difícil ocupar tais cargos (BURGESS e BORGIDA, 1999; HEILMAN, 2001; EAGLY e KARAU, 2002).

Nesta direção, surgiram vários estudos que examinaram o estilo de liderança masculina e feminina: quando elas exibiam um estilo orientado a resultados eram percebidas como mais efetivas do que quando assumiam um estilo orientado aos relacionamentos (FORSYTH, HEINEY e WRIGHT, 1997); ou que as lideranças masculinas eram avaliadas mais favoráveis do que as lideranças femininas, inclusive quando estas utilizavam estilo de liderança masculina (EAGLY, MAKHIJANI e KLONSKY, 1992). Por exemplo, mulheres são mais influenciadas por uma oradora que fala tímida do que de maneira assertiva e o uso de fala hesitante aumenta o poder de influência das mulheres sobre os homens mas, reduz sobre outras mulheres (CARLI, 1990). Outro estudo conclui que as mulheres são mais sensíveis ao estilo da fala (WILEY e ESKILSON, 1985) e que as mulheres são avaliadas mais negativamente do que os homens em momentos de expressar raiva (GLOMB e HULIN, 1997; LEWIS, 2000).

Além destas pesquisas, a teoria da liderança implícita também foi utilizada por alguns estudos para examinar diferenças de comportamento do sexo do supervisor (RUSH *et al.*, 1977) ou como um meio de entender os atributos e expectativas dos líderes (LORD *et al.*, 1984) e a aplicação desta teoria para examinar os gestores da Malásia de diferentes grupos étnicos (SUBRAMANIAM *et al.*, 2010).

Nogueira (2009), em seu estudo sobre liderança de mulheres em Portugal, analisa como as líderes mulheres em Portugal se sentem em uma posição contraditória por ocuparem uma posição que é tradicionalmente associada aos homens. Em função disto, a autora enaltece dois discursos que surgiram: um exalta competências pessoais do sexo feminino e pressupõe a não discriminação e o outro leva em conta a discriminação e apresenta a possibilidade de que as competências pessoais são adquiridas através de confrontos com a discriminação.

Eagly *et al.* (1994) mostram como essa realidade dicotômica já é afetada pela motivação de estudantes de administração para chegar a cargos de liderança, em que apesar dos homens possuírem mais motivação, a diferença entre estes e as mulheres é pequena. Neste contexto, alguns estudos abordam de um lado um movimento transformacional principalmente por parte das mulheres, como é demonstrado na meta análise feita por Eagly *et al.* (2003) que menciona que do outro lado os homens tendem um estilo de liderança mais transacional ou laissez-faire. Situação ilustrada na pesquisa de Druskat (1994) na Igreja Romana Católica, onde as líderes femininas expõem um comportamento mais transformacional, enquanto os líderes masculinos, um

comportamento mais transacional (ISAAC *et al.*, 2010).

No sentido desta transformação, Vongalis-Macrow e Gallant (2010) abordam que os programas de liderança precisam se atualizar. Segundo as autoras, esses costumam mostrar duas práticas do estereótipo da líder mulher: a super-mulher como um modelo que concilia a casa e o trabalho, assumindo características masculinas para liderar, o que segundo as autoras não é a solução para igualdade de papéis; e o foco dos programas sobre os problemas comuns da mulher na liderança como o teto de vidro, e relação família e trabalho e a natureza discriminatória que reproduz a idéia que mulheres são vulneráveis e precisam ser consertadas.

Por conta destes problemas, alguns estudos mostram que as mulheres tendem a subestimar suas habilidades de liderança, o que Velsor *et al.* (1993) demonstraram que, apesar das mulheres não receberem os créditos do sucesso, esta questão de se superestimar ou subestimar não tem relação com o gênero do líder.

Com relação ao contexto cultural, Schein e Mueller (1992) analisam a relação entre os estereótipos dos papéis de gênero e as características percebidas de um gestor de sucesso em três países: EUA, Grã-Bretanha e Alemanha. Os resultados demonstraram que nestes, os homens consideram que as características, atitudes e temperamentos de um líder estão associadas às dos homens.

Alguns anos depois, Schein *et al.* (1996) estendem a abordagem para o Japão e a China e concluíram que esta associação entre pensamento masculino e pensamento do gestor é um fenômeno global, principalmente entre os homens que apresentaram um grau similar entre os cinco países. Dentre as mulheres, a hipótese do perfil sexual do gestor foi provada em todos os países, exceto nos EUA, em que homens e mulheres são vistos como possuidores de características gerenciais. Estas respostas femininas variaram entre os países, segundo os autores, por conta da diferença da participação delas em cargos gerenciais.

No entanto, outro estudo sobre liderança realizado na Turquia (TÜRETGEN *et al.*, 2008) mostrou que o gênero não prediz o estilo de liderança. Segundo os autores, esta diferença é explicada pelo contexto da Turquia, que possui uma cultura com características femininas e coletivista. Paris *et al.* (2009) também demonstraram que os protótipos de liderança são diferentes além de países e culturas, também entre indústrias.

### 2.3 O Contexto brasileiro

Como demonstrado no tópico anterior, a cultura representa uma variável significativa para a expectativa de comportamento e, conforme salientou Türetgen *et al.* (2008), o fenômeno encontrado em alguns países não podem ser generalizáveis para todos os outros do globo.

A cultura escolhida que representa muito bem a diversidade e a mistura de raça e gênero em diversos níveis sociais foi a cultura brasileira. Neste contexto, o país possui uma profunda diversidade cultural nas suas regiões geográficas, no entanto elas terminam resultando em uma “cultura mulata” oriunda de uma mistura de raças e etnias (FREYRE, 1951). Esta mistura vem da diversidade de como o Brasil herdou da cultura européia e africana, bem como das crenças do cristianismo e do islamismo, uma cultura com muitos aspectos contraditórios e harmônicos.

Uma das contradições presentes na cultura brasileira, diz respeito ao que DaMatta (1997) analisa como a “casa” e a “rua” representando formas morais de comportamento com valores antagônicos, de certa forma considerados femininos e masculinos, respectivamente. A casa é um ambiente celebrado pela família em que as pessoas possuem tratamentos diferenciados representado pela hospitalidade e a segurança. Enquanto a rua representa um espaço frio e cruel em que os indivíduos são iguais perante a lei. Destas representações, DaMatta (1979) demonstra que os americanos são tipicamente representados pela rua, enquanto os brasileiros tendem a levar a casa para a rua, o que levam a ambiguidades, paradoxos e dilemas entre estes dois âmbitos morais.

Outro estudo que aborda o aspecto cultural é o de Hofstede (1980; 1991) em que destaca cinco dimensões de cultura. A dimensão distância hierárquica do poder diz respeito à medida que os membros menos poderosos aceitam e esperam que o poder seja desigual. Já o individualismo *versus* coletivismo mensura o quanto integrado estão os indivíduos em grupos sociais. A masculinidade *versus* feminilidade diz respeito à distribuição de papéis entre os sexos e os perfis que se destacam. O controle da incerteza mensura a tolerância que a sociedade tem para a incerteza e a ambiguidade. Por fim, a orientação a longo prazo diz respeito a valores associados a mais antigos daquela cultura.

A dimensão que mais se destaca no Brasil é o alto grau de hierarquização, que é demonstrada por DaMatta (1979) através da análise da expressão brasileira “você sabe

com quem está falando?” que representa uma separação na hierarquia social entre o emissor e o receptor. O autor aborda a diferença desta expressão com a americana “*who do you think you are?*” que diferentemente da brasileira, coloca o outro como um igual, como um ritual igualitário.

Outra dimensão de destaque é a da feminilidade e masculinidade, no qual as sociedades serão masculinas onde

os papéis são nitidamente diferenciados, o homem deve ser forte, impor-se e interessar-se pelo sucesso material, enquanto a mulher deve ser mais modesta, terna e preocupada com a qualidade de vida (HOFSTEDE, 1991, p. 103)

O chefe “masculino” revela auto-afirmação, decisão e agressividade. Toma as suas decisões isoladamente, com base em fatos, mais do que apoiado na decisão grupal. Não tem importância que ele seja ligeiramente machista. Já em uma sociedade feminina, o chefe é o menos visível, atua mais por intuição do que por decisão e está habituado a procurar o consenso. No entanto, em ambas as culturas os chefes devem possuir inteligência e dinamismo acima da média (HOFSTEDE, 1991).

Quanto à individualidade, Hollanda (1994; 1995) relata no decorrer da história brasileira, a dificuldade da transição para o trabalho industrial no Brasil, onde muitos valores rurais e coloniais persistiram. Neste contexto, surge o que Holanda chama de “homem cordial”. Para esse homem, o isolamento individual cria uma sensação de insegurança insuportável para suas necessidades de homem comum. Nesse sentido, o rigor se afrouxa e humaniza, onde não há distinção entre o público e o privado: todos são amigos em todos os lugares. Assim, as relações sentimentais e familiares são transportadas para o ambiente do Estado (SOUZA, 1999).

Esta questão paternalista, em que as características pessoais são mais consideradas do que as funcionais, é somada à outras características como a lealdade às pessoas, o formalismo e a flexibilidade, que para Barros e Prates (1996) representa o jeito brasileiro de administrar. Estes traços geram virtudes como a flexibilidade e a adaptabilidade, mas por outro lado, também gera a impunidade.

Por fim, a cultura brasileira apresenta certas peculiaridades que sugere uma diferença na caracterização dos estereótipos de liderança e na formação dos papéis sociais.

### 3 ESTUDO 1: Análise do protótipo de liderança

O primeiro estudo visa verificar a presença das dimensões do protótipo de liderança e saber se as dimensões agênticas estão relacionadas aos líderes masculinos e as dimensões comunais estão relacionadas com líderes femininos. Johnson *et al.* (2008), em seu estudo com estudantes graduandos em Administração, demonstra que tais características agênticas e comunais são associadas ao gênero do líder.

A partir dos conceitos de Bakan (1966), consideramos que comportamentos agênticos são aqueles que dizem respeito à luta pelo poder e controle sobre os outros, enfatizando a assertividade, eficácia e maestria, enquanto os traços comunais dizem respeito à formação de relações sociais, enfatizando a harmonia e a filiação.

Com base nestes conceitos e na teoria de papéis sociais (EAGLY e KARAU, 2002), podemos classificar as dimensões de liderança de Offermann *et al.* (1994) nestas duas categorias, no qual a força, masculinidade e tirania representam características agênticas, enquanto que a sensibilidade é uma dimensão protótipo comunal; e dedicação, carisma, capacidade de atração e inteligência apresentam-se neutras, ou seja, comuns a líderes masculinos e femininos.

Alguns estudos já dividem as características dos líderes, como Scott e Brown (2006) e Bass (1990) que descrevem carisma, dedicação, inteligência, determinação, agressividade e competitividade como agênticas, por conta de sua referência a orientação à tarefa; enquanto cuidadoso, sensível, honesto, compreensível, com compaixão e simpático como comunal. Também são vistas outras diferenças em uma característica neutra como na inteligência de homens e mulheres analisadas por Halpern e Lamay (2000) e constatadas por Neubert e Taggar (2004) nas lideranças informais, em que consideraram a capacidade mental mais fortemente previsto para mulheres do que para os homens; e a diferença na dedicação, em que Anderson *et al.* (2006) constatou que, entre candidatos militares, as líderes do sexo feminino são percebidas como mais dedicadas do que os líderes masculinos. Desta forma, propõem-se as seguintes hipóteses de pesquisa:

**Hipótese 1:** As dimensões agênticas do protótipo de liderança como força, masculinidade e tirania, serão mais fortemente associadas com os líderes do sexo masculino do que com os líderes do sexo feminino.

**Hipótese 2:** A dimensão comunal do protótipo de liderança como sensibilidade,

será mais fortemente associada com as líderes do sexo feminino do que com os líderes do sexo masculino.

**Hipótese 3:** As dimensões neutras em relação ao gênero do protótipo de liderança como dedicação, carisma, atratividade e inteligência, serão igualmente associadas a líderes masculinos e femininos.

### 3.1 Método

Este estudo foi realizado com 56 estudantes de *Master in Business Administration* (MBAs), sendo 30 homens e 26 mulheres, com uma média de 34 anos de idade (DP = 10,2) e com uma experiência profissional de em média 11,48 anos (DP = 8,6). Para estes entrevistados, foi distribuído de maneira aleatória dois tipos de questionários que pediam para listarem características de um líder do sexo masculino ou listar características de uma líder do sexo feminino, sem nenhum limite prévio. Todas as características foram digitadas em um banco de dados, tendo gerado um total de 271 características e uma média de 4,84 (DP = 2,56) palavras por pessoa. A lista de características variou de 1 palavra a 15 palavras.

Com estas características, o estudo seguiu os procedimentos descritos por Offermann *et al.* (1994) em termos de geração do protótipo e então as características foram codificadas por meio de análise de conteúdo e agrupadas nas oito dimensões do protótipo de liderança: sensibilidade, dedicação, tirania, carisma, atratividade, inteligência, força e masculinidade.

Depois de categorizadas, efetuou-se a análise dos dados através da regressão logística utilizando como variável dependente a aparição de cada dimensão do protótipo (Nenhuma ocorrência / 1 ou mais ocorrências) e o gênero do líder como variável independente. Para verificar outras diferenças, foram incluídos como covariável o gênero do respondente, idade, tempo de experiência e nível hierárquico.

A codificação das características nas oito dimensões do protótipo de liderança não se revelou exaustiva e surgiu uma nova categoria de análise relacionada a um senso de justiça e honestidade do líder, que também foi testada como uma nova dimensão no modelo juntamente com os outros dados. Também houve características relacionadas a paciência, serenidade e equilíbrio do líder, no entanto, como houve poucas aparições não foi possível adicionar ao modelo.



### 3.2 Resultados

As características listadas foram agrupadas em uma das 8 dimensões da Offermann *et al.* (1994) e na nova dimensão encontrada, “Justiça”, ou em nenhuma destas dimensões, mas classificadas como “outros”. Estes dados foram transformados em *dummies*, (0) a dimensão não foi lembrada ou (1) a dimensão foi mencionada pelo respondente.

Estes dados foram então analisados pela regressão logística para cada dimensão do protótipo com a lembrança da dimensão pelo respondente (Nenhuma ocorrência / 1 ou mais ocorrências) como variável dependente e o sexo do líder como a variável independente.

Como a dimensão masculinidade não foi mencionada por nenhum dos respondentes, e como as características relacionadas à justiça foi bastante mencionada, foi substituída a dimensão “Masculinidade” por “Justiça” no protótipo.

Tabela 1: Correlação entre as dimensões do protótipo de liderança

	Média	DP	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.
1. Sexo do Líder	0,52	0,50	1,00									
2. Sexo do resp.	0,46	0,50	0,18	1,00								
3. Dm Força	0,48	0,50	0,00	0,11	1,00							
4. Dm Sensib.	0,50	0,50	0,25*	0,00	0,04	1,00						
5. Dm Dedic.	0,43	0,50	-0,03	-0,16	-0,04	0,07	1,00					
6. Dm Carisma	0,59	0,50	-0,08	-0,17	0,08	-0,11	,283**	1,00				
7. Dm Intelig.	0,75	0,44	-0,06	0,04	0,06	0,08	-,333**	0,11	1,00			
8. Dm Atrativd.	0,02	0,13	0,13	-0,13	0,14	-0,14	0,16	-0,16	0,08	1,00		
9. Dm Tirania	0,13	0,33	-0,18	-0,03	-0,04	-0,05	-0,11	-0,01	-0,03	-0,05	1,00	
10. Dm Justiça	0,27	0,45	-,385***	-,321**	-0,02	0,04	0,05	0,26	,349***	-0,08	0,14	1,00

\*\*\*. Correlação é significante a 0.01 \*\* . Correlação é significante a 0.05 \* . Correlação é significante a 0.10

A hipótese 1, de que as dimensões agênticas do protótipo de liderança como força, masculinidade e tirania, seriam mais fortemente associadas com líderes do sexo masculino do que com líderes do sexo feminino, não pôde ser suportada pois os dados não apresentaram diferença estatisticamente significativa entre os sexos dos líderes. Primeiro, porque a masculinidade não foi mencionada; segundo, porque a tirania não apresentou diferença significativa e, por fim, terceiro razão, é que a força, apesar de não ter significância, contrariando o esperado, foi mais freqüente em líderes femininas do que em líderes masculinos.

A hipótese 2, de que as dimensões comunais do protótipo de liderança como sensibilidade, seriam mais fortemente associadas com as líderes do sexo feminino do

que os líderes do sexo masculino, foi marginalmente suportada, pois os dados demonstraram haver uma associação marginal entre o sexo do líder e a presença do comportamento comunal. Por conta do tamanho da amostra, achou-se por bem considerar marginalmente a significância de 0,064 de tais associações.

Por fim, a hipótese 3, de que as dimensões neutras do protótipo de liderança como dedicação, carisma, atratividade e inteligência, seriam associadas igualmente a líderes masculinos e femininos, foi suportada. Os dados não apresentaram diferença significativa destas características entre líderes homens e líderes mulheres. No entanto, vale ressaltar que, atratividade só foi mencionada uma vez para a líder feminina, então não pôde entrar na análise. Apesar de ser sem significância, dedicação e carisma se destacaram um pouco mais presentes para os líderes masculinos, enquanto que inteligência mais presente para as líderes femininas.

No entanto, a nova dimensão criada, justiça do líder, apresentou significância (,007) entre sexo do líder, demonstrando que os líderes masculinos são percebidos possuindo mais características relacionadas à justiça do que as líderes femininas. Como ele foi pouco mencionado para as líderes femininas (apenas três vezes), faz-se necessário uma análise mais profunda desta dimensão em futuras pesquisas.

### 3.3 Discussão

O que é possível notar dos dados apresentados é que não houve relações tão significativas entre características de liderança e o sexo, como é sugerido pelos estudos de Schein. Não apenas as mulheres, mas também os homens têm uma visão andrógena dos papéis gerenciais, em que ambos os sexos apresentam tal comportamento em cargos de liderança.

Para a dimensão comunal do protótipo, houve uma diferença marginal entre líderes homens e líderes mulheres, o que demonstra que existe uma leve diferença entre os sexos. No entanto, para a dimensão agêntica, o sexo do líder não foi uma variável que apresentasse diferenças. Uma possível explicação para este comportamento se deve ao fato da mulher necessitar se masculinizar para que possa assumir papéis de liderança.

Ou seja, por conta da grande diferença dos papéis sociais de homens e de mulheres, faz com que o único papel de líder que a mulher irá conhecer como referência é o papel masculino. Sendo assim, para atingir cargos de liderança, ela passa por um processo de “masculinização”, e quando se trata de mulheres líderes, estas possuem as

características da dimensão agêntica, assim como os homens.

Outra possível explicação, reside na previsão de Schein (2001), quando afirmava uma tendência para o futuro da liderança em caminhar para um comportamento mais andrógono, que é possível notar neste estudo, em que o perfil de liderança está requerendo de lideranças, seja homem ou mulher, tanto características agênticas quanto comunais.

Schein *et al.*(1996) aborda que as mulheres dos EUA consideram homens e mulheres possuidores de características de liderança justamente pelo fato delas já terem uma maior participação em cargos gerenciais. Já nesta pesquisa feita no Brasil, essa relação foi mencionada tanto por homens quanto por mulheres, o que sugere que esta participação feminina já é aceita tanto por homens quanto por mulheres.

A dimensão que surgiu no protótipo “justiça” do líder, é um ponto que merece atenção, principalmente por conta do caráter cultural que existe no estudo da liderança. Uma possível causa deste surgimento diz respeito ao mundo corporativo e a política brasileira, em que Barros e Prates (1996) sugerem que o estilo brasileiro de administrar está marcado pela impunidade. Esta, para os autores, é oriunda de uma combinação de traços brasileiros como o paternalismo, os traços personalistas e a alta concentração de poder.

Abordagem semelhante é feita por Souza (1999), quando chama atenção para o “homem cordial”. Para esse homem, o isolamento individual cria uma sensação de insegurança insuportável para suas necessidades de homem comum. Nesse sentido, o rigor se afrouxa e humaniza, onde não há distinção entre o público e o privado: todos são amigos em todos os lugares. Assim, as relações sentimentais e familiares são transportadas para o ambiente do Estado.

Com esta dificuldade de distinção entre o público e o privado juntamente com a alta concentração de poder, as relações se tornam menos justas, fazendo com que os respondentes lembrem desta nova dimensão para o protótipo de liderança.

#### 4 ESTUDO 2: Análise de congruência entre sexo e perfil de liderança

Apesar do estudo 1 ter demonstrado que não há diferença significativa entre as características de liderança e o sexo do líder, este segundo estudo utiliza-se de um experimento para testar o impacto das violações do protótipo de liderança entre líderes do sexo masculino e feminino. Para testar, foram utilizadas duas características positivas e estereotipadas para cada líder: sensibilidade para o feminino e força para o masculino.

A teoria da congruência dos papéis sugere que o papel da pessoa congruente com o seu comportamento, tende a ser melhor avaliado, ou seja, líderes masculinos fortes, mas que são insensíveis, são percebidos mais positivamente que líderes masculinos sensíveis, mas que não são fortes. Da mesma forma com as mulheres, líderes femininas sensíveis, que não são fortes, são percebidas mais positivamente que líderes femininas fortes e insensíveis. Este fenômeno ocorre por conta da violação do papel agêntico do homem e comunal da mulher (EAGLY e KARAU, 2002). Desta forma, propõem-se as seguintes hipóteses:

**Hipótese 1:** A líder feminina com alta sensibilidade, mas com pouca força, será percebida de forma mais positiva do que a líder feminina com baixa sensibilidade, mas com muita força, em termos de aceitação e eficácia.

**Hipótese 2:** O líder masculino com muita força, mas com baixa sensibilidade, será percebido de forma mais positiva do que o líder masculino com pouca força, mas com alta sensibilidade, em termos de aceitabilidade e eficácia.

Esta questão se estende à relação entre a força que um líder masculino deve ser maior que a da líder feminina, da mesma forma que a sensibilidade da líder feminina seja maior que a do líder masculino. Por fim, a literatura não apresenta uma única relação quanto à melhor avaliação entre líderes masculinos ou femininos, como é possível verificar na meta-análise realizada por Nieva e Gutek (1980) e Eagly e Karau (2002) em que há uma série de pesquisas em que homens e mulheres são igualmente avaliados e outras pesquisas até que as mulheres são mais favoráveis, no entanto, a grande maioria mostra uma avaliação de liderança pró-masculina.

Para mensurar a aceitabilidade destes perfis de liderança, são utilizadas duas variáveis dependentes: eficácia e aceitabilidade; estas estão presentes em diversos

estudos que têm analisado a diferença de gênero (FORSYTH *et al.*, 1997; LEWIS, 2000; WILEY e ESKILSON, 1985; EAGLY e KARAU, 2002; JONHSON *et al.*, 2008). Para Nieva e Gutek (1980), os comportamentos que violam a expectativa do papel de gênero social, tendem à receber uma avaliação mais negativa. Os estudos demonstram que ambos os sexos se prejudicam com a incongruência do papel social. Desta avaliação negativa, se destacam as líderes mulheres assumindo um comportamento agêntico, assim como o líder homem assumindo um comportamento comunal, em que serão menos aceitos e avaliados desfavoravelmente em relação aos outros perfis congruentes.

Desconsiderando as incongruências, também se espera que os homens agênticos sejam avaliados mais positivamente que as mulheres comunais, por conta do estereótipo proposto por Schein *et al.* (1996) de “*think manager – think male*”.

**Hipótese 3:** O líder masculino com muita força, mas com pouca sensibilidade, será percebido de forma mais positiva do que a líder feminina com alta sensibilidade, mas pouca força, em termos de aceitabilidade e eficácia.

**Hipótese 4:** O líder masculino com muita força, mas com baixa sensibilidade, será percebido de forma mais positiva do que as líderes femininas com muita força, mas com baixa sensibilidade, em termos de aceitabilidade e eficácia.

**Hipótese 5:** A líder feminina com alta sensibilidade, mas com pouca força, será percebida de forma mais positiva do que os líderes masculinos com muita sensibilidade, mas com pouca força, em termos de aceitabilidade e eficácia.

#### 4.1 Método

Este estudo foi realizado com 136 estudantes de MBAs, sendo 56 homens e 80 mulheres, com em média 33 anos (DP= 8,65) e com experiência profissional de em média 10 anos (DP = 7,43). Para estes participantes, foi distribuída uma vinheta elaborada por Johnson *et al.* (2008) mas, adaptada ao contexto brasileiro; ainda assim, mantendo o intuito de parecer um artigo de jornal, em que um novo CEO de uma empresa fictícia iria assumir.

Os participantes foram distribuídos aleatoriamente para receber uma vinheta que iria descrever um líder do sexo masculino ou feminino com um estilo de liderança que pode ser muita força e pouca sensibilidade ou pouca força e muita sensibilidade, resultando assim em um design experimental 2 (sexo do líder: masculino ou feminino) ×

2 (estilo do líder: forte ou sensível).

Após a vinheta, os participantes classificam o líder a partir de duas dimensões: aceitabilidade e eficácia, usando escalas criadas por Johnson *et al.* (2008). A escala de aceitabilidade incluiu três itens: "Paulo(a) será apreciado(a) por seus empregados", "Paulo(a) é simpático(a)", "Os colaboradores de Paulo(a) vão gostar de trabalhar para ele(a)". A escala de eficácia também incluiu três itens: "Paulo(a) será eficaz", "Paulo(a) vai ter sucesso na Construtora Bresil", "Paulo(a) irá melhorar o desempenho da Construtora". Para formar ambas as escalas, os participantes foram solicitados a indicar suas respostas em uma escala de 1 a 7, variando de "discordo totalmente" a "concordo totalmente". Elas tiveram alta consistência interna ( $\alpha = 0,85$  e  $\alpha = 0,924$ , respectivamente). Um teste piloto com 10 pessoas indicou que a descrição e o entendimento das características da liderança ficaram compreensíveis aos participantes. O questionário aplicado pode ser visto no Apêndice A.

## 4.2 Resultados

Os dados obtidos neste segundo estudo estão apresentados na tabela a seguir, com a média, desvio padrão e correlações entre as variáveis estudadas.

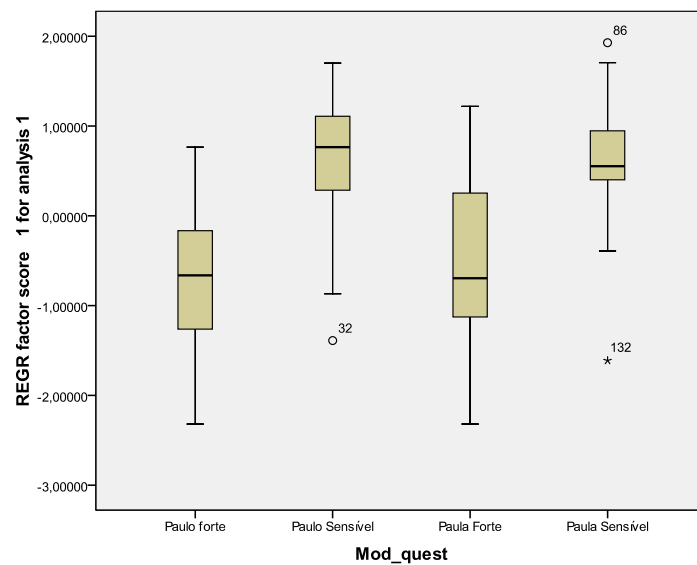
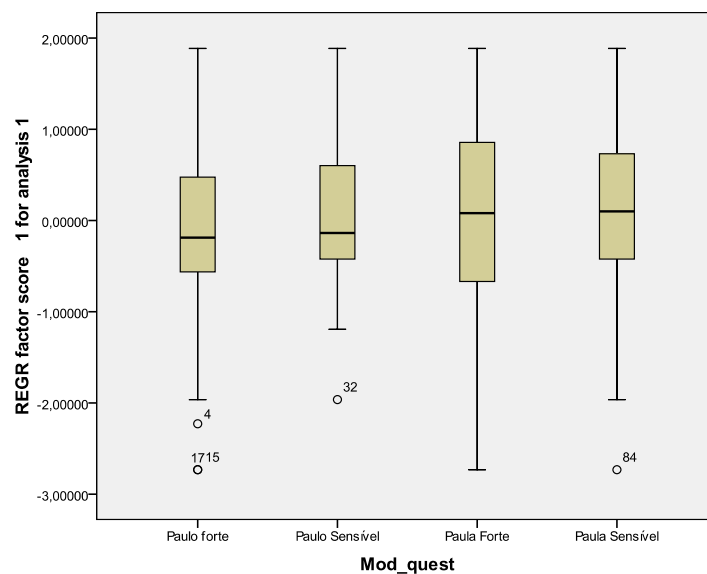
Tabela 2: Correlação das variáveis do estudo 2

	M	DP	1	2	3	4	5
1 Sexo_Respond*	0,59	0,494	1				
2 Sexo_Líder*	0,51	0,502	,012	1			
3 Estilo_Líder	0,51	0,502	,055	-,015	1		
4 Aceitabilidade	0	1	-,001	,040	,621**	1	
5 Eficácia	0	1	,031	,075	,120	,534**	1

\*\* Correlação é significativa a 0.01 \* Masculino = 0

Quanto à análise de correlações, os dados da pesquisa não conseguem estabelecer uma correlação do sexo do líder com as variáveis dependentes de mensuração da liderança. No entanto, verificamos que o estilo de liderança apresenta correlação apenas com a variável aceitabilidade, sugerindo que, apesar da aceitabilidade e eficácia possuírem certa correlação, a simples presença da força ou da sensibilidade não pode prever a eficácia do líder.

Estes dados podem ser visualizados nos boxplots a seguir das variáveis dependentes aceitabilidade (Gráfico 1) e eficácia (Gráfico 2) para cada modelo de questionário utilizado do design experimental 2 (Paulo / Paula) x 2 (Forte / Sensível).

**Gráfico 1:** Boxplot da aceitabilidade por condição de liderança**Gráfico 2:** Boxplot da eficácia por condição de liderança

A hipótese 4, de que Paulo Forte (Ma = 3,24; Me = 4,21) seria melhor avaliado que Paula Forte (Ma= 3,50; Me= 4,56); e a hipótese 5, de que Paula Sensível (Ma= 5,13; Me= 4,74) seria melhor avaliada que Paulo Sensível (Ma= 5,11; Me= 4,67), foram rejeitadas, pois estas esperavam uma diferença significativa no comportamento do líder homem e da líder mulher, em termos de aceitabilidade ( $F= 0,217$ ;  $p= 0,642$ ) e eficácia ( $F=0,766$ ;  $p=0,383$ ), fenômeno este não presenciado na pesquisa.

Já as hipóteses que comparavam estilos de liderança, a ANOVA demonstrou diferença significativa em termos de aceitabilidade ( $F=84,09$ ;  $p<0,01$ ), no qual o líder

com alta sensibilidade é percebido de maneira mais positiva que líderes com muita força. No entanto, esta significância não ocorreu com a eficácia ( $F=1,96$ ;  $p=0,164$ ). Sendo assim a hipótese 1 de que Paula Sensível ( $Ma= 5,13$ ;  $Me= 4,74$ ) seria melhor avaliada que Paula Forte ( $Ma= 3,50$ ;  $Me= 4,56$ ) foi parcialmente suportada, pois apenas a variável aceitabilidade demonstrou essa diferença na avaliação.

Já a hipótese 2, de que o Paulo Forte ( $Ma= 3,24$ ;  $Me= 4,21$ ) seria melhor avaliado que o Paulo Sensível ( $Ma= 5,11$ ;  $Me= 4,67$ ); e a hipótese 3, de que Paulo Forte ( $Ma = 3,24$ ;  $Me = 4,21$ ) seria melhor avaliado que Paula Sensível ( $Ma= 5,13$ ;  $Me= 4,74$ ), tiveram um efeito contrário ao que estava proposto, ou seja aquele que estava esperando ser melhor avaliado, foi pior avaliado, em termos de aceitabilidade, mas foi considerado sem diferença significativa em termos de eficácia.

**Quadro 1:** Situação das hipóteses do Estudo 2

<b>Id</b>	<b>Descrição</b>	<b>Situação</b>
H1	Paula Sensível será melhor que Paula Forte	Parcialmente rejeitada
H2	Paulo Forte será melhor que Paulo Sensível	Rejeitada
H3	Paulo Forte será melhor que Paula Sensível	Rejeitada
H4	Paulo Forte será melhor que Paula Forte	Rejeitada
H5	Paula Sensível será melhor que Paulo Sensível	Rejeitada
H6	Paulo Forte será melhor que Paula Sensível	Rejeitada

### 4.3 Discussão

Como é possível notar, o sexo do líder não apresentou diferença significativa no que diz respeito à eficácia e à aceitabilidade da equipe, sendo assim surgem duas possíveis explicações para tais resultados: ineficácia da teoria dos papéis congruentes (EAGLY e KARAU, 2002) ou que não há diferença nos papéis de líderes homens e líderes mulheres, o que ocasiona que não haverá incongruência, visto que eles são semelhantes.

De certa forma, se considerarmos o estudo 1, a segunda explicação passa a ser mais plausível, em que mesmo utilizando a característica que é mais estereotipada para homens e mulheres (BAKAN, 1966), elas não se aplicam quando estas pessoas avaliadas são ditos “líderes homens” e “líderes mulheres”; por isso, todas as hipóteses que envolviam a diferença de sexo, foram rejeitadas. De certa maneira, esta aproximação do comportamento agêntico por parte das mulheres é explicada por



Heilman *et al.* (1989), quando demonstra uma classificação de “gerentes mulheres” como mais agêntica e menos comunal do que “mulheres em geral”.

Mesmo com a diferença marginal encontrada no estudo 1 acerca do comportamento comunal, ela não se demonstrou forte o suficiente para criar cenário de incongruência de papéis de sexo, e assim avaliar aqueles que não estiverem enquadrados.

Uma série de estudos demonstram que não há diferença na avaliação de líderes homens e mulheres. Velsor *et al.* (1993) afirma que a questão de atribuir sucesso ao líder não tem relação com o sexo e sim, como encontrado neste segundo estudo, com o estilo de liderança. Outra explicação, dada por Türetgen *et al.* (2008), diz respeito ao contexto cultural, no qual tal pesquisa aborda que, por ser uma cultura feminina e coletivista, os entrevistados irão valorizar as características ligadas ao papel feminino. Sendo assim, para assumir um papel de liderança, não é tão incongruente para um líder, seja de qual for o sexo, possuir tais características.

No entanto, como é possível notar, o estilo de liderança apresentou diferença significativa no quesito aceitabilidade, o que demonstra que as pessoas ainda atribuem avaliação mais favorável a líderes com um perfil mais comunal do que agêntico. Esta consideração vai de encontro à proposta feita por Schein *et al.* (1996), em que defendiam que o pensar em gestão está associado ao pensar masculino, como se fosse um fenômeno global.

## 5 ESTUDO 3: Análise das dimensões dos perfis de liderança

A figura do protótipo de um líder pode ser entendida sob duas formas: uma que é a maneira normal como eles se apresentam, e outra, a maneira como deveria ser, ou seja, o modo considerado mais eficaz; sendo assim, neste terceiro estudo, achou-se por bem separá-los.

Neste sentido, são examinados quatro perfis de liderança e como estes estão associados entre si. São analisadas as características de um líder em geral e um líder eficaz com as características de um líder masculino e de uma líder feminina. Estas análises também são realizadas considerando o perfil sexual do respondente.

Como verificado nos estudos anteriores, não houve diferenças significativas acerca do papel de líderes homens e mulheres, apenas uma diferença significativa no comportamento comunal pró-feminino no Estudo 1 e sem diferenças significativas no Estudo 2, sugerindo que o perfil dos líderes masculinos e femininos são semelhantes. Quanto ao estilo de liderança, o Estudo 2 demonstrou que a dimensão comunal é melhor avaliada em termos de aceitabilidade que a dimensão agêntica. Sendo assim, é importante verificar esta diferença no comportamento comunal e agêntico novamente testando também esses novos perfis de liderança: eficaz e em geral.

**Hipótese 1a:** O comportamento comunal será percebido como mais característico da liderança eficaz do que dos líderes em geral.

**Hipótese 1b:** O comportamento agêntico (força, masculino, tirania) será percebido como mais característico dos líderes em geral do que dos líderes eficazes.

**Hipótese 2a:** O comportamento agêntico (força, masculino, tirania) será percebido como mais característico das lideranças masculinas do que de lideranças femininas.

**Hipótese 2b:** O comportamento comunal será percebido como mais característico das lideranças femininas do que das lideranças masculinas.

Além disso, pretende-se analisar o impacto do gênero do respondente na avaliação de cada dimensão típica do protótipo. No entanto, o sexo biológico muitas vezes não condiz com a forma de pensar e de agir e, dessa forma será utilizado o inventário de papéis sexuais de Bem (1974), para definir o perfil sexual dos

respondentes. Este já foi utilizado em diversos estudos para avaliar os efeitos do esquema de gênero em suas percepções e comportamentos (eg. EDDLESTON *et al.*, 2006; BERDAHL, 2007; JOHNSON *et al.*, 2008).

Neste sentido, na teoria de esquemas de gênero, Bem (1981) afirma que as pessoas desenvolvem papéis de gênero que representam um impacto sobre como as pessoas percebem os seus próprios papéis e o dos outros. Ou seja, o respondente terá uma tendência a perceber os outros de uma forma esquemática consistente com sua realidade, definindo como devem ou como deveriam se comportar.

Sendo assim, espera-se que os indivíduos de perfil masculino irão perceber as dimensões do protótipo masculino mais relacionadas com um líder masculino e um líder eficaz, enquanto que respondentes de perfil feminino irão perceber a dimensão do protótipo feminino mais relacionada com uma líder feminina e líder eficaz. Para testar isso, são propostas as seguintes hipóteses:

**Hipótese 3a:** Respondentes com perfil sexual masculino irão perceber o líder masculino com dimensões agênticas mais acentuadas que respondentes femininas.

**Hipótese 3b:** Respondentes com perfil sexual feminino irão perceber a líder feminina com dimensões comunais mais acentuadas que respondentes masculinos.

**Hipótese 4a:** Respondentes com perfil sexual masculino irão perceber o líder eficaz possuindo mais características agênticas do que as respondentes femininas.

**Hipótese 4b:** Respondentes com perfil sexual feminino irão perceber o líder eficaz possuindo mais características comunais do que os respondentes masculinos.

Como demonstrado na introdução deste artigo, os homens representam maioria na participação dos cargos de liderança, então de certa forma, é esperado que as características de um líder em geral estejam associadas com as características de um líder masculino. No entanto, a partir da presença da liderança transformacional (EAGLY *et al.*, 2003) e dos últimos acontecimentos (*e.g.* vitória da primeira presidente mulher no Brasil e a atenção que a mídia dá ao fato), vários meios de comunicação como sites, blogs e revistas da área de gestão estão continuamente exaltando as

características comuns como associadas a um líder eficaz, assim como fazendo críticas a dimensões agênticas consideradas de um líder em geral.

Quanto ao comportamento das mulheres, Heilman *et al.* (1989) demonstraram que os gerentes homens classificam “gerentes mulheres” como mais agênticas e menos comuns do que “mulheres em geral”, mas não tão próximo quanto um “gerente homem” para um grupo de “gerentes médios de sucesso”.

Em uma meta-análise realizada por Carpenter (2001), foi encontrada uma série de estudos em que as mulheres foram avaliadas de maneira mais favorável que os homens. Essa avaliação pró-feminina percebida sobre as mulheres parece resultar principalmente de aspectos comuns do papel da mulher. Portanto, preconceitos em relação às líderes mulheres não podem resultar da mera extensão de uma atitude negativa generalizada em relação às mulheres.

Alguns papéis de liderança já podem estar assumindo dimensões mais comuns em direção a um comportamento mais andrôgeno, seja por conta da necessidade de uma mudança das organizações, ou seja pelas pressões governamentais para assegurar tal igualdade entre homens e mulheres (SCHEIN, 2001). Desta forma, propõem-se as seguintes hipóteses:

**Hipótese 5a:** As características dos líderes em geral serão associadas à liderança masculina, em termos de dimensões agênticas e comuns.

**Hipótese 5b:** As características dos líderes eficazes serão mais associadas à liderança feminina, em termos de dimensões agênticas e comuns.

## 5.1 Método

O terceiro estudo analisa as dimensões do protótipo para líderes do sexo masculino e feminino, líderes eficazes e líderes em geral, além de identificar os efeitos do perfil sexual do respondente (BEM, 1974) nestas classificações. Também são analisadas as mudanças da liderança transformacional em que as mulheres e seu perfil passam a ficar mais associados ao papel de liderança.

A amostra para este estudo consiste de 202 profissionais, com experiência profissional de pelo menos três anos. Destes, 62% eram homens e 38% mulheres, com uma experiência profissional média de 15,05 anos (DP=8,29) e dos 81% que estavam trabalhando no momento da pesquisa, 10,3% ocupam cargo de diretoria ou presidência;

32,4% cargos de gerência e 34,5% cargos de coordenação ou supervisão, e os demais cargos de funcionários, estagiários ou outras opções, o que demonstra que, do total, mais de 50% da amostra ocupa uma posição de liderança com sua equipe de trabalho.

O questionário contém uma lista de 30 características de personalidade para identificar o perfil sexual proposto por Bem (1974). Desta lista, foi realizado o escore de cada indivíduo considerando as duas dimensões utilizadas, masculino e feminino. A partir deste escore, foi calculada a diferença em que valores inferiores a zero representam os indivíduos femininos, enquanto os superiores a zero, os masculinos.

Logo após esta lista, são apresentadas aos respondentes as características do protótipo de liderança definindo o significado de cada característica, seguida por quatro questionamentos sobre a frequência que tais características se encontram para cada perfil de liderança estudado: líderes em geral, líderes eficazes, líderes do sexo masculino e líderes do sexo feminino. Este questionário pode ser visto no Apêndice B.

## **5.2 Resultados**

As dimensões do protótipo foram analisadas para cada estilo de liderança abordado. A princípio esta análise é apresentada na tabela a seguir com a média e o desvio padrão para cada estilo em cada uma das dimensões. Estes dados também são apresentados separadamente para os respondentes com perfil sexual masculino e feminino.

Tabela 3: Média e desvio padrão das dimensões do protótipo por perfil de liderança e perfil sexual do respondente

	M	DP	Masculino		Feminino	
			M	DP	M	DP
<b>FORÇA</b>						
Líderes eficazes	3,75	,936	3,89	,971	3,58	,867
Líderes em geral	3,76	,832	3,74	,842	3,78	,823
Líderes masculinos	4,00	,736	4,06	,694	3,93	,782
Líderes femininas	3,56	,871	3,57	,927	3,54	,804
<b>SENSIBILIDADE</b>						
Líderes eficazes	3,93	,863	3,89	,854	3,98	,877
Líderes em geral	2,72	,882	2,75	,890	2,68	,876
Líderes masculinos	2,66	,758	2,66	,745	2,66	,778
Líderes femininas	3,96	,718	3,93	,687	4,00	,756
<b>DEDICAÇÃO</b>						
Líderes eficazes	4,66	,533	4,76	,506	4,54	,543
Líderes em geral	3,75	,817	3,75	,815	3,74	,824
Líderes masculinos	3,87	,744	3,87	,718	3,86	,779
Líderes femininas	4,23	,669	4,20	,701	4,27	,631
<b>CARISMA</b>						
Líderes eficazes	4,42	,709	4,43	,683	4,40	,742
Líderes em geral	3,18	,909	3,18	,930	3,18	,889
Líderes masculinos	3,39	,792	3,35	,797	3,43	,789
Líderes femininas	3,73	,863	3,74	,853	3,73	,878
<b>INTELIGÊNCIA</b>						
Líderes eficazes	4,58	,542	4,65	,535	4,51	,545
Líderes em geral	3,60	,774	3,60	,780	3,61	,770
Líderes masculinos	3,79	,732	3,80	,764	3,77	,697
Líderes femininas	3,99	,716	3,99	,760	3,98	,663
<b>ATRATIVIDADE</b>						
Líderes eficazes	3,63	,975	3,75	,962	3,49	,978
Líderes em geral	3,21	,873	3,27	,918	3,13	,815
Líderes masculinos	3,20	,889	3,23	,864	3,17	,921
Líderes femininas	3,87	,781	3,86	,818	3,88	,739
<b>MASCULINIDADE</b>						
Líderes eficazes	2,06	1,063	2,07	1,090	2,05	1,037
Líderes em geral	3,32	1,027	3,35	1,062	3,29	,989
Líderes masculinos	3,73	,966	3,69	1,038	3,78	,875
Líderes femininas	2,39	1,042	2,36	1,098	2,42	,975
<b>TIRANIA</b>						
Líderes eficazes	1,44	,809	1,45	,809	1,41	,814
Líderes em geral	3,18	1,037	3,17	1,057	3,20	1,019
Líderes masculinos	3,17	1,039	3,13	1,085	3,23	,985
Líderes femininas	2,68	1,002	2,63	1,039	2,75	,956
<b>JUSTIÇA</b>						
Líderes eficazes	4,63	,626	4,69	,602	4,57	,651
Líderes em geral	3,13	,866	3,18	,859	3,07	,875
Líderes masculinos	3,28	,861	3,35	,863	3,20	,855
Líderes femininas	3,62	,869	3,71	,839	3,51	,896

As dimensões do protótipo foram analisadas para cada estilo de liderança abordado. As características que foram consideradas mais presentes em um líder eficaz foi a dedicação (M=4,66; DP=,533), seguida pela justiça (M=4,63; DP=,626), inteligência (M=4,58; DP=,542) e carisma (M=4,42; DP=,709). Estas características são

consideradas neutras na análise de papéis de gênero. O que chama atenção destas quatro dimensões, é que todas elas apresentaram diferença significativa entre os perfis, formando uma mesma ordem de líder eficaz, líder mulher, líder homem e líderes em geral.

Quanto às dimensões do anti-protótipo, para a masculinidade, todos os perfis apresentaram diferença significativa com outra ordem: líder homem, líder em geral, líder feminino e líder eficaz (Mh= 3,73; Mg= 3,32; Mm= 2,39; Me= 2,06). A dimensão tirania teve ordem semelhante (Mh= 3,17; Mg= 3,18; Mm= 2,68; Me= 1,44), no entanto o perfil líderes em geral e líder homem não apresentou diferença significativa ( $t=0.202$ ;  $p=0.84$ ).

A hipótese 1, de que o perfil de liderança eficaz estará mais associado a um comportamento comunal, enquanto que o perfil de líderes em geral estará associado a um comportamento agêntico, foi parcialmente suportada, pois foi suportada na dimensão comunal ( $t=15,055$ ;  $p<0,001$ ) e na dimensão agêntica do anti-protótipo masculinidade ( $t=14,139$ ;  $p<0,001$ ) e tirania ( $t=20,258$ ;  $p<0,001$ ). No entanto na dimensão agêntica do protótipo, a força não foi diferente significativamente ( $t=0,121$ ;  $p=0,904$ ) entre os líderes em geral e o líder eficaz.

A hipótese 2, de que o comportamento agêntico será percebido mais associado entre líderes masculinos, enquanto que o comportamento comunal será associado mais entre as líderes femininas, foi suportada para a dimensão comunal sensibilidade ( $t=19,732$ ;  $p<0,001$ ) e para as três dimensões agênticas força ( $t=6,93$ ;  $p<0,001$ ), masculinidade ( $t=15,835$ ;  $p<0,001$ ) e tirania ( $t=6,975$ ;  $p<0,001$ ).

Também foram consideradas as relações entre o perfil sexual do respondente, no qual com exceção de duas dimensões no perfil de liderança eficaz, todas as outras não apresentaram diferença significativa. As dimensões consideradas mais presentes nos líderes eficazes foram a força ( $t=-2,41$ ;  $p=0,017$ ) e a dedicação ( $t=-2,961$ ;  $p=0,003$ ) pelos respondentes com perfil sexual masculino, em comparação às respondentes femininas.

Sendo assim, a hipótese 3, de que os respondentes com perfil sexual masculino iriam perceber o líder masculino com dimensões agênticas mais acentuadas, enquanto que as femininas iriam perceber a líder feminina com dimensões comunais mais acentuadas, não é suportada, pois não houve diferença significativa nem para a dimensão comunal sensibilidade ( $t=0,716$ ;  $p=0,475$ ) nem para a dimensão agêntica força ( $t=1,24$ ;  $p=0,216$ ), masculinidade ( $t=0,671$ ;  $p=0,503$ ) e tirania ( $t=0,687$ ;  $p=0,493$ ).

Já a hipótese 4, de que respondentes com perfil sexual masculino iriam perceber o líder eficaz possui mais características agênticas, enquanto que as respondentes com perfil sexual feminino iriam perceber o líder eficaz possui mais características comunais, é parcialmente suportada, pois esta associação só foi verificada para a dimensão agêntica do protótipo força ( $t=2,41$ ;  $p=0,017$ ), no entanto não é suportada para o anti protótipo masculinidade ( $t=0,118$ ;  $p=0,906$ ) e tirania ( $t=0,362$ ;  $p=0,718$ ), nem é suportada para a dimensão comunal sensibilidade ( $t=0,559$ ;  $p=0,577$ ).

Por fim, a hipótese 5, de que as características dos líderes em geral seriam mais associadas à líderes masculinos, enquanto que as características dos líderes eficazes seriam mais associadas à líderes femininas, foi parcialmente suportada, pois esta relações só foi verificada na dimensão comunal sensibilidade (H5a:  $t=1,051$ ;  $p=0,294$ ; H5b:  $t=0,369$ ;  $p=0,713$ ) e na dimensão agêntica do anti protótipo tirania entre o líder homem e em geral (H5a:  $t=0,202$ ;  $p=0,840$ ); no entanto na dimensão agêntica, as relações do protótipo força (H5a:  $t=4,415$ ;  $p<0,001$ ; H5b:  $t=2,598$ ;  $p=0,010$ ) e do anti protótipo tirania entre líderes eficazes e femininos (H5b:  $t=15,366$ ;  $p<0,001$ ) e masculinidade (H5a:  $t=6,61$ ;  $p<0,001$ ; H5b:  $t=3,616$ ;  $p<0,001$ ) foram significativamente diferentes.

### 5.3 Discussão

Esta diferença das dimensões comunais e agênticas entre o sexo do líder, quando tratadas de maneira explícita como foi este terceiro estudo, tendem a serem tratadas conforme o esperado pela literatura (EAGLY e KARAU, 2002; SCOTT e BROWN, 2006; JOHNSON *et al.*, 2008): o líder masculino sendo mais agêntico e a líder feminina sendo mais comunal.

No entanto, para o líder eficaz, o comportamento foi mais andrógono, composto tanto por características da dimensão agêntica, quanto comunais, o que demonstra a previsão de Schein (2001) para o futuro do comportamento dos líderes. Por outro lado, o comportamento dos líderes em geral foi mais agêntico, até por que estes estão mais associados aos líderes homens, visto que eles são maioria em cargos de liderança.

Quanto às dimensões consideradas neutras, interessante notar que dedicação, justiça, inteligência e carisma foram consideradas mais presentes nos líderes eficazes, o que demonstra que elas possuem uma associação mais forte do que a relação entre sexo



do líder e as dimensões agênticas e comunais. Explicação semelhante é dada por Johnson *et al.* (2008) quando afirmam que elas são tão fortemente associadas ao papel do líder que estão além dos papéis de gênero.

No entanto, o que chama atenção destas dimensões é o *ranking* que foi formado de líder eficaz, líder mulher, líder homem e líderes em geral, enquanto que para as dimensões consideradas negativas em um líder, seguiu uma ordem um pouco contrária: líder homem, líder em geral, líder feminino e líder eficaz. Estes resultados sugerem que o perfil comportamental da mulher está sendo mais visto como um líder adequado.

O fato destas considerações de liderança feminina serem mais adequadas se torna mais presente quando analisada a dimensão comunal sensibilidade, e a líder feminina está associada à liderança eficaz, enquanto que a liderança masculina, aos líderes em geral.

Esta relação também pode ser entendida a partir do estilo de liderança, em que os líderes homens são relacionados com a liderança em geral, o que demonstra um comportamento transacional, enquanto que as líderes mulheres estão mais associadas, no que diz respeito à dimensão comunal, à liderança ideal, demonstrando assim uma transformação na liderança organizacional (EAGLY *et al.*, 2003).

Quanto ao perfil sexual do respondente, é notado que os masculinos consideraram a força mais importante e então isto demonstra a relevância da teoria de esquemas de gênero de Bem (1981). Já quanto à mensuração das outras dimensões, que não foram vistas diferenças, é preciso considerar dois pontos: o primeiro é o contexto cultural do homem cordial, onde as relações sentimentais e familiares são transportadas para o ambiente público, então passa a ter necessidade destas características (SOUZA, 1999); o segundo, diz respeito à publicidade feita recentemente pela mídia defendendo uma liderança sensível e/ou feminina.

Para as dimensões do anti-protótipo, a tirania não apresentou diferença significativa entre o líder homem e o líder em geral; no entanto estas dimensões consideradas negativas, dificilmente iriam se aproximar do perfil de líder eficaz, pois seria incongruente haver características negativas em um líder considerado ideal pelo respondente. Mais uma vez, são variáveis que são mais fortes do que os papéis de gênero.

## 6 ESTUDO 4: Desvendando a ascensão feminina em papéis de liderança

Este quarto estudo visa entender, sob o ponto de vista de consultores e outros profissionais, a origem desse processo de masculinização da mulher ao assumir papéis de liderança. Nos três estudos subseqüentes, foi demonstrado que as características de um líder do sexo masculino não se distinguem de líderes do sexo feminino, quando analisadas a dimensão agêntica do protótipo de liderança de Offerman *et al.*(1994). No entanto, o estudo 1 e o estudo 3 demonstraram haver uma diferença na dimensão comunal deste protótipo.

Quanto aos obstáculos que a mulher enfrenta para alcançar cargos de liderança, a literatura aponta muito para os estereótipos sociais que já são formados, e que divide a sociedade entre papéis masculinos e femininos. Segundo Heilman (1997), estereótipo é um conjunto de atributos atribuídos a um grupo e acredita-se caracterizar os seus membros individuais, simplesmente porque pertencem a esse grupo. Basicamente as utilizações de estereótipos estão no centro do processo de categorização, o qual é um mecanismo que simplifica e organiza o complexo mundo em que vivemos. O problema é que este é um processo impreciso e muitas vezes generalizado em excesso, no qual certos alvos não condizem com a característica atribuída.

Neste contexto, Heilman (1997, p.882) afirma que há algumas condições que facilitam o uso de estereótipos e a tomada de decisão com tais vieses, são eles:

1. The salience of sex is directly related to the degree stereotypes will be involved in forming impressions of any one specific woman;
2. Stereotype flourish in ambiguous performance settings;
3. The more unstructured the actual decision making procedure, the more apt are stereotypes to influence decision making;
4. The use of stereotypes is enhanced when performance cannot be unequivocally attributed to the individual.

Por conta da alta acessibilidade das expectativas com base no sexo, Eagly e Karou (2002), afirma que os papéis de gênero são facilmente ativados, o que leva a explicação de Heilman (1997), no qual o estereótipo baseado na discriminação de sexo é a maior causa das mulheres não chegarem ao topo das organizações. No entanto, esta discriminação não se aplica apenas aos cargos gerenciais, mas sim é uma consequência natural delas não estarem em cargos gerenciais a tempo suficiente para chegar ao topo.

Outra explicação, também relacionada aos estereótipos, diz respeito à diferença existente entre habilidades e atitudes de homens e mulheres que diferem, e que, na

maioria dos casos, as mulheres acreditam serem deficientes. Além disto, é comumente aceito que homens, comparados às mulheres, fazem um melhor trabalho em cargos de liderança nas organizações por conta do foco na tarefa em vez do foco interpessoal.

No entanto, não é apenas este perfil que aparece nas mulheres. Em especial, aquelas que estão em cargos de liderança as quais são consideradas “super-mulher”, com um discurso semelhante ao demonstrado por Dowling (1988, p.40):

A crença na possibilidade de chegar à perfeição é a principal ilusão que seduz as mulheres hoje em dia. Por causa dela, passamos as nossas vidas bancando as acrobatas na corda bamba

Com esta ascensão da mulher no mercado de trabalho, surge logo a questão da emancipação dela ao adquirir sua independência. Justamente esta noção de emancipação é o ponto central da teoria crítica. Nela, o mundo se divide em dois grupos: os agentes da permanência dos obstáculos à realização das “potencialidades melhores” do mundo; e os agentes potenciais da ação que permitem superar os obstáculos (VIEIRA e CALDAS, 2006). Sendo assim, as mulheres muitas vezes se colocam nesta posição de querer mudar a sociedade para que elas possam ascender profissionalmente.

## 6.1 Método

Para melhor compreender este fenômeno, o quarto estudo consiste em analisar entrevistas em profundidade com consultores de empresas, *a priori* ligados à área de recursos humanos, que lidam com essa questão de liderança nas empresas em que trabalham. No entanto, no decorrer das entrevistas, também foi considerada a importância de entrevistar pessoas ligadas às áreas que eram citadas nas entrevistas, entre elas profissionais da área de tecnologia, ensino, medicina e de movimentos feministas.

No que tange à amostra, o interesse de escolha residuiu em buscar a máxima variabilidade discursiva, fazendo com que as diferenças de formação, profissional e sócio-demográficas, pudessem demonstrar discursos diferenciados. Esta estratégia é abordada por Llombart (1995), quando demonstra que esta heterogeneidade da amostra permite que o pesquisador atribua maior peso às semelhanças discursivas.

Esta amostra foi composta de 11 entrevistas, sendo cinco consultoras de recursos humanos, três profissionais da área de tecnologia, um da administração pública, uma

médica, e uma autônoma do movimento feminista. Destas pessoas entrevistadas, todas relataram já ter vivenciado cargos de liderança, seja no passado ou atualmente, desde especialista de projetos até diretora de organização. A experiência profissional relatada variou, aproximadamente, de 4 a 36 anos. Estes dados podem ser visualizados no quadro a seguir.

Quadro 2: Perfil dos entrevistados

Identificação	Sexo	Tempo de experiência	Ocupação	Área
E01	Feminino	12 anos	Consultora	Recursos Humanos
E02	Feminino	8 anos	Gerente	Tecnologia
E03	Masculino	15 anos	Consultor	Tecnologia
E04	Feminino	11 anos	Consultora	Recursos Humanos
E05	Feminino	9 anos	Gerente	Recursos Humanos
E06	Masculino	30 anos	Professor e Consultor	Administração pública
E07	Feminino	10 anos	Diretora	Tecnologia
E08	Feminino	36 anos	Autônoma	Enfermagem e Movimento feminista
E09	Feminino	15 anos	Médica	Medicina
E10	Feminino	10 anos	Consultora	Recursos Humanos
E11	Feminino	4 anos	Consultora	Recursos Humanos

As entrevistas foram realizadas nos locais de estudo, de trabalho ou em cafês mais acessíveis aos entrevistados. Estas tiveram duração de 20 a 70 minutos e todas realizadas na cidade do Rio de Janeiro. As entrevistas seguiram um roteiro pré-estabelecido para guiar o processo, que iria facilitar o momento posterior da análise. No entanto, surgiram temas que foram explorados nas entrevistas posteriores, até que o processo de entrevistas foi interrompido quando atingiu uma saturação das informações e estas passaram a ficar repetitivas.

## 6.2 Resultados

A análise será dividida em três etapas: a primeira delas irá tratar do acesso e dos obstáculos das mulheres à cargos de liderança; a segunda será sobre a aceitabilidade e as conseqüências para a organização desta mudança, e por fim a terceira abordará o perfil desta liderança feminina, em comparação à tradicional liderança masculina.

### Acesso e obstáculos

Um ponto que pode ser considerado é que na contemporaneidade, as **organizações necessitam** de pessoas qualificadas e o mercado está muito aquecido, entrando, saindo e promovendo funcionários de uma maneira muito rápida. Este fator gera, nas organizações, uma necessidade de buscar mulheres para tais cargos.

Hoje em dia o mercado é muito aquecido [...] as carreiras deslancham de uma maneira super rápida, principalmente quando você está em uma empresa pequena (E05)

No entanto, essa questão da **velocidade**, muitas vezes gera uma resistência por parte das mulheres mesmo, que se deparam com muita responsabilidade em um momento que tem que conciliar a vida pessoal com a vida profissional, além de ela ser uma pessoa nova no mercado de trabalho, o que pode gerar uma desconfiança maior por parte dos envolvidos.

Outro aspecto a considerar é que isso, por outro lado, poderá ser bom para a empresa, ou seja, ter uma mulher em seus quadros, com um olhar diferente do olhar do homem e assim se complementarem.

Além desta necessidade das organizações, também vale ressaltar a **necessidade** das mulheres tanto pelo acesso ao **dinheiro** e participação do orçamento doméstico, visto que o custo de vida está aumentando muito; quanto pela necessidade de se **auto-realização**, e isso em função, principalmente, de um discurso de **independência** que gira em torno da sociedade contemporânea e que as mulheres o assumiram.

Associado a isso, existem casos em que os homens estão reconhecendo esta necessidade de participação feminina e já estão passando a desempenhar um **papel mais igualitário** com as mulheres, ajudando na casa e com os filhos.

Um ponto percebido consiste no acesso atribuído à **fatores externos** (como por exemplo, o fator sorte) para o sucesso das mulheres em conseguir cargos de liderança. Sorte, tanto de elas estarem em uma empresa que já conta com uma presença feminina, que já passou por um processo de equilíbrio, quanto por haver chefes ou supervisores que acreditam e lhes dão um voto de confiança à ela, independente do sexo da pessoa.

De certa forma, esta atribuição à fatores externos pode ser explicada pelo discurso da ausência do **progresso a nível político** na ascensão da mulher no mercado de trabalho, em que há apenas um progresso a nível individual. Ou seja, há pouca possibilidade das mulheres integrarem como deveria ser, visto que não há motivação nem formação. Em especial na política, isto se deve ao conservadorismo dos próprios partidos:

Todos se regem por princípios arcaicos, conservadores, de guetos que só eles que estão no poder controlam, e não entra ninguém e não há muita perspectiva de haver mudanças [...] o núcleo que o forma é fechado (E08)

Termina que o **discurso** é bem diferente da **ação**, já que os partidos são fechados

e então não existe uma democracia, enfatiza a entrevistada. Apesar das conquistas individuais, o Brasil atualmente é um dos países mais desiguais na questão política, do mundo (E08),

A conquista desses espaços, antes considerados espaços masculinos ocorreu nos últimos 50 anos. [...] Você via nos EUA e na UE várias práticas de base, de órgãos de governo pra receber benefícios, para entidades que tivessem mulheres e negros na direção. Isso tudo contribuiu pra mudar as coisas. (E06)

Mas essas ações afirmativas é como um tampão [...] se muda o político, aquilo acaba. Não tem consistência a longo prazo. A minha impressão é pra diminuir a culpa [...] ao invés de ir na raiz do problema, bota um tampão (E08)

Deste acesso das mulheres no mercado de trabalho, existe uma discussão como, por exemplo, o caso da Medicina que era a profissão de maior prestígio e predominantemente masculina. Mas hoje, não se sabe se as mulheres tiveram ascensão social para chegar à Medicina ou a Medicina baixou o nível pra apanhar as mulheres. Uma explicação reside no fato de que, na era tecnológica, estas carreiras que se desvalorizaram. Atualmente, a profissão de dirigentes e da área tecnológica são as mais bem valorizadas e são as mais masculinas. O espaço das outras carreiras foi ficando vazio e assim as mulheres foram ocupando.

As mulheres ainda associam muito o dinheiro como o **não direito** (E08).

No caso de lugares mais pobres, como o Nordeste brasileiro, existe uma predominância da mulher na vida pública, muito se deve ao machismo que os homens saem para buscar trabalho, então as mulheres ficavam e ocupavam estes cargos. Também justificado pelo machismo do homem ter que sustentar a casa, a mulher termina se qualificando mais que os homens. como as profissões mais elevadas são entregues àqueles formados, as mulheres ganham nisso.

Observa-se que, no que diz respeito a concursos públicos, as mulheres estão mais na Universidade e se dedicam mais, então as chances delas passarem é maior que a dos homens, como é o caso das carreiras jurídicas.

Porém, a questão técnica e de formação não é essencial para assumir cargos de liderança. Um possível diferencial, pode ser o **perfil comportamental** que começa a ser diferenciado na infância de homens e mulheres. Os homens adquirem práticas sociais diferentes das mulheres. Elas são educadas no sentido competitivo, já os homens têm brinquedos de hierarquia e esporte em equipe. Esta diferença na **educação infantil** irá

interferir no momento de assumir um papel no mercado de trabalho. Este papel está tão entranhado que existem casos como:

Um grupo assim com aproximadamente 90 funcionários que tinham que escolher um dirigente dos 90 funcionários, 1 ou 2 eram homens, as mulheres foram e escolheram um dos homens. Era mais fácil. A competição entre elas era tão grande que o homem ganhou fácil (E06)

No entanto, as mudanças ocorrem por meio de um processo lento e gradual, em que é possível perceber certas mudanças,

Atualmente na base o público é muito mix, trainee, estagiário. Mas chega uma certa senioridade, que você tem muito mais homens que mulheres (E05)

a mentalidade da mulher está exigindo seu espaço. Procurando se estabelecer [...], se você parar pra pensar que antes as mulheres nem votavam, é só ter um pouquinho de paciência (E09)

Acho que é uma questão de tempo. As mulheres estão se profissionalizando mais agora [...] tem pouco tempo que as mulheres estão no mercado de trabalho, nesse mercado que os homens sempre tiveram. (E11)

Talvez essas mulheres estão assumindo com uma velocidade muito mais, por conta da competência delas. Elas estão correndo atrás do prejuízo. (E05)

Uma das entrevistadas que trabalha com processo seletivo há três anos afirma nunca ter passado por nenhum debate acerca da diferença entre homens e mulheres, então a ausência deste debate já é uma informação: dado o perfil profissional, não existe diferença entre homens e mulheres.

O processo vem muito da exposição das mulheres. Elas estão procurando se informar mais e buscando novas possibilidades então acabam se expondo. A partir daí, ela vai se especializando e profissionalizando tanto quanto os homens e, à medida que gera resultados positivos, essa mudança vai ficando mais legitimada. Também tem a questão do mercado está aquecido, então facilita esse processo de experimentar uma novidade. Esses aspectos não são pontos chaves, mas sim um processo lento e gradual.

Quanto ao acesso das mulheres em cargos de liderança, uma variável importante que irá determinar essa ocorrência diz respeito ao **setor** e à **empresa**:

Eu acredito que indústria tem mais homem que mulher e claro vai ter mais líder homem que mulher. (E1)

Muita dessa dependência do setor que estamos falando, se deve à **formação acadêmica** das pessoas. Podemos considerar que essa diferença entre homens e

mulheres em empresas de tecnologia pode ser mediado pela formação. Como os cursos de exatas são predominantemente masculinos e a preferência dessas empresas é por cursos de exatas, conseqüentemente as empresas serão mais masculinas.

Já os cursos mais femininos, se destacam aqueles considerados mais “extensão do lar”, aqueles mais ligados a pessoas, cuidar, ensinar.

Na Alemanha, da carreira que você for, você já tem que decidir no ensino médio. [...] ela vai pra profissões mais adequadas ao “não poder”, vão obedecer (E08)

Esta cultura em busca de profissões de “não poder” se reflete na média salarial de homens e mulheres. O seu início vem de princípios que já são formados de maneira diferente na infância de homens e mulheres.

O fato de criarem os meninos sem os valores familiares, faz com que eles fiquem frios, neutros. Ele vai se inserir onde tiver vantagem [...], já a criação da menina, ainda há preocupação de criá-la com alguns valores por que ela vai criar as crias (E08)

É tudo um problema cultural, que não pode ser mudado de uma hora pra outra, mas é preciso que a mudança ocorra na formação das crianças e não depois de adulta. No entanto, deste processo, se houve uma evolução por um lado, também houve um reducionismo da mulher por outro, em que

A mídia destrói quase tudo. A figura da mulher é pasteurizada, é uma boca, é um olho é não sei o que. (E09)

De certa forma, esta diferença entre homens e mulheres são expressas pela sociedade nos **papéis de gênero** que irão separar o que homens e mulheres devem fazer. Desta diferença, surge a idéia da incapacidade da mulher em liderar, sugerindo até uma idéia de que elas só conseguem galgar postos de chefia apelando para a sedução:

Quando vem uma mulher chefe, a primeira coisa que passa na cabeça dos homens, e das mulheres também é “ela deu pra quem?”, ou “quem ela conhece?” (E1)

Essas questões consideradas **machistas** vão estar presentes tanto na sociedade que irá julgar as pessoas, e principalmente na própria empresa que irá refletir na aceitabilidade e na eficácia do trabalho da equipe. A aceitabilidade vai está diretamente relacionado com a congruência dos papéis com o comportamento da pessoa, quando este não condiz, seja homem fazendo atividade feminina ou mulher fazendo atividade masculina, eles passam a ser considerados estranhos e julgados por quem os cercam.

Estes papéis de gênero fazem com que as mulheres, mesmo trabalhando, não abandonem seu papel na família. Isso gera uma dificuldade maior em comparação aos



homens como a confusão no papel da mulher na sociedade, no qual ela passa a enfrentar um dilema entre a **vida pessoal e a vida profissional**.

A mulher se coloca como mulher, esposa, dona de casa, mãe e ainda como líder. E o homem? Só como líder, porque não tem papel de pai, dono de casa. Tá bom que agora um pouquinho mais, mas ainda é esquisito o homem em casa e a mulher batendo ponto no escritório (E1)

Essa exigência relatada é muito presente no nível profissional, em que espera-se que a mulher tenha o mesmo nível de dedicação que o homem, mas não reduz a cobrança do papel da mulher como mãe, esposa e dona de casa. Essa dupla cobrança faz com que a mulher exija uma **flexibilidade** maior para conseguir dar conta dos dois papéis assumidos. No entanto, o mercado corporativo ainda não está preparado para isto, e conseqüentemente, para receber as mulheres. Este tem sido um dos grandes obstáculos, o que leva às empresas perderem uma mão de obra muito qualificada.

Termina que a mulher tem que optar entre escolher em seguir uma ótima vida profissional, seguir com a vida profissional mais ou menos seguindo com a vida pessoal, ou se ela escolhe só o pessoal.

Dentro desta vida pessoal, está a questão da **maternidade**, que profissionalmente representa um déficit para as mulheres.

A mulher pra ter filho vai se ausentar por no mínimo 6 meses e esse tempo que ela se ausenta, depois que ela volta, ainda volta meio fora de cabeça porque ela ainda está amamentando, então é claro que prejudica a carreira delas (E03)

O equilíbrio entre homens e mulheres nunca ocorrerá, justamente por conta desta questão da maternidade. Querendo ou não, ela é um fator de **desempate**. O que se olha em um processo de sucessão é muito na experiência, mas sempre que houver dois candidatos, um homem e uma mulher, empatados, o homem vai prevalecer.

Outro obstáculo enfrentado pelas mulheres é que como normalmente as lideranças já são ocupadas por homens, muitas vezes as promoções acontecem em função da **vínculo informal** que a pessoa tem com os executivos, uma relação pessoal mesmo, até para que o trabalho tenha mais visibilidade. No caso das mulheres, isso pode atrapalhar, visto que elas não têm uma relação pessoal com outros homens tão forte quanto entre homens.

Uma justificativa que facilita a inserção da mulher em cargos de liderança consiste em buscar o **diferente**, a diversidade

O igual todo mundo tem, o diferente é que produz mais, é aquela coisa que vai sair na mídia [...] independente disso ter uma lógica, ter um

parâmetro, é simplesmente por ser diferente (E05)

É digno de nota que, por não ter lógica própria, essa busca da diversidade muitas vezes não tem uma explicação *a priori*. Eles experimentam e analisam se valeu a pena ou não. No entanto, uma das justificativas que surgem, é a busca pela motivação, melhorar os resultados ou o ambiente de trabalho, inclusive com o discurso do **equilíbrio**. Vale ressaltar que este discurso também está sendo cobrado pela sociedade e pela mídia, o que faz com que as organizações passem a ter que se justificar caso esteja em desequilíbrio.

No entanto, esse jogo em busca da diversidade é mais aplicado a cargos que envolvem um menor risco, então se as mulheres forem minoria na empresa, ganham espaço. Porém, para cargos de liderança que o risco envolvido é maior, o que é analisado são aspectos racionais como a **experiência**, o que torna uma análise independente do sexo, ajudando assim para a ascensão das mulheres.

Um ponto interessante a observar nestes obstáculos é que muitas vezes eles são encarados como **desafios** e isso depende muito da forma como a mulher vai lidar com o problema, em enfrentá-lo e vencê-lo.

### **Aceitabilidade organizacional**

Para os entrevistados, não há diferença na avaliação do profissional por conta do sexo do líder. Quanto à aceitabilidade, não há resistência entre os inferiores. Se a pessoa está ocupando o cargo de chefia, então é por que merece estar ali, então as pessoas respeitam.

Acho que a avaliação é justa [...] a não ser que você tenha um gestor maluco. Que tende a olhar os homens mais com bons olhos e acreditar que os homens são melhores (risos). Aí sim, ele tende a avaliar os homens de forma mais positiva e as mulheres, menos (E05)

No entanto, não é normal a mulher ser líder; se, das que foram líderes, houve uma experiência desagradável, já se cria uma resistência para outros momentos, porque o que se experimentou anteriormente foi frustrante. Por isso, que muitos dos entrevistados quando questionado sobre a preferência do sexo de seu líder, preferiria homens, visto que tiveram experiências negativas com mulheres, apesar de terem tido com homens também. Utilizam a explicação da amostragem acerca do perfil indesejado da mulher.

## Perfil comportamental

Quando indagado sobre o perfil comportamental de líderes homens e líderes mulheres, grande parte dos entrevistados pensa logo que é indiferente,

Eu não entendo muito a diferença pelo gênero. É mais pela personalidade, pela formação, pela percepção etc (E1)

Cada um tem suas características, seu perfil profissional, e isso independe de ser masculino ou feminino (E04)

No entanto outros, ou até mesmo estes que consideravam indiferente quando é deixado falar mais, caem em contradição, assumindo que há diferenças.

A primeira característica que surge diz respeito à **sensibilidade** da mulher, que por conta desse papel maternal, apresenta-se mais emotiva que o homem.

O que a mulher tem é seu lado perceptível [...] todas as mulheres que eu conheci em perfis de liderança, elas têm isso muito bem desenvolvido. Elas percebem as situações de conflito ou problemáticas com maior antecedência que os homens (E02)

Ele não quer se envolver com os funcionários, o problema dos funcionários é problema dele. A mulher, eu sinto que quer mais, quer entender (E07).

No entanto, isso gera um lado negativo, que a mulher não consegue deixar o **lado pessoal** de lado, sempre que ocorre algum problema pessoal, ou até a questão da Tensão Pré-Menstrual (TPM) mesmo, ela tende a levar para o lado profissional, gerando uma insegurança para a empresa de não poder contar com ela. Da mesma forma existem os problemas profissionais que são passados para o lado pessoal e impacta negativamente o clima organizacional. Também ligado a este aspecto emotivo, a mulher tem menos medo de perguntar e de se expor.

Além dessa questão emotiva, a mulher é considerada mais **cautelosa** e isso reflete no trânsito e no seguro de mulheres por conta desta ponderação de riscos; no entanto essa característica também pode ser interpretada como um ponto negativo, se considerarmos que a mulher pode perder o “timing” dos negócios.

Por outro lado, o papel do líder não está totalmente associado ao papel feminino, por isso que além deste lado perceptível também tem uma **exigência** para chegar ao cargo.

Acho que a chefe, ela tem que se impor mais, ter mais firmeza ou até mesmo exigir que ela tenha um pente fino maior. Mas, por outro lado, quando uma mulher é comandada por outra mulher, então espera que compreenda mais (E10)

O homem é quem manda, já é esperado. Então ele não precisa ser tão competente. Ele é o chefe por si só. Mas a mulher não, ela tem que ser competente na função e boa pra provar pra sociedade e pra o time que ela é capaz de fazer aquilo (E05)

Essa exigência também é refletida em um nível de **dedicação** muito maior que a dos homens, porque não é esperado que a mulher consiga resolver o problema, visto que ela tem mais problemas pessoais, em função disto, como resposta, muitas vezes elas “não gostam de ficar devendo”, então a preocupação se torna ainda maior.

Desta pressão, vem a **mudança de perfil** da mulher para uma nova característica que é exigida. Esta é muitas vezes associada ao estereótipo de um líder homem com pulso firme, durão, por isso a mulher acha que para mandar, ela também tem que ser durona e firme.

o que acontece é que o homem fica sendo ele e a mulher querendo ser mais pra não ser comparada negativamente com ele [...] então ela acaba sendo mais rígida (E1)

Mesmo com esta mudança e adaptação, ninguém consegue se distanciar tanto assim da sua natureza, não consegue se transformar completamente para assumir um cargo. Essa questão da mudança vem muita de uma necessidade das empresas, de uma frieza e objetividade:

Agora eu sendo gestora de pessoas, eu sou muito menos emocional do que o que eu era antes porque você vai se adaptando às necessidades, então existem coisas que tem que ser feitas (E11)

Outra característica que é atribuída às mulheres é a questão da natureza **competitiva** feminina

necessidade da mulher em se provar a todo instante, então a torna mais rígida e forte e por outro lado menos flexível.

Não apenas da natureza da mulher, mas essa questão **de se provar** também vêm muito do **ambiente organizacional**. Se é um ambiente muito masculino, há uma exigência maior para provar que ela é boa. Essa questão de se provar pode gerar perfis de liderança mais *workaholic* ou agressivos focado em resultados e com excessiva dedicação ao trabalho. Os entrevistados que fizeram menção a este perfil, abordaram como este perfil é freqüente em cargos mais elevados.

Quem defende este perfil, aborda a importância para conseguir priorizar os interesses da empresa, em detrimento das pessoas. Este é um dos maiores choques para as mulheres, que normalmente tem aquele perfil mais maternal, de cuidar e se colocar no lugar do outro.

Eu já vivenciei em reuniões de feedback, a pessoa começar a chorar na frente do chefe [...] Acho que muitas vezes as mulheres não conseguem chegar nessa posição de liderança porque não consegue muito bem lidar com essa questão da agressividade e do conflito (E02)

Existem estudos internacionais que demonstram que as mulheres são mais **autoritárias** em cargos de chefia que os homens. No entanto, no Brasil, a liderança é autoritária por natureza por conta da cultura latino-americana. Esta seria uma questão a ser analisada, mas uma possível justificativa para o maior autoritarismo da mulher poderia residir na mobilidade social quanto ao papel da mulher para um papel masculino, isto é, se elas se perceberem assim em crescimento:

Pessoas que se percebem vindo de classe social mais baixa, que tem aquela auto-percepção de baixo, quando chegam à posição de chefia, tendem a ser mais autoritários que os outros. Porque aprenderam na vida a ver tudo na hierarquia social, tudo de baixo pra cima, então quando chega lá em cima, acham que aquilo é o padrão (E06)

Mas não apenas este perfil que a mulher vai assumir. De modo geral parece que a mulher assumindo um papel de líder tem que **decidir** entre dois perfis a seguir.

Ou ela assume uma condição e se aproveita de uma característica da mulher que é ser mais sensível mesmo, mais humana, mais acolhedora, ou ela tem que negar essa condição de mulher e dar porrada, é fãlica mesmo (E03)

A mulher pode utilizar a presença dela para tirar certa vantagem como a sensibilidade e a atratividade, coisas que são mais deficientes nos homens, de uma maneira geral.

Neste quesito da **atratividade** da mulher, o entrevistado E03 sugere que a mulher bonita tem um diferencial competitivo em relação à mulher feia.

Também cabe ser ressaltado é que essas características consideradas mais subjetivas, causam mais impacto em organizações de grande **porte**:

Por que em empresa pequena o vínculo pessoal é maior. Quando o vínculo pessoal é maior, você quebra esses estigmas de pressões e barreiras. Em grandes organizações, essas coisas vão aflorar (E03)

Outra questão relacionada ao porte da organização, diz respeito à imposição e a agressividade da mulher assumindo um papel de liderança, em que quanto maior é o porte, mais vai ser preciso que a mulher se imponha para adquirir respeito da sua equipe.

### 6.3 Discussão

Este estudo visou compreender como se deu a ascensão das mulheres nas organizações, bem como suas implicações e para a formação de seu perfil enquanto líder. Primeiramente, o acesso das mulheres foi apresentado dependente do setor que está sendo tratado. Este fenômeno pode ser entendido sob dois pontos de vista.

O primeiro diz respeito à maneira como a cultura e a indústria modificam a formação de protótipos de liderança de homens e de mulheres (HANGES *et al.*, 2000; PARIS *et al.*, 2009), interferindo no comportamento de liderança e de seus seguidores e assim um perfil comportamental será mais aceito em contextos específicos.

O segundo é de considerar como um processo evolutivo deste contexto em buscar um equilíbrio entre homens e mulheres, então é possível considerar que algumas culturas e indústrias são mais avançadas que outras neste aspecto, justamente por conta da presença e da participação de homens e mulheres neste contexto.

Na formação deste processo, há que se considerar o comportamento transformacional (EAGLY *et al.*, 2003) que é assumido. Este pode ser visto sob uma ótica organizacional ou individual. Quanto ao indivíduo, ele pode ser encontrado nas entrevistadas que falaram da conquista ou da maneira de lidar com os obstáculos como desafio, em querer mudar essa realidade. Mas muitas vezes essa questão transformacional fica mais no discurso, pois o comportamento, muitas é de preferência pelo sexo masculino, em manter o que está por ser mais cômodo. Em nível organizacional existe o perfil tradicional, mas também existe empresas inovadoras que estão buscando o diferente, sem lógica coerente, tendo em vista encontrar um diferencial competitivo.

Dada uma mesma cultura, este processo, que não é muito bem estabelecido para todos os setores da economia, resulta em um discurso de atribuir a conquista feminina à fatores externos como a sorte como foi demonstrado por Deaux e Emswiller (1974), quando analisaram o motivo atribuído ao sucesso das mulheres em atividades masculinas. Além deste motivo, outro que também se destaca justificando o sucesso das mulheres em tais cargos é o fator interno, a alta dedicação.

Justamente por conta dessa falta de equidade em toda a sociedade, que é discutido se está havendo um progresso na relação entre homens e mulheres no mercado de trabalho. As consultoras de Recursos Humanos trataram muito de um processo que está mudando aos poucos, porém a entrevistada do Movimento Feminista criticou que

estas mudanças são pontuais e que não está havendo progresso a nível político. Esta questão é oriunda de uma visão de mundo, no qual assim como ocorre entre duas correntes da teoria crítica. As mulheres podem alcançar a emancipação através da expansão da autonomia com mudanças no contexto organizacional; ou através da busca de novas formas de organização com relações radicalmente diferentes das condições atuais de dominação (MISOCZKY e AMANTINO-DE-ANDRADE, 2005).

Porém, por outro lado deste acesso, há uma série de obstáculos que giram em torno do papel da mulher na sociedade. Assim como demonstrado por Schein *et al.* (1996), o estereótipo assumido é que a maneira de pensar do líder deve ser a maneira de pensar masculina. Da diferença do modo de pensar feminino com o modo de pensar do líder, surge a idéia da incapacidade da mulher em liderar, sugerindo até uma idéia de que elas só conseguem ascender profissionalmente com muita dedicação, capacidade técnica e/ou sedução.

Esta diferença de papéis entre homens e mulheres é bastante atribuída à formação social que as pessoas têm já na sua infância. Dowling (1988) demonstra como as mulheres são criadas com uma competitividade atrelada a uma compulsiva necessidade de se aperfeiçoar, visando uma recompensa, aprovação e admiração para que assim as mulheres possam curar o vazio interior. Ou seja, a autora atribui que o motivo destas atividades frenéticas das mulheres é uma tentativa de suprimir ou negar a reduzida auto-estima feminina, oriunda de um legado de insegurança que é passado de mãe para filha.

Desta busca pela perfeição, surge a figura da “super mulher”, que também é tratada por Vongalis-Macrow e Gallant (2010) quando abordam a dificuldade em manter o mesmo nível de dedicação dos homens, ou até mais, visto que elas têm que se provar, e ainda assim assumir o papel de mulher na vida pessoal, como esposa, mãe e dona de casa.

De certa forma, não são todas as mulheres que conseguem lidar com essa dificuldade, porque a sociedade não está pronta para aceitar, nem as organizações estão prontas para flexibilizar a ponto de possibilitar a ascensão feminina a cargos de liderança. Então existem três perfis possíveis: ou a mulher se dedica e tenta conciliar, sendo uma super mulher; ou a mulher esbarra no teto de vidro e mantém a vida pessoal e uma vida profissional regular; ou ela abandona a vida profissional e passa a se dedicar totalmente à vida pessoal.

Podemos até considerar que em alguns casos que mulheres partem para estas

outras vias, que não o da “super mulher”; isso funciona como uma “sabotagem” (DOWLING, 2000) que as mulheres fazem, visto que, em muitos casos elas ainda associam muito o dinheiro como um “não direito”.

Por outro lado, existe a mulher que considera tais obstáculos como um desafio a ser superado. O impulso de querer ser a melhor, muitas vezes atribuído à sensação de incompetência que elas têm por nunca terem a admiração profissional, tão valorizada, simplesmente por ser mulher (DOWLING, 1988).

Após o acesso a posição de liderança, é notado que, para os entrevistados, não há diferença na avaliação das mulheres quanto à eficácia, salvo os casos de machismo assumido. De maneira semelhante ocorre com a aceitabilidade, no qual quando esta é vinda de níveis inferiores, não foram relatados problemas, mas sim de pares ou superiores, em que é preciso primeiramente ser “aprovado” após experimentar e aí sim atribuir respeito.

As descrições apresentadas pelos entrevistados demonstraram que os argumentos descritivos e prescritivos dos vieses que impedem as mulheres de ocupar cargos de liderança (BURGESS e BORGIDA, 1999; HEILMAN, 2001; EAGLY e KARAU, 2002), precisam ser considerados com mais cautela no contexto brasileiro.

Quanto à avaliação descritiva, as pessoas tendem a considerar que se a pessoa está no cargo de liderança, então é porque ela fez por onde está lá, sendo assim, a respeitam. Porém, é possível perceber a resistência prescritiva, evitando que ela chegue a assumir tal cargo, principalmente no que diz respeito a não ter as características socialmente aceitas de um líder.

Por fim, o perfil adotado pelas mulheres em cargos de liderança, como já era esperado, prevalece a característica comunal sensibilidade associada às mulheres (BAKAN, 1966), no entanto, esta característica é mostrada como pode gerar um lado negativo: A mulher não consegue afastar o lado pessoal do lado profissional.

Como as mulheres ao assumirem cargos de liderança, estão numa posição tradicionalmente masculina, Nogueira (2009) salienta seu sentimento de contradição, este quarto estudo também identificou tal sentimento, com as mulheres se cobrando mais e, conseqüentemente, se comportando de uma maneira peculiar, seja se dedicando mais à vida profissional ou assumindo um comportamento agressivo, como aquele estereótipo que ela formou do líder, um homem duro e firme.

Caso semelhante é descrito sobre uma das entrevistadas de Dowling (1988, p.77),

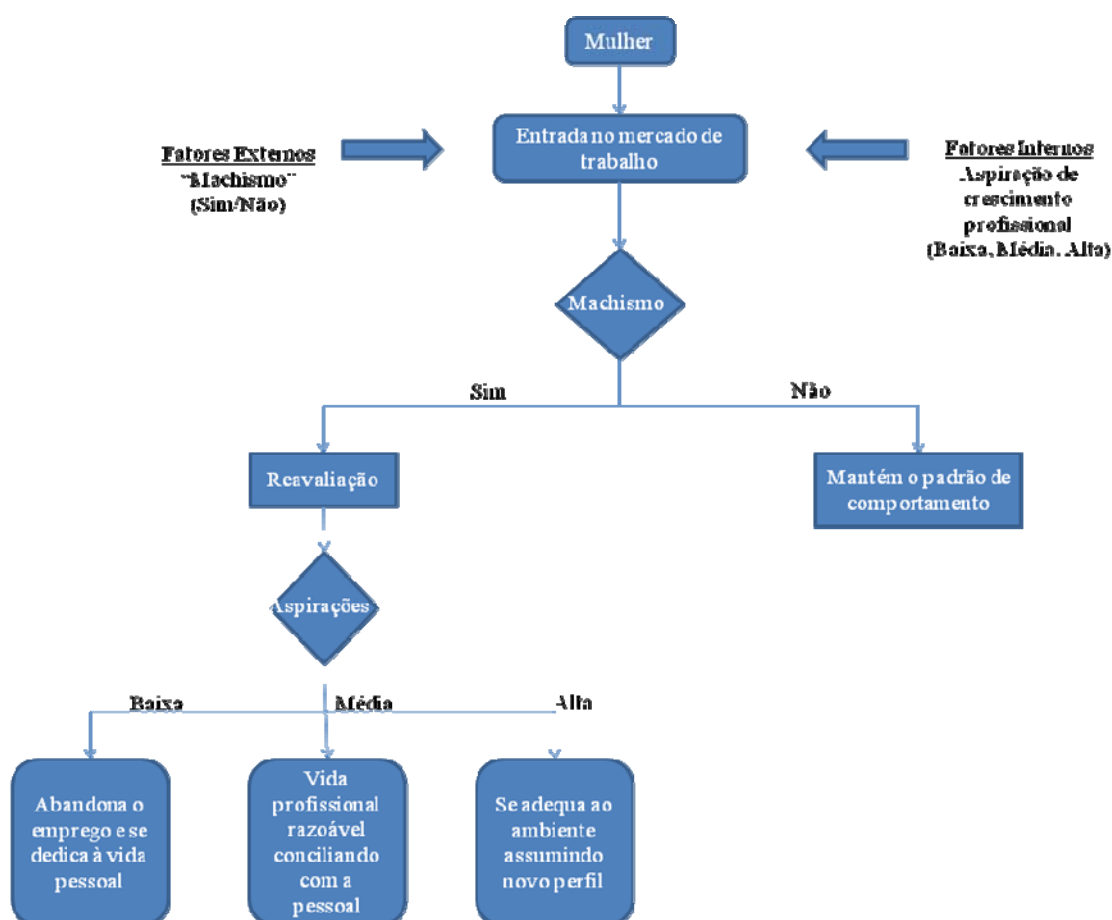


Alcançou um nível a que poucas mulheres chegaram, o que conseguiu combinando as táticas de persuasão do magnata do sexo masculino à tradicional astúcia feminina. Ela usa essa combinação a serviço de algo que pode ser descrito como a ambição de ser simplesmente melhor [...] Algumas de suas amigas nunca vão chegar “no topo” por lhes faltar um “instinto assassino”.

Sendo assim, é interessante notar nas mulheres que são líderes a presença geral de um perfil andrógono, composto tanto de características comunais, quanto agênticas (BEM, 1974), em que é esperado que, por ser mulher, ela tenha a sensibilidade; e que, por ser líder, também tenha a força e a agressividade.

Este processo pode ser mais bem visualizado no fluxograma da mulher em ascensão profissional (Figura 1). Com a entrada da mulher no mercado de trabalho, a sociedade termina passando por uma mudança, então há duas forças atuando, uma externa relacionada aos estereótipos formados como o machismo, e outra interna relacionada a aspiração profissional que a mulher tem em querer galgar posições superiores.

**Figura 1:** Fluxograma da mulher em ascensão profissional



Dependendo do ambiente empresarial e do contexto cultural local, a mulher pode ter contato ou não com o machismo, ou pelo menos ele não é percebido então ela não sofre mudanças no comportamento. No entanto, com o contato, a mulher passa a reavaliar o que ela realmente quer, pois é um obstáculo que está a sua frente. Suas próximas ações irão depender principalmente de suas aspirações profissionais, pois se forem baixas, ela prefere seguir o papel feminino mais aceito e dedicar-se totalmente à sua vida pessoal; se for média, ela mantém uma vida profissional regular enquanto concilia com a vida pessoal; agora se for alta, ela terá que se adaptar ao ambiente, assumindo este comportamento “agressivo” e até abrindo mão da vida pessoal em detrimento da vida profissional.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve por objetivo estudar a ascensão feminina a cargos de liderança, à luz dos estereótipos de gênero e dos protótipos de liderança. Para isto foram realizados quatro estudos que analisaram os papéis de gênero em cargos de liderança.

O primeiro estudo buscou identificar as características de líderes masculinos e líderes femininos. O que foi notado é que não houve diferença significativa quanto à dimensão agêntica e, na dimensão comunal, só houve uma diferença marginalmente significativa, ou seja, ao pedir para descrever o líder homem e a líder mulher, as pessoas não os categorizam de forma diferenciada. Sua principal limitação foi a amostra, que por ser pequena não pôde ser mais exigente nas análises estatísticas. Outra possível limitação é a ambigüidade do perfil de liderança adotado pelos respondentes entre o “líder em geral” e o “líder eficaz”, temática esta que depois foi tratado no Estudo 3.

Já o segundo estudo, foi criado um cenário hipotético, onde seria verificada uma possível incongruência entre o sexo do líder com o comportamento agêntico ou comunal. Neste estudo, não houve nenhuma diferença significativa no sexo do líder na avaliação deles, quanto à eficácia e à aceitabilidade. Assim como o estudo 1, sua principal limitação também foi o tamanho da amostra que por ser um experimento, ficaram apenas, aproximadamente 34 questionários para cada grupo.

No terceiro estudo, quando foram demonstradas de maneira explícita as dimensões estudadas e a intenção de comparar o gênero dos líderes, os respondentes se comportaram atendendo a estas expectativas atribuindo um comportamento agêntico aos líderes masculinos e um comportamento comunal às líderes femininas. Uma limitação percebida foi o tamanho do questionário, ele ficou grande e cansativo, o que pode prejudicar o processo de respondê-lo.

Por fim, o quarto estudo demonstrou como as necessidades das mulheres e das empresas permitiram o acesso delas, mesmo que ainda enfrente uma série de obstáculos como o papel de gênero delimitando a sociedade. Mas para ela assumir, termina tendo que modificar o perfil comportamental assumindo assim tanto características comunais, por ser mulher, quando agênticas, por ser líder. A principal limitação deste estudo foi a pouca diversidade dos entrevistados, no qual se tentou buscar isto em setores diferentes, mas ainda assim, é uma questão que pode ser mais bem analisada em futuros estudos.

Mas uma limitação que reside em estudos comportamentais é o viés da resposta socialmente correta, em que muitas vezes, mesmo que o pesquisador saliente o

contrário, o respondente/entrevistado pode está querendo se parecer o politicamente correto. Também tem a questão da sua experiência recente, que caso ele esteja muito satisfeito ou muito insatisfeito com seu líder, isto irá refletir nos dados da pesquisa.

Por envolver quatro estudos com diferentes métodos de pesquisa acerca de um mesmo fenômeno, esta pesquisa consegue fornecer um entendimento a partir de vários pontos de vista que se complementam.

Uma contribuição teórica destes estudos reside no fato de que esta diferença no papel de homens e de mulheres em cargos de liderança não é um fenômeno global, ela é interferida pelo contexto cultural. Vários estudos demonstram como a dimensão agêntica está associada ao líder homem, enquanto que a dimensão comunal, à líder mulher.

No entanto, neste estudo esta relação não ficou tão clara. Uma explicação diz respeito à cultura brasileira: por um lado possui características mais femininas, acolhendo as pessoas de modo até a confundir o ambiente pessoal com profissional; por outro lado, também tem a questão dos papéis sociais serem bastante afastados, o que faz com que para uma pessoa migrar de um ponto a outro, exija um esforço maior. Neste caso em específico, a mulher se submete a este processo de masculinização para ascender profissionalmente.

Interessante notar é que as dimensões neutras (dedicação, justiça, inteligência e carisma) formaram um ranking no terceiro estudo: líder eficaz, líder mulher, líder homem e líderes em geral, o que demonstra que as mulheres, estando em cargo de liderança, são mais valorizadas neste quesito que os homens. Uma possível explicação está ligada à exigência supracitada da mulher assumir tais posições.

A exigência pode ser oriunda tanto dela mesmo em querer ser a “super mulher” (DOWLING, 1988), quanto pode ser consequência do fato dela estar assumindo uma posição de liderança transformacional (EAGLY *et al.*, 2003), que se torna mais presente por conta dos aspectos culturais já mencionados.

Outro ponto diz respeito à proposta de Schein *et al.* (1996) acerca da associação entre pensamento masculino com pensamento de gestores, em que eles defendem como um fenômeno global. No estudo 2, o comportamento comunal foi mais bem avaliado, e no estudo 3, este fenômeno só é aplicado aos líderes em geral, no entanto ao serem considerados líderes idealizados pelos respondentes, independente do perfil sexual, o comportamento é andrógono, composto tanto pelo modo de pensar masculino, considerado agêntico, quanto o feminino, comunal.

A contribuição prática que este estudo pode fornecer é para as organizações repensarem o modelo de trabalho adotado, pois este exige coisas que se tornam inviáveis para as mulheres, que necessitam conciliar sua vida profissional com a vida pessoal. É possível para as organizações aumentar a flexibilidade nas relações com os funcionários, sem necessariamente diminuir suas atribuições, o que iria ser benéfico para ambas as partes.

Por outro lado, a contribuição prática para as mulheres que estão em ascensão profissional é para o não abandono das características comunais, tão valorizado nos líderes eficazes. Muitas vezes, elas na ânsia de ascender, terminam se comportando como o estereótipo de líder de “homem durão” e se masculinizam, o que acaba perdendo o seu diferencial competitivo como líder. Esta consideração já é observada em alguns estudos que demonstram a mulher como melhor líder justamente por possuir esta dimensão comunal mais acentuada.

Por fim, quanto ao perfil comportamental, notou-se que o papel feminino não pode ser associado ao papel do líder, para que elas ascendam cargos de liderança é preciso uma adaptação ao ambiente. Esta adaptação pôde ser verificada de duas maneiras: no estudo 2, através de uma forma implícita, as líderes mulheres foram avaliadas da mesma forma que o líder homem, no entanto, quando os dados ficaram mais explícitos como no estudo 3, a diferença na dimensão comunal ficou mais clara entre estes dois perfis, mas ainda assim a líder mulher permanece com as características da dimensão agêntica. Ou seja, a mulher ao se adaptar, passa por um processo de masculinização que pode ser parcial ou total. Quando elas assumem características da dimensão agêntica, mas sem abandonar a sensibilidade, é parcial, ficando com um perfil mais andrógeno; porém, se além de assumir a dimensão agêntica, ela nega a sensibilidade, a masculinização passa a ser total.

Porém nas ciências sociais não se pode fazer este processo tão exato assim, visto que existem outras variáveis as quais podem estar interferindo nestas interpretações. Uma sugestão para futuros estudos é uma pesquisa com estatística probabilística com profissionais de diversos setores a fim de que eles possam mensurar qual perfil é mais presente em seus próprios líderes.

## 8 REFERÊNCIAS

- ANDERSON, N.; LIEVENS, F.; Van DAM, K.; BORN, M. A construct-driven investigation of gender differences in leadership-role assessment center. *Journal of Applied Psychology*, 91, pp. 555–566, 2006.
- BAKAN, D. The duality of human existence: Isolation and communion in Western man. Boston: Beacon Press, 1966.
- BARROS, B. T. de; PRATES, M. A. S. *O estilo brasileiro de administrar*. São Paulo: Atlas, 1996.
- BEM, S.L. Gender schema theory: A cognitive account of sex typing, *Psychological Review*, 88, pp. 354–364, 1981.
- BEM, S.L. The measurement of psychological androgyny, *Journal of Consulting and Clinical Psychology*. 42, pp. 155–162, 1974.
- BERDAHL, J. L. The sexual harassment of uppity women. *Journal of Applied Psychology* 92, pp. 425–437, 2007.
- BRENNER, O.C.; TOMKIEWICZ, J.; SCHEIN, V.E. The relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics revisited, *Academy of Management Journal*. 32, pp. 662–669. 1989
- BROVERMAN, I.K.; VOGEL, S.R.; BROVERMAN, D.M.; CLARKSON, F.E.; ROSENKRANTZ, P.S. Sex role stereotypes: A current appraisal. *Journal of Social Issues*, 28, pp. 59–78. 1972
- BURGESS, D.; BORGIDA, E. Who women are, who women should be: Descriptive and prescriptive gender stereotyping in sex discrimination, *Psychology, Public Policy, and Law*, 5, pp. 665–692, 1981.
- CARLI, L.L. Gender, language, and influence. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59, pp. 941–951, 1990.
- CARPENTER, S.J. Implicit Gender attitudes (Dissertação de Doutorado): Universidade de Yale, 2001.
- COHN, S. *Race, gender, and discrimination at work*. Boulder: Westview Press, 2000.
- DAMATTA, Roberto. *Carnavais, malandros e heróis*. Rio de Janeiro: Zahar, 1979.
- DAMATTA, Roberto. *O que faz o Brasil, Brasil?*. Rio de Janeiro: Rocco, 1997.
- DAVIDSON, M. J.; COOPER, C. L. *Shattering the glass ceiling-the woman manager*. London: Paul Chapman Publishing, 1992.
- DEAUX, K.; EMSWILLER, T. Explanations of successful performance on sex-linked tasks: what is skill for the male is luck for the female. *Journal of Personality & Social Psychology*, 29, 80-85, 1974.
- DIJKSTERHUIS, A.; SPEARS, R.; LÉPINASSE, V. Reflecting and deflecting stereotypes: Assimilation and contrast in impression formation and automatic behavior. In.: *Journal of Experimental Social Psychology*, 37, pp.: 286–299, 2001.
- DOWLING, Colette. *Complexo de sabotagem: como as mulheres tratam o dinheiro*. Rio de Janeiro: Record: Rosa dos Tempos, 2000.
- DOWLING, Colette. *O complexo de perfeição*. Rio de Janeiro: Ed.Record, 1988.
- DRUSKAT, V. U. Gender and leadership style: Transformational and transactional leadership in the Roman Catholic Church. *The Leadership Quarterly*, Vol. 5, 2, Pp: 99-119, Summer 1994.
- EAGLY, A. H., KARAU, S. J. Role congruity theory of prejudice toward female leaders. In.: *Psychological review*, vol.109, No., pp:573-598, 2002.
- EAGLY, A. H., KARAU, S. J., MINER, J.B., JOHNSON, B.T. Gender and motivation to manage in hierarchic organizations: A meta-analysis. In.: *The Leadership*

- Quarterly*, Volume 5, Issue 2, Pages 135-159, Summer 1994.
- EAGLY, A. H.; JOHANNESSEN-SCHMIDT, M. C.; ENGEN, M. L. V. Transformational, Transactional, and Laissez-Faire Leadership Styles: A Meta-Analysis Comparing Women and Men. *Psychological Bulletin*, Vol. 129, No. 4, 569–591, 2003.
- EAGLY, A.H.; MAKHIJANI, M.G.; KLONSKY, B.G. Gender and the evaluation of leaders: A meta-analysis, *Psychological Bulletin*, 111, pp. 3–22, 1992.
- EDDLESTON, K.A.; VEIGA, J.F.; POWELL, G.N. Explaining sex differences in managerial career satisfier preferences: The role of gender self-schema. In.: *Journal of Applied Psychology*, 91, pp. 437–445, 2006.
- EPITROPAKI, O.; MARTIN, R. Implicit leadership theories in applied settings: factor structure, generalizability and stability over time. In.: *Journal of Applied Psychology*, 89, pp.: 293-310, 2004.
- FORSYTH, D.R.; HEINEY, M.M.; WRIGHT, S.S. Biases in appraisals of women leaders. *Group Dynamics: Theory, Research and Practice*, 1, pp. 98–103, 1997.
- FREYRE, Gilberto. *Brazil: an interpretation*. New York: Alfred A. Knopf, 1951.
- GLOMB, T.M.; HULIN, C.L. Anger and gender effects in observed supervisor–subordinate dyadic interactions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 72, pp. 281–307, 1997.
- GONÇALVES, B. S. *Perfil Social, Racial e de Gênero das 500 Maiores Empresas do Brasil e Suas Ações Afirmativas – Pesquisa 2010*. Disponível em [http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/arquivo/0-A-eb4Perfil\\_2010.pdf](http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/arquivo/0-A-eb4Perfil_2010.pdf) acessado em 21 de Novembro de 2010.
- HALPERN, D.F.; LAMAY, M. The smarter sex: A critical review of sex difference in intelligence, *Educational Psychology Review*, 12, pp. 229–246, 2000.
- HANGES, P. I., LORD, R. G., & DICKSON, M. W. An information processing perspective on leadership and culture: A case for connectionist architecture. *Applied Psychology: An International Review*, 49, 133-161, 2000.
- HAUSSMANN, R., TYSON, L. D., ZAHIDI, S. *The global gendergap report 2010*. Disponível em <http://www.weforum.org/en/Communities/Women%20Leaders%20and%20Gender%20Parity/GenderGapNetwork/index.htm> acessado em 1 de Novembro de 2010.
- HEILMAN, M.E. Description and prescription: How gender stereotypes prevent women’s ascent up the organizational ladder, *Journal of Social Issues*, 57, pp. 657–674, 2001.
- HEILMAN, M.E.; BLOCK, C.J.; MARTELL, R.F.; SIMON, M.C. Has anything changed? Current characterizations of men, women, and managers. *Journal of Applied Psychology*, 74, pp.: 935–942, 1989.
- HOFSTEDE, G. *Culture and Organizations: Software of the mind*. New York: McGraw-Hill, 1991.
- HOFSTEDE, G. *Culture’s consequences: international differences in work-related values*. Oxford University Ltd, 1980.
- HOGG, M.A. A social identity theory of leadership. *Personality and Social Psychology Review*, 5, pp. 184–200, 2001.
- HOGG, M.A.; FIELDING, K.S.; JOHNSON, D.; MASSER, B.; RUSSELL, E.; SVENSSON, A. Demographic category membership and leadership in small groups: A social identity analysis. *The Leadership Quarterly*, 17, pp. 335–350, 2006.
- HOLANDA, S. B. *Caminhos e Fronteiras*. São Paulo: Companhia das letras, 1994.
- HOLANDA, S. B. *Raízes do Brasil*. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.
- IPU.Org. *Women in National parliaments*. Disponível em

- e/world.htm acessado em 2 de novembro de 2010.
- ISAAC, C.; GRIFFIN, L.; CARNES, M. A Qualitative Study of Faculty Members' Views of Women Chairs. *In.: Journal of Women's Health*, 19(3), pp.: 533–546, 2010.
- JOHNSON, S. K.; MURPHY, S. E.; ZEWDIE, S.; REICHARD, R. J. The strong, sensitive type: Effects of gender stereotypes and leadership prototypes on the evaluation of male and female leaders. *In.: Organizacional Behavior and Human Decision processes*, 106, pp.: 39-60, 2008.
- KENNEY, R. A.; SCHWARTZ-KENNEY, B. M.; BLASCOVICH, I. Implicit Leadership Theories: Defining leaders described as worthy of influence. *In.: Personality and Social Psychology Bulletin*, 22, 1128-1143, 1996.
- LEWIS, K.M. When leaders display emotion: How followers respond to negative emotional expressions of male and female leaders. *Journal of Organizational Behavior*, 21, pp. 221–234, 2000.
- LOMBART, M. Discurso, orden social y relaciones de poder: una propuesta y su ejemplificación en el discurso sobre la maternidade. *Revista de psicologia Social aplicada*, 5 (1/2), pp.:165-184, 1995.
- LORD R.L.; BROWN, D.J.; HARVEY, J.L.; HALL, R.J. Contextual constraints on prototype generation and their multilevel consequences for leadership perceptions. *The Leadership Quarterly*, 12, pp. 311–338, 2001.
- LORD, R.G.; FOTI, R.J.; De VADER, C.L. A test of leadership categorization theory: internal structure, information processing and leadership perceptions, *In.: Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 34 No. 3, pp. 343-78, 1984.
- LORD, R.G.; MAHER, K.J. Leadership and information processing: Linking perceptions and performance, New York: Routledge, 1993.
- MISOCZKY, M. C.; AMANTINO-DE-ANDRADE, J. Uma crítica à crítica domesticada nos estudos organizacionais. *RAC*, v.9, n. 1, pp.: 193-211, Jan/Mar, 2005.
- NEUBERT, M.J.; TAGGAR, S. Pathways to informal leadership: The moderating role of gender on the relationship of individual differences and team member network centrality to informal leadership emergence. *The Leadership Quarterly*, 15, pp. 175–194, 2004.
- NIEVA, V.G.; GUTEK, B.A. Sex effects on evaluation. *Academy of Management Review*, 5, 267–276, 1980.
- NOGUEIRA, M. C. Women in Positions of Power in Portugal: Contradictory Positions and Discourses. *In.: Journal of Women, Politics & Policy*, 30:1,70 - 88, 2009.
- OFFERMANN, L.R.; KENNEDY, J.K.; WIRTZ, P.W. Implicit leadership theories: Content, structure, and generalizability, *In.: The Leadership Quarterly*, 5, pp.: 43–58, 1994.
- PARIS, L. D.; HOWELL, J.P.; DORFMAN, P.W.; HANGES, P.J. Preferred leadership prototypes of male and female leaders in 27 countries. *In.: Journal of International Business Studies*, 40 (8), pp. 1396-1405, 2009.
- PHILLIPS, J. S. The accuracy of leadership ratings: A cognitive categorization perspective. *In.: Organizational Behavior and Human Performance*, 33, pp.: 125-138, 1984.
- RUSH, M. C., THOMAS, J. C., LORD, R. G. Implicit leadership theory: A potential threat to the internal validity of leader behavior questionnaires. *In.: Organizational Behavior and Human Performance*, Volume 20, Issue 1, Pages 93-110, October, 1977.
- SCHEIN, V. E., MUELLER, R. Sex role stereotyping and requisite management



- characteristics: A cross cultural look. In.: *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 13. Pp: 439-447, 1992.
- SCHEIN, V. E., MUELLER, R., LITUCHY, T., LIU, J. Think manager – think male: a global phenomenon? In.: *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 17, pp:33-41, 1996.
- SCHEIN, V.E. A global look at psychological barriers to women’s progress in management. *Journal of Social Issues*, 57, 675–688, 2001.
- SCHEIN, V.E. The relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 57, pp. 95–100, 1973.
- SCHEIN, V.E. The relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics among female managers. *Journal of Applied Psychology*, 60, pp. 340–344, 1975.
- SCOTT, K.A.; BROWN, D.J. Female first, leader second? Gender bias in the encoding of leadership behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 101, pp. 230–242, 2006.
- SOUZA, J. A ética protestante e a ideologia do atraso brasileiro. In: SOUZA, J. (Org.). *O malandro e o protestante: a tese weberiana e a singularidade cultural brasileira*. Brasília: Editora da UnB, 1999.
- STEIL, A. V. Organizações, gênero e posição hierárquica – compreendendo o fenômeno do teto de vidro. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 32, n. 3, p. 62-69, jun./set., 1997.
- SUBRAMANIAM, A., OTHMAN, R., SAMBASIVAN, M. Implicit leadership theory among Malaysian managers: Impact of the leadership expectation gap on leader-member exchange quality. In.: *Leadership & Organizational Development Journal*, Vol.31 No.4, pp. 351-371, 2010.
- TÜRETGEN, I. O., UNSAL, P., ERDEM, I. The Effects of Sex, Gender Role, and Personality Traits on Leader Emergence : Does Culture Make a Difference?. In.: *Small Group Research*, vol 39, No.5, pp: 588-615, Oct, 2008.
- VELSOR, E. V.; TAYLOR, S.; LESLIE, J.B. An Examination of the Relationships among Self-Perception Accuracy, Self-Awareness, Gender, and Leader Effectiveness. In.: *Human Resource Management*, Vol. 32, Num. 2 e 3, Pp.249-263, Summer/Fall 1993
- VIEIRA, M. M. F.; CALDAS, M. P. Teoria crítica e Pós-modernismo: principais alternativas à hegemonia funcionalista. *RAE*, vol 46, nº1, pp.: 59-70. Jan/Mar, 2006.
- VONGALIS-MACROW, A.; GALLANT, A. Stop Stereotyping Female Leaders. Disponível em [http://blogs.hbr.org/cs/2010/10/stop\\_stereotyping\\_female\\_leader.html](http://blogs.hbr.org/cs/2010/10/stop_stereotyping_female_leader.html) acessado em 11 de Outubro de 2010.
- WILEY, M.G.; ESKILSON, A. Speech style, gender stereotypes, and corporate success: What if women talk more like men?. *Sex Roles*, 12, pp. 993–1007, 1985.

## APÊNDICE A: Questionário do Estudo 2

Gostaria de pedir a sua participação nesta pesquisa sobre protótipos de liderança. Esta pesquisa está sendo realizada para a disciplina Comportamento Organizacional do Mestrado Acadêmico em Gestão Empresarial (EBAPE/ FGV). Agradeço a sua colaboração!

Gênero: ( ) Masculino ( ) Feminino Data de nascimento: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_\_  
Tempo aproximado de experiência profissional: \_\_\_\_\_ anos

### Leia o texto com atenção

#### Construtora Bresil contrata novo/a C.E.O

Na sexta-feira, a construtora Brasil anunciou que contratou Paulo/a Soares como seu/sua novo/a C.E.O – Chief Executive Officer. Alguns investidores têm dúvidas sobre o/a novo/a contratado/a, apesar de Paulo/a possuir 20 anos de experiência na indústria civil. Paulo/a é reconhecido por ter liderado pelo menos três outras empresas em aflição financeira. No entanto, a Bresil é uma empresa muito maior do as que Paulo/a já havia liderado e a Bresil tem um histórico de problemas com a sua liderança.

Em entrevista por telefone, Paulo/a Soares respondeu a perguntas sobre como ele/a estava indo para a abordagem do seu novo cargo.

"Líderes precisam ser fortes/sensíveis", disse Paulo/a, que é conhecido por sua força/sensibilidade. "Outros líderes afirmam que a sensibilidade/força é a chave para uma liderança eficaz, mas eu não acho que a gente precisa ser sensível/forte para ser um bom líder. É desse jeito que eu vou liderar a Construtora Bresil, apesar do que o que os meus críticos dizem. "

Se a abordagem de Paulo/a à liderança terá sucesso no futuro da Construtora Bresil, é uma coisa que ainda está para ser visto.

#### Com base no texto lido, marque o X na melhor alternativa

	Discordo fortemente	Discordo	Discordo um pouco	Neutro	Concordo um pouco	Concordo	Concordo fortemente
<u>Paulo/a</u> será <u>apreciado/a</u> por seus empregados							
<u>Paulo/a</u> é <u>simpático/a</u>							
Os empregados de <u>Paulo/a</u> vão gostar de trabalhar para <u>ele/a</u>							
<u>Paulo/a</u> será eficaz							
<u>Paulo/a</u> terá sucesso na Construtora Bresil							
<u>Paulo/a</u> irá melhorar o desempenho da construtora							

## APÊNDICE B: Questionário do Estudo 3

Este é um convite para participar da pesquisa sobre liderança realizada pela EBAPE/FGV. O estudo da liderança tem se mostrado muito importante para as organizações por apresentarem um papel essencial no seu desenvolvimento. Sua participação é muito importante para esta pesquisa. Por favor, responda o questionário a seguir. Respondê-lo durará no máximo 10 minutos.

### Características próprias

---

**Em que medida você se identifica com as seguintes características de personalidade?**

	Nunca	Raramente	Às vezes	Freqüentemente	Sempre
Auto-confiante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bem humorado(a)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Independente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tímido(a)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atlético(a)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Afetoso(a)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Determinado(a)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fiel	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Forte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Confiável	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Simpático(a)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ciumento(a)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sensível	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Disposto a correr riscos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Compreensível	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Age por paixão	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sincero(a)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vaidoso(a)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Calmo(a)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Agradavel	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Formal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atencioso(a)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Amigável	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Agressivo(a)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Crédulo(a)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Líder	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Competitivo(a)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Nunca	Raramente	Às vezes	Freqüentemente	Sempre
Educado(a)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ambicioso(a)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conservador(a)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Leia os conceitos das características de um líder e responda as questões que se seguem.

### CONCEITOS

- **Força:** Os líderes são fortes, corajosos, e decisivos. Eles são indivíduos poderosos que usam sua força para liderar seus seguidores.
- **Sensibilidade:** Os líderes são sensíveis, simpático e compreensíveis. Eles estão cuidando dos indivíduos e usam a sua compaixão para liderar seguidores.
- **Dedicação:** Líderes são dedicados, motivados e orientados a objetivo. Eles se dedicam a indivíduos que usam sua unidade para liderar os seguidores.
- **Carisma:** Os líderes são carismáticos, inspiradores e entusiastas. Eles são pessoas dinâmicas que utilizam sua energia para levar seguidores.
- **Inteligência:** Os líderes são inteligentes, bem-educado e hábil. Eles são pessoas sábias que usam seus conhecimentos para liderar seguidores.
- **Atratividade:** Líderes são atraentes, bem arrumada e bem vestidos. Eles são indivíduos de classe que usam a sua boa aparência para conduzir seguidores.
- **Masculinidade:** Os líderes são masculino e machistas. Eles são viris indivíduos que usam a sua masculinidade para liderar seguidores.
- **Tiranía:** Os líderes são tirânicos, manipulador e dominadores. Eles são indivíduos sedentos de poder que usam sua natureza exigente para liderar seguidores.
- **Justiça:** Os líderes são justos, honestos e íntegros. Eles são indivíduos que agem com imparcialidade perante seus seguidores.

## OS LÍDERES EFETIVOS

Dado os conceitos das características de um líder apresentados, selecione a frequência em que um líder reconhecidamente eficaz apresenta estas características:

Ou seja, como o líder ideal deveria ser.

	Nunca	Raramente	Às	Freqüentemente	Sempre
Força	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sensibilidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dedicação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Carisma	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Inteligência	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atratividade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Masculinidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tirania	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Justiça	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## OS LÍDERES EM GERAL

Dado os conceitos das características de um líder apresentados, defina a frequência em que os líderes, chefes ou supervisores normalmente apresentam estas características:

Ou seja, como a realidade os apresentam.

	Nunca	Raramente	Às	Freqüentemente	Sempre
Força	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sensibilidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dedicação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Carisma	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Inteligência	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atratividade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Masculinidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tirania	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Justiça	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### O LÍDER HOMEM

Dado os conceitos das características de um líder apresentados, defina a frequência em que um líder do sexo masculino apresenta estas características:

	Nunca	Raramente	Às	Freqüentemente	Sempre
Força	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sensibilidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dedicação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Carisma	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Inteligência	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atratividade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Masculinidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tirania	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Justiça	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### A LÍDER MULHER

Dado os conceitos das características de um líder apresentados, defina a frequência em que uma líder do sexo feminino apresenta estas características:

	Nunca	Raramente	Às	Freqüentemente	Sempre
Força	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sensibilidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dedicação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Carisma	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Inteligência	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atratividade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Masculinidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tirania	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Justiça	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>