ANÁLISE DA LIDERANÇA DOS GÊNEROS DE GERENTES NO VAJERO

Resumo
Temáticas afetas à liderança há muito tempo despertam o interesse da comunidade acadêmica, especialmente quanto à categorização das diversas formas de exercício dessa posição e dos impactos dessas diferenças no ambiente organizacional. Nessa perspectiva, relevantes também se mostram os elementos interferentes na formação do perfil de estilo do líder, pois a força de trabalho apresenta-se cada vez mais heterogênea, em termos de raça, etnia, gênero e outros grupos culturalmente diversos. Contudo, ainda são observadas segmentações de estilos de liderança exclusivamente em função do gênero, o que pode fazer surgir espaços para a prática de preconceitos e discriminações. Diante disso, este trabalho objetiva identificar quais as diferenças significativas de estilos de liderança entre gêneros no comércio varejista. Para tanto, realizou-se uma pesquisa com abordagem quantitativa com uma amostra de 100 gerentes, do gênero masculino e feminino, autodeclarados pelos participantes, utilizando o questionário MLQ de Bass, corroborado amplamente em diversos países e populações. Os dados foram tratados por meio de estatística descritiva de frequência, bem como pelos testes Alpha de Cronbach para análise da confiabilidade, Análise Fatorial Confirmatória para análise da validade, além do Teste-T para amostras independentes. Os resultados indicam que o gênero feminino possui maior presença da característica de liderança transformacional e dos fatores adicionais (esforço extra, eficácia e satisfação); e os estilos de liderança transacional e Laissez-Faire não apresentaram diferença significativa de presença entre os gêneros.
Palavras-Chave: Gênero. Liderança. Varejo.

1 INTRODUÇÃO

A continuidade das organizações depende de diversos fatores procedimentais, organizacionais e econômicos, como, por exemplo, um planejamento adequado às características da organização e procedimentos internos eficientes. No entanto, dentre os vários fatores econômicos e organizacionais para os quais toda e qualquer instituição deve atentar-se no caminho ao sucesso, a liderança é um dos fatores fundamentais para o desenvolvimento organizacional (NORTHOUSE, 2010).

Além do mais, o líder é a figura dentro da organização que busca motivar e influenciar positivamente os colaboradores da organização para que, juntos, possam conseguir alcançar um futuro que seja coletivamente cobiçado (BASS, 1990; NORTHOUSE, 2010). Portanto, "são necessários líderes em todas as áreas e a todos os níveis para orientar, criar trabalho de equipe e inspirar as pessoas a darem o seu melhor" (ADAIR, 2003, p. 11).

Pesquisadores têm apresentado estudos e teorias em face ao constante desafio de compreender as práticas de liderança nas organizações (BURNS, 1978; BASS, 1990; YUKL, 2002; BASS E AVOLIO, 1991; AVOLIO; BASS, 2004; KHANIN, 2007; REZENDE; CARVALHO NETO; TANURE, 2014). Ao pesquisar sobre essas práticas, tendo como pressuposto a tríade líder, liderados e organização, torna-se possível entender o conceito de liderança. Além disso, tem-se estudado o tema de gênero (SCOTT, 1989; BORGES-ANDRADE; PILATI, 2001; GIDDENS, 2005), bem como liderança e gênero (BASS,1996; HANASHIRO *et. al*, 2005; CAPPELLE *et al*., 2006; CARVALHO NETO *et al*., 2010; KANAN, 2010; SANTOS; ANTUNES, 2011; BASTOS, 2013).

Há estudos significativos sobre a liderança voltada ao gênero, por meio dos quais alguns autores inferiram que as mulheres estão provocando uma influência notória e considerável como força de trabalho nas organizações. Por conseguinte, o quadro de colaboradores do gênero feminino nas organizações, especialmente em cargos de liderança, é crescente. Todavia, essas mulheres ainda apresentam baixa inserção em posições consideradas estratégicas em grandes organizações (OIKAWA; ALMEIDA; DURIGON, 2018).

Segundo a Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD), em 2015, foi constatado que 63% dos cargos de direção e gerência eram ocupados por homens dentre uma população de 4,7 milhões de profissionais (IBGE, 2015). Ao observar que os cargos dos mais altos escalões nas empresas são ocupados em sua maioria por líderes do gênero masculino,

bem como as dificuldades encontradas pelas mulheres para assumirem cargos estratégicos nas organizações. Decidiu-se investigar a seguinte questão: quais as diferenças de estilos de liderança entre os gêneros, em nível gerencial, na gestão de organizações, especificamente no comércio varejista de acessórios, calçados e vestuários localizadas em Porto Velho, RO? Assim, este estudo se propôs a identificar quais as diferenças significativas de estilos de liderança entre gêneros no comércio varejista.

Embora sobejem estudos referentes à relação entre liderança e gênero, o presente artigo se aplica ao contexto de negócio do comércio varejista de acessórios, calçados e vestuários, além de abranger pessoas com culturas diferentes daquelas contempladas nos estudos mais recorrentes, pois o *locus* escolhido é a região amazônica. Nesse sentido, de acordo com Raptopoulos (2017), o vínculo percebido entre constructos e estilos de liderança é sensível a contextos econômicos e ocorrência de crises. Assim, essas relações podem ser observadas sob diversos parâmetros de análise, de forma que os constructos já avaliados sob o contexto internacional, por exemplo, não podem ser sumariamente admitidos à realidade brasileira. Sob tal perspectiva pontua-se que a presente pesquisa se propõe a contribuir com a produção científica à medida que observa população de contexto social e cultural próprio.

Para tanto, realizou-se uma pesquisa com uma abordagem quantitativa com uma amostra de 100 gerentes, contemplando os gêneros feminino e masculino. Ressalta-se que, quando os autores utilizarem os termos homem e mulher neste trabalho, estarão se reportando, respectivamente, aos gêneros masculino e feminino. Este trabalho divide-se em cinco seções. Esta seção é dedicada à introdução que contextualiza o tema da pesquisa, expondo em seguida o problema indagado, o objetivo e a estrutura do estudo. Na segunda seção contempla a fundamentação teórica do tema. A terceira seção apresenta os tratamentos metodológicos da pesquisa. Por conseguinte, explana-se os resultados e as discussões. Por fim, são expostas as conclusões.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Encontra-se neste compartimento a identificação dos parâmetros conceituais que definem os temas de liderança, bem como os conceitos da liderança transacional, transformacional e *laissez-faire*, além da definição de liderança e gênero enquanto concepção social e na arte de liderar pessoas.

Burns (1978) aponta o processo de liderança como a atuação de líderes ao impulsionarem seguidores na via da ação cotidiana; aqui ingressam variáveis como os intentos, as metas que representam os valores e as motivações, as necessidades, pretensões e as perspectivas envolvendo líder e liderados. Tal conceituação avança na visão de Kouzes e Posner (1997), que vincula a liderança a arte de instigar os outros para que estes queiram lutar por anseios compartilhados. Da mesma forma, Yukl (2002) define liderança como um processo pelo qual se influenciam outros colaboradores a compreenderem o que necessita ser feito e como dever ser feito para que se alcancem os objetivos partilhados.

O estilo de liderança revela o modo como o líder exerce seu ofício e suas responsabilidades nas organizações, sendo qualificado (ou categorizado) de acordo com um agrupamento de comportamentos que o representam (BASS, 1990; YUKL, 2002). Abordagens da liderança transformacional foram empreendidas, inicialmente, por Burns (1978), e posteriormente por Bass (1985); o primeiro precedeu e motivou a teoria transformacional, podendo ser apontada como uma fase; o segundo, adentrou às pesquisas sobre as duas teorias, indicando que a transacional é divergente da transformacional, mas que se complementam.

2.1 Teoria transacional

Burns (1978) indica que a característica basilar da teoria transacional é a percepção do esforço dos líderes das necessidades peculiares de seus seguidores, com o intuito de recompensá-los por aperfeiçoar as tarefas desempenhadas por esses. Isto é, fundada na troca entre líder e liderado. A consecução dos objetivos, determinados pelo líder, traz benefícios ao aos liderados, podendo ser de conteúdo político, econômico ou psicológico, ou seja, o líder fomenta a troca de um benefício pelo bom desempenho de seu seguidor (BURNS,1978; BASS, 1985; KIRKBRIDE, 2006; KHANIN, 2007; CUNHA, 2008). O foco prioritário da transacional é o elo entre desempenho e recompensa, por conseguinte, os autores afirmam ainda que a liderança transacional é bem comum nas organizações (JUNG; AVOLIO, 1999), ou seja, indica a ligação essencial e de sustentação entre os interesses individuais, grupais e organizacionais (REZENDE *et al*. 2014).

Segundo Bass e Avolio, (1994, 2004), a liderança transacional está imediatamente ligada ao reforço por contingência, uma vez que os liderados são motivados pelos compromissos firmados pelos líderes e as recompensas ofertadas, além do mais, são corrigidos em suas atitudes via feedbacks críticos, ameaças ou atitudes corretivas. Para esses autores, as formas de gestão de comportamento nesta situação são: recompensa contingencial, gerenciamento ativo por exceção e gerenciamento passivo por exceção, que serão apresentadas no Quadro 1. Levantamento em Versiani e Cavalho Neto (2017) destaca as características que um líder transacional deve dispor, como: dominar a articulação de troca, bem como a forma de negociá-la para lograr a consecução de seus objetivos; entender as necessidades dos seguidores; ter a capacidade de motivá-los por meio de troca; esforço para cumprir o acordado; e desenvoltura ao comunicar-se; Outrossim, é necessário que haja o interesse por parte do liderado para que se realize troca, isto é, o elo entre desempenho e recompensa.

Vale ressaltar que a liderança transacional pode ser ineficaz quando o líder não dispuser de reputação ou recursos para atender conforme as necessidades de seus seguidores. Consequentemente, os líderes transacionais que correspondem às expectativas adquirem a imagem de ser pessoas que reconhecem e recompensam os subordinados. No entanto, os que destorcem este processo de recompensa desprestigiam sua reputação e provavelmente terão dificuldades para ser percebidos como líderes transacionais eficientes (BASS; AVOLIO, 2004).

2.2 Teoria transformacional

Burns (1978) indica a teoria da liderança transformacional como aquela que tem a probabilidade de criar líderes dentre os indivíduos do entorno. Isto é, ao desenvolver líderes, elevam-se também padrões de moral, maturidade e motivação no *locus* institucional. Para o autor, o líder transformacional instiga os liderados a ultrapassar suas próprias limitações, impulsionando o seu autodesenvolvimento, envolvendo-os em um contexto de mudança. Em consonância, Bass (1985) aborda que esse estilo de liderança busca também elevar a consciência da equipe mediante o estímulo ao desenvolvimento individual, delineando ainda mais os anseios individuais e institucionais.

Corroborando, além de Burns (1978), ingressam Bass e Avolio (1990), Khanin (2007) e Versiani e Carvalho Neto (2017), ao afirmarem que o líder transformacional é aquele que retém a capacidade de assistir o liderado a desenvolver suas tarefas com mais perfeição, por meio de características complementares, como confiança, carisma e motivação, logrando um ambiente organizacional mais propício para o desenvolvimento da carreira profissional. Além disso, o esse líder, quando preciso, resulta mudanças intrínsecas e extrínsecas à organização através da implementação de uma visão do futuro que poderá induzir confiabilidade e traduzir pretensões e segurança aos seguidores (AVOLIO *et al*. 1991; DAY *et al*., 2014),). Esse agente de mudança é designado para transformar a entidade pela qual é responsável e revela firmeza

para isso, uma vez que sabe lidar com a relutância, bem como tomar posições, assumir riscos e defrontar realidade (CAVAZOTTE, MORENO; BERNARDO, 2013). Esse líder observa o desvio como oportunidade de aprendizado, e o fazem devido à incerteza e à complexidade, apresentando-se como visionários (TICHY; DEVANNA, 1986).

Bass (1990) e Oliveira *et al.* (2015) entendem que seguidores transcendem suas propensões peculiares para o bem do grupo, organização, ou sociedade, mirando no crescimento e desenvolvimento em longo prazo. Esse estilo de liderança, o transformacional, é fundamentado por quatro elementos básicos: motivação inspiracional, estimulação intelectual, carisma ou influência idealizada e consideração individualizada. A primeira provê desafios e comprometimento dos seguidores para com intentos compartilhados; a segunda, incentiva a concepção de visão, estudo crítico e avaliação de situações, implementação de parâmetros e formulação de resultados criativos; o carisma ou a influência idealizada propiciam altos níveis de emulação, produzindo visão e confiança; por último, consideração individualizada que se baseia no tratamento dos seguidores como pessoas, mediante sua capacitação, desenvolvimento e orientação, na busca de seu florescimento.

2.3 *Laissez-Faire* e o Questionário Multifactorial de Liderança

A liderança *Laissez-Faire* (*LF*), segundo Bass (1990), refere-se a uma forma de não-liderança, à vista que este tipo de indivíduo abdica da sua hierarquia ao evitar tomar decisões ou posição. Caracteriza-se pela ausência de determinação de metas e de supervisão das tarefas, visto que omite suas responsabilidades e autoridade. Nesse caso, os líderes evitam o exercício da liderança, ou seja, eximem-se do papel de líder.

O *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ) – Questionário Multifator de Liderança, desenvolvido por Bass e Avolio (1991) e atualizado por Avolio e Bass (2004), é instrumento, cientificamente validado, que vem sendo usado pelos pesquisadores para mensurar tanto o comportamento quanto a eficiência da liderança no ambiente institucional (NORTHOUSE, 2010). Esse instrumento tem o intuito de realizar a mensuração, empiricamente, da existência de atributos de lideranças transacional e transformacional, igualmente da influência de um estilo sobre o outro ou, até mesmo, da inexistência de comportamentos de liderança, laissez-faire. Além desses fatores, Gonçalves (2008) indica que o MLQ possibilita a análise de outras categorias (resultados) como: Esforço extra, Eficácia e Satisfação do líder, sendo essas categorias detalhadas no quadro 1.

Nessa perspectiva, o instrumento citado contempla cinco variáveis-chave para mensurar a liderança transacional: o elemento referente à influência idealizada consta segregada nas abordagens de atributo e comportamento, também considera a estimulação intelectual, a consideração individualizada e, por fim, a liderança inspiracional. Adicionalmente, prevê três outros aspectos para a avaliação da liderança transacional: considera a recompensa contingente, a gestão por exceção ativa e a gestão por exceção passiva. Sob outra óptica, agrega a aferição da liderança laissez-faire, além de outros pontos que permite o exame crítico do exercício da liderança, como o esforço extra, eficácia e satisfação (SANTOS, 2005; BASTOS, 2013). Diante do exposto, o Quadro 1 resume as diferenças entre os estilos de liderança.

Quadro 1 - Características dos estilos de liderança.

L	Aspectos	Características
Transformacio	**Influência Idealizada**	Fornece uma visão e a definição da missão. O líder posiciona-se frente aos conflitos, mostrando convicção. Além disso, evidenciam seus valores paritários e enfatiza a relevância de se ter objetivo e empenho, bem como de tomar decisões fundamentadas em ética.

	Motivação Inspiracional	Expressa suas altas expectativas, emprega símbolos para focalizar os esforços, além de determinar, de forma simples, os objetivos prioritários. O líder constrói a visão de futuro, provocando os seus liderados a se sobrepujarem, é motivador e cria cenário favorável à mudança.
	Estimulação Intelectual	Proporciona a racionalidade, a inteligência e a atenta resolução de problemas. O líder sonda o status quo, crenças tradições, impulsiona novas formas e perspectivas de se realizar as coisas e estimula a criatividade.
	Consideração Individualizada	Dá atenção ao liderado na forma da individualidade de suas peculiaridades, aconselhando e orientando-os. Ou seja, preza suas necessidades particulares, habilidades e anseios, ouve cuidadosamente e é um forte comunicador.
Transacional	**Recompensa Contingencial**	O líder sabe negociar a troca de recompensas por empenho, bem como recompensar por bons resultados. Ele deixa nítidas as suas expectativas e faz acordos satisfatórios para todos.
	Gestão por exceção (ativa)	Busca e investiga disfunções, tomando as atitudes disciplinares indispensáveis. Este perfil de líder observa atentamente a qualquer adversidade e consegue monitorar os problemas com antecedência.
Laissez-faire	**Gestão por exceção (passiva)**	Interfere apenas quando não é lograda a consecução dos padrões estabelecidos. O líder não intervém até o momento que o infortúnio se torne sério e sejam trazidos à sua atenção. Ele evita mudanças desnecessárias.
	Laissez-faire	O gerente foge de suas atribuições e não está presente quando sua equipe necessita dele. Esse gestor evita ajudar a equipe e é inerte a tomada de decisão, permitindo que outros façam por ele, ainda que dando pouca direção a esse.
Resultados	**Esforço Extra**	Entende-se que o líder é capaz de lograr dos liderados um desempenho superior ao previsto; as expectativas do líder são superadas pelos seus subordinados.
	A eficácia	É constatada quando os liderados se sentem representados pelo líder junto às hierarquias superiores, ou, ainda, quando a equipe apresenta bons desempenhos
	Satisfação	Indica se a atitude do líder aduz a um ambiente produtivo, bem como examina a satisfação da equipe frente à atuação do líder quanto ao seu estilo de liderança

Fonte: adaptado de Bass (1990), Gonçalves (2008) e Bastos (2013)

2.4 Liderança e Gênero

É necessário, inicialmente, evidenciar que há uma diferença entre os conceitos de sexo (homem/mulher) e gênero (masculino/feminino). Para Giddens (2005), de um lado, o termo sexo é geralmente considerado como uma construção física e designa as características genéticas e anátomo-fisiológicas dos seres humanos. Do outro, gênero é um conceito das Ciências Sociais, surgido nos anos 70, relativo à construção social do sexo. Ou seja, o conceito de gênero vai além da questão do sexo biológico do indivíduo.

Borges-Andrade e Pilati (2001) argumenta que gênero pode ser percebido como o modo pelo qual a coletividade concatena e atribui valores e normas e, consequentemente, constrói as distinções e hierarquias sexuais, delineando o que seriam papéis femininos e masculinos, prevendo que tais conceitos são permeados por relações sociais, discursos, organizações, doutrinas e seus próprios símbolos característicos. Já Scott (1989) define gênero como um componente constitutivo de interações sociais fundamentado nas diferenças percebidas entre os sexos.

Já o século XXI foi caracterizado por uma renovação de estudos sobre gênero dedicados a compreender as desigualdades entre os desempenhos masculinos e femininos no mercado de trabalho (CAPPELLE et al., 2006; CARVALHO NETO et al., 2010; RODRIGUES; SILVA, 2015). Santos e Antunes (2011) abordam que apesar dos avanços alcançados pelas mulheres, as dissemelhanças de gênero até este momento fundamentam as desigualdades sociais. Além do mais, muitas mulheres estão posicionadas em cargos de liderança de primeiro nível, sendo sua representabilidade cinco vezes menor que dos homens. Essa representação é ainda menor nos cargos de gerência. É provável que essa diferença esteja

relacionada ao ramo que a empresa se insere e à ausência de oportunidade para assumir postos de lideranças mais elevados (OIKAWA; ALMEIDA; DURIGON ,2018).

Para Charness e Gneezy (2012) homens e mulheres reagem de forma diferente frente às situações que abrangem risco e dúvida em razão dos sentimentos que afetam a avaliação dos resultados de forma distinta para cada gênero. Desde Bass, Avolio e Atwater (1996) já indicava alguma divergência entre a liderança feminina e masculina, uma vez que as mulheres pendem a desenvolver o estilo transformacional em maior proporção que os homens. As mulheres com cargos de chefia destacam-se por serem carismáticas e eficientes na resolução de conflitos por consenso, bem como por incentivarem seus colaboradores a participarem de forma mais efetiva na tomada de decisões (BASS; AVOLIO, 1993). Esse estilo eleva o desempenho do liderado, à vista que este, devido a sua motivação, mostra-se mais produtivo e satisfeito (BASS; AVOLIO, 1995).

Kark (2004) revela que, enquanto a liderança transacional aponta atividades tipificadas masculinas, como a definição de metas e processos de troca racional, a liderança transformacional enfatiza o desenvolvimento e capacitação de liderados e o elo emocional entre estes e seus líderes, características estas que se combinam mais com o estilo de liderança feminina. Eagly, Johannesen-Schmidt e Van Engen, (2003) já indicavam que as mulheres são mais propícias a mostrar liderança transformacional, além de dar recompensas. Por outro lado, os homens, para esses autores, tendem mais a exibir o elemento de punição da liderança transacional, bem como o estilo do *laissez-faire*.

Segundo Bass, Avolio e Atwater (1996), a liderança por recompensa contingente é orientada principalmente para tarefas e, portanto, é observada com maior probabilidade entre os líderes do gênero masculino. Por outro lado, para esses mesmos autores, as mulheres tendem a serem mais estimulantes intelectualmente do que os líderes do gênero masculino. À vista disso, o motivo dessa estimulação decorre da liderança feminina ser mais disposta e confiante na sua intuição e por adotarem abordagens não tradicionais para resolver problemas, além de utilizarem menos diretrizes rígidas e procedimentos operacionais padrão. Seu estilo de resolver problemas tem sido caracterizado como representando mais um equilíbrio entre as formas analítica e intuitiva de resolução de problemas que se reflete na liderança intelectualmente estimulante (BASS; AVOLIO, 1993). Além disso, para o os autores, era esperado que a consideração individualizada e a estimulação intelectual aumentassem os níveis de confiança, respeito e estima, tipicamente associados ao carisma.

Em média, os líderes do gênero masculino são esperados para exibir mais estilos de liderança de gestão por exceção ativa do que as mulheres, dada a sua orientação para serem orientados às tarefas. No entanto, não está claro como as mulheres ficaram percebidas em termos de liderança ativa versus passiva e ou laissez-faire. Embora sejam geralmente consideradas na literatura como menos orientadas para tarefas do que seus colegas do gênero masculino (BASS, 1990), elas também são descritas como mais participativas e colaborativas – sendo essas consideradas característica de liderança gestão por exceção ativa. Concisamente, Bass, Avolio e Atwater (1996) não encontrou, em seus estudos, diferenças entre homens e mulheres na dimensão do estilo de liderança *laissez-faire*.

Quanto à categoria de Fatores adicionais para análise (resultados da liderança), Bass, Avolio e Atwater (1996) indicavam que as mulheres líderes seriam indicadas nas pesquisas como mais eficazes, satisfatórias e que exerciam mais esforços extras do que os líderes masculinos. Ou seja, elas foram percebidas como mais eficazes e seus seguidores estavam mais satisfeitos com sua liderança. Cabe ressaltar que estudos em Hanashiro (2005), Santos (2005), Bastos (2013) não encontraram diferenças significativas em nenhuma das hipóteses levantadas entre os gêneros feminino e masculino. Nessa linha, o Quadro 2 espelha as hipóteses que serão estudadas pelos autores neste trabalho.

Quadro 2- Hipóteses a serem investigadas

Hipótese 1	Há maior presença do estilo de Liderança Transacional no gênero masculino em detrimento do gênero feminino	Bass, Avolio e Atwater (1996); Eagly, Johannesen-Schmidt e Van Engen (2003); Kark (2004).
Hipótese 2	Há maior presença do estilo de Liderança Transformacional no gênero feminino em detrimento do gênero masculino	de Bass, Avolio e Atwater (1996), Eagly, Johannesen-Schmidt e Van Engen, (2003); Kark (2004
Hipótese 3	Não há diferença de exercício de liderança sob o estilo *Laissez-Faire* entre os gêneros	Bass, Avolio e Atwater (1996); Hanashiro (2005); Bastos (2013)
Hipótese 4	Há maior presença de fatores adicionais para análise (resultados) no exercício da liderança pelo gênero feminino em relação ao gênero masculino	Bass, Avolio e Atwater (1996)

Fonte: Elaborado pelos autores

3 METODOLOGIA

Esta pesquisa adotará, para a abordagem do problema, o método quantitativo e, quanto aos fins, mostra-se descritiva. Relativamente ao procedimento, realizou-se um levantamento, que, segundo Creswell (2010), denota uma descrição quantitativa ou numérica de tendências, opiniões ou atitudes de uma população, estudando-se uma amostra dessa população. Com base nos resultados da amostra, o pesquisador generaliza ou faz afirmações sobre a população. Optou-se por realizar uma pesquisa quantitativa devido à indicação da revisão sistemática em Fonseca, Porto e Borges-Andrade (2015) por meio de artigos produzidos entre os anos de 1996 e 2013, que apontaram defasagem em termos de estudos sobre liderança utilizando o método quantitativo no Brasil, enquanto que internacionalmente já apresenta um número expressivo de pesquisas desde o início do século XX.

O universo dos dados coletados para esta pesquisa foi obtido junto a gerentes de empresas do comércio varejista de acessórios, calçados e vestuários localizadas em Porto Velha - RO, sendo aplicado o questionário, em sua maioria, a gerentes que trabalham em empresas de pequeno porte. Nesta pesquisa, foi utilizada a amostragem não probabilística por conveniência, na qual foram escolhidos os elementos da população pela facilidade de acesso (CRESWELL, 2010).

Utilizou-se como instrumento de coleta dos dados o questionário estruturado aplicado através do site surveymonkey.com.br, especializado em pesquisas online e divulgação de link de acesso. Aplicou-se o questionário multifactorial de liderança (multifactor leardership questionnaires - MLQ) para mensurar o estilo de liderança e gênero, em nível gerencial, na gestão de organizações, especificamente no comércio varejista de acessórios, calçados e vestuários localizadas em Porto Velho, RO. Desde a sua criação, este instrumento tem sido revalidado em vários países e em diferentes contextos. Possui 45 assertivas, utilizando uma escala Likert de 5 pontos, graduado como se segue: nunca, raramente, algumas vezes, muitas vezes e frequentemente. Além das assertivas objetivas, constavam mais 9 questões sobre os dados sociodemográficos

Foram aplicados 143 questionários, dentre os quais 102 retornaram respondidos, no entanto, 2 foram descartados dos resultados porque apresentaram respostas claramente corrompidas, perfazendo 100 respostas componentes do objeto de análise desta pesquisa. A aplicação do questionário foi conduzida por meio eletrônico, mediante o envio de link via e-mail para a lista de contatos dos pesquisadores, além de redes sociais, como WhatsApp. A carta que acompanhou os e-mails e a divulgação do link nas redes sociais foi endereçada a gerentes do comércio varejista. Além do formulário eletrônico, foi aplicado também questionário físico por contato presencial com alguns respondentes. Vale ressaltar que se pretende, nesta pesquisa, que o estudo dos grupos sociais seja estabelecido a partir da

percepção de diferenciação entre os gêneros – feminino e masculino –, apurados a partir de autodeclaração dos respondentes.

No quadro 3 é apresentada a organização da relação entre os instrumentos de coleta eleitos nesta pesquisa e as categorias que orientam as questões submetidas à investigação da percepção da população selecionada. As categorias se referem às dimensões Liderança Transformacional, Liderança Transacional, Liderança *Laissez-faire* e Resultados.

Quadro 3- Metodologia para coleta e análise de dados.

Objetivo Geral	Referências	Instrumento de coleta	Fontes	Tipos de liderança e categorias
Identificar a relação entre estilo de liderança e gênero, em nível gerencial, nas organizações, especificamente em lojas do comércio varejista. Modelo de Avolio e Bass (2004) mediante o *Multifactor Leadership Questionnaire:* MLQ – Questionário Multifator de Liderança;	Scott (1989) Bass (1990); Avollio e Bass (2004); Santos (2005); Gonçalves (2008).	Questionário 1ª. parte Questionário 2ª. parte N.º de questionários distribuídos 143 N.º de questionários recebidos 102 N.º de questionários analisados 100	**Dados sociodemográficos** Questões 1 a 9 **Liderança transformacional** Questões: 2, 6, 8, 9 10, 13, 14, 15, 18,19, 21, 23, 25,26, 29, 30, 31, 34, 36 **Liderança transacional** Questões: 1, 4, 11, 16, 22, 24, 27, 35 **liderança *laissez –faire*** Questões: 3, 5, 7, 12 17, 20, 28, 33 **Fatores adicionais para análise (resultados)** Questões: 37,38, 39, 40, 42, 43, 44, 45.	**I Liderança transformacional** *1. Influência Idealizada (atributos e comportamento)* 10, 18, 21, 25, 6, 14, 23, 34. *2. Inspiração Motivacional* 9, 13, 26, 36 *3. Estimulação Intelectual* 2, 8, 30, 32 *4. Consideração Individualizada* 15, 9, 29, 31 **II Liderança transacional** *1. Recompensa Contingente* 1, 11, 16, 35 *2. Gestão por Exceção Ativa* 4, 22, 24, 27 **III Liderança *laissez- faire*** *1. Gestão por Exceção Passiva* 03, 12, 17, 20 *2. Laissez-Faire* 5, 7, 28, 33 **IV Resultados** *1. Esforço Extra* 39, 42, 44 *2. Eficácia* 37, 40, 43, 45 *3. Satisfação* 38, 41

Fonte: Elaborado pelos autores

Foram utilizadas técnicas descritas na literatura para a validação tanto do questionário quanto da possível diferenciação dos grupos (HAIR *et al*. 2005; COSTA, 2011). Para o autor, a validação do questionário é parte indispensável do processo de mensuração, incidindo sobre os dados como forma de gerar "medidas" que esclareçam a natureza e as especificidades do fenômeno inicialmente observado, portanto uma mensuração mal elaborada pode impactar em erros na geração de conhecimento, tornando-a inconsistente. Desta forma, utilizou-se a técnica do *Alfa* de *Cronbach* para analisar a confiabilidade e Análise Fatorial Confirmatória para a validação do instrumento através da verificação da aderência dos itens aos construtos propostos. Para analisar as semelhanças e diferenças entre os gêneros, foi utilizado o Test-T para amostras Independentes. Foi utilizado o software: IBM SPSS versão 24. A amostra para a aplicação da escala MLQ foi composta por 100 indivíduos.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Na tabela 1 são apresentados os dados sociodemográficos dos respondentes. Pode-se perceber que houve balanceamento do total de respondentes do sexo masculino (54%) e

feminino (46%), com predominância de pessoas com idade entre 18 e 29 anos (39%), seguido pela faixa etária entre 30 a 39 anos (35%), 40 a 49 anos (19%) e acima dos 50 anos (7%).

Tabela 1 – Resumo sociodemográfico dos 100 respondentes.

Variável	Categoria	Contagem	Freq. Relativa
Gênero vs Ocupação			
	Feminino	46	46%
	Masculino	54	54%
Idade			
	De 18 a 29 anos	39	39,0%
	De 30 a 39 anos	35	35%
	De 40 a 49 anos	19	19%
	Acima de 50 anos	7	7%
Número de colaboradores sob responsabilidade direta			
	Até 20	83	83%
	Acima de 20	17	17%

Fonte: elaborado pelos autores.

Vale destacar que, de acordo com o número de colaboradores sob responsabilidade direta do líder, 83% dos respondentes possuem até 20 colaboradores sob sua responsabilidade direta e 17% possuem acima de 20 colaboradores. O Gráfico 1 permite observar as diferenças entre as percepções dos líderes dos gêneros feminino e masculino quanto aos seus estilos de liderança.

Para checar a confiabilidade da escala e verificar a correlação entres os itens do construto foi utilizado o método mais aceito entre os pesquisadores, ou seja, fazendo uso do coeficiente *alpha* de Cronbach com auxílio do software SPSS. A confiabilidade pode ser definida em o quanto a escala é constante em seus resultados, consistindo em analisar a ausência de erros aleatórios presentes na mesma. No tocante à Análise Fatorial Confirmatória (AFC), consiste em um procedimento de redução de variáveis, a partir da agregação de um determinado conjunto de itens. Conceitualmente, tanto a análise fatorial exploratória quanto a confirmatória consistem em procedimentos com finalidades semelhantes. Há, contudo, uma diferença central: no primeiro caso não temos definido, a priori, qualquer estrutura fatorial, e deixamos livre a reunião dos conjuntos de variáveis, ao passo que no segundo caso, predefinimos a estrutura fatorial e testamos a hipótese de aderência do conjunto de itens ao(s) fator(es) (COSTA, 2011). Na tabela 2 será apresentada a confiabilidade dos constructos.

Tabela 2 – Confiabilidade via alfa de Cronbach e AFE

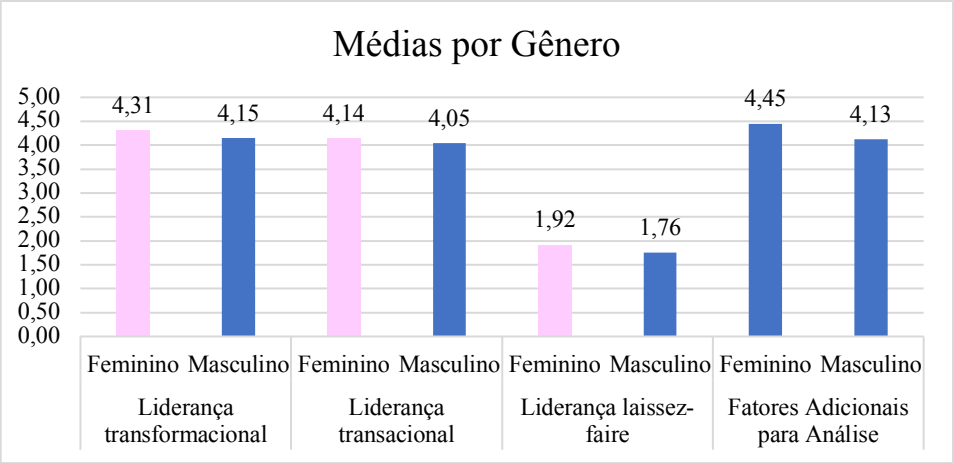
Constructos	**Instrumento MLQ**		
	Nº de itens	**Alfa**	**Cargas**
Liderança transformacional	20	0,783	0.123-0.631
Liderança transacional	8	0,646	0.276-0.666
Liderança laissez-faire	8	0,608	0.368-0.790
Fatores Adicionais para Análise	9	0,922	0.457-0,779
Total de itens	45	-	

Fonte: elaborado pelos autores.

O resultado para o construto “liderança transformacional” apresentou um alpha de 0.783, considerado uma confiabilidade regular (COSTA, 2011), com as cargas fatoriais dos itens da escala variando entre 0.123-0.631, demonstrando que alguns itens apresentaram baixa aderência ao fator; O construto ‘’liderança transacional’’ apresentou um alpha de 0.646, considerado uma confiabilidade regular (COSTA, 2011), com as cargas fatoriais dos itens da escala variando entre 0.276-0.666, demonstrando que alguns itens apresentaram baixa aderência ao fator. O construto liderança *laissez-faire* um alpha de 0.608, considerado uma confiabilidade regular (COSTA, 2011), com as cargas fatoriais dos itens da escala variando entre 0.368-0.790, indicando boa aderência dos itens ao fator. O construto ‘’fatores adicionais para análise’’ apresentou um alpha de 0.922, considerado uma confiabilidade ótima (COSTA, 2011), com as cargas fatoriais dos itens da escala variando entre 0.457-0.779, indicando boa aderência dos itens ao fator.

Para entender quais as categorias que tiveram maior expressão nos estilos de liderança, serão analisados os valores médios das mensurações dos líderes dos gêneros masculino e feminino em relação às suas lideranças. O gráfico 2 espelha os resultados obtidos

Gráfico 1 – Percepção dos líderes quanto ao estilo de liderança



Fonte: Elaborado pelos autores

Pode-se constatar que, ao nível da Liderança Transformacional tanto as respondentes do gênero feminino quanto os do masculino registaram maior frequência no nível 4 “muitas vezes”. Quer isto dizer que ambos percebem o comportamento de um estilo de Liderança Transformacional na sua liderança, porém, conforme se apresentará na Tabela 3, significativamente, esse estilo se apresenta maior comportamento nas mulheres. Quanto à Liderança Transacional entende-se que a média das respostas das mulheres e dos homens também estão no nível 4 “frequentemente”, no entanto, não indica diferença significativa entres eles.

Em relação à Liderança Laissez-Faire, embora a percepção das mulheres tenha valores médios (M = 1,92) maiores do que os homens (M = 1,76), esta é praticamente igual, não havendo diferenças estatisticamente significativas. No que diz respeito aos Fatores adicionais para análise (resultados da liderança) verifica-se valores médios superiores na percepção das respondentes do gênero feminino (M = 4,45). E, embora o gênero masculino tenha registrado maior frequência no nível 4 “muitas vezes”, fica explicito à luz da Tabela 3 que as mulheres têm maior resultado na liderança de seus colaboradores.

Para verificar as médias e significâncias referentes a diferença entre os estilos de liderança, serão observados os *outputs* do Teste-T para amostras independentes na Tabela 3.

Tabela 3 – Médias e Significâncias dos Constructos

	Masculino	Feminino	Sig
Liderança transformacional	4,149	4,319	0,027
Liderança transacional	4,048	4,142	0,337
Liderança *laissez-faire*	1,758	1,921	0,174
Fatores adicionais para análise	4,127	4,450	0,005

Fonte: elaborada pelos autores

O constructo referente a liderança transformacional demostrou que o gênero feminino possui, em média, mais características transformacionais do que o gênero masculino com significância (bilateral) estatística de 0,027, corroborando com o trabalho de Bass, Avolio e Atwater (1996) Eagly, Johannesen-Schmidt e Van Engen, (2003), Kark (2004). Vale salientar que, a abordagem transformacional propõe a posição de líder a partir de sua capacidade de portar-se como agente transformador, de quem se espera a prática de habilidades vitais para o ótimo exercício da liderança; como exemplo, considere-se a competência para articular interesses preservando o relacionamento empático entre os interessados no contexto dos conflitos de propósitos e de necessidades (BASS, 1990; AVOLIO *et al*. 1991; CARVALHO NETO *et al.* 2012). Somam-se a essa aptidão aquelas habilidades relacionadas ao comprometimento e capacidade de transformação, incitação à automotivação, inclusive na construção de ambiente fomentador de empatia e afeto usuais nas modelagens criativas nas organizações inovadoras.

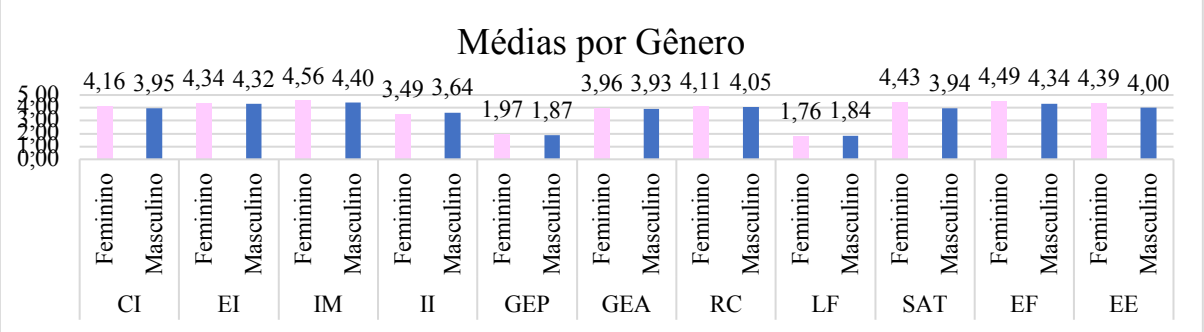
Referente ao constructo de liderança transacional e a liderança *laissez-faire,* esses não apresentaram diferenças significativas estatisticamente entre os gêneros. Assim o resultado de liderança transacional não corroborou ao de Bass, Avolio e Atwater (1996) Eagly, Johannesen-Schmidt e Van Engen, (2003) e Kark (2004). Enquanto que o resultado da liderança *laissez-faire* corroborou ao estudo realizado por Bass, Avolio e Atwater (1996), Hanashiro (2005) e Bastos (2013).

Por último, o constructo Fatores Adicionais para Análise (resultados) indicou maior média para o gênero feminino (4,450) quando comparada com o masculino (4,127), com significância bilateral estatística de 0,005, concordando com Bass, Avolio e Atwater (1996). Percebeu-se, que o gênero feminino teve alto índice para esforço extra, eficácia e satisfação como líder. Isso implica dizer que as mulheres em nível gerencial apresentaram capacidade para levar os outros a fazerem mais do que o esperado e que são capazes de representar seus subordinados perante os níveis mais altos na hierarquia institucional. Além disso, estão satisfeitos com os postos de chefia e, "na medida do possível", tentam criar um ambiente de trabalho adequado e agradável para suas equipes.

Vale destacar que, se as líderes do gênero feminino são caracterizadas como mais transformadoras e a liderança transformacional resulta em melhor desempenho dos seguidores e da organização (BASS; AVOLIO, 1993), segue-se que muitas organizações podem estar menosprezando todo o potencial das mulheres em sua força de trabalho (BASS; AVOLIO, 1994). No entanto, essa conexão não foi examinada no presente estudo e, no momento, sabe-se apenas que os estilos de liderança masculinos e femininos foram percebidos de forma diferente.

Para entender quais as categorias que tiveram maior expressão nos estilos de liderança, serão analisados os valores médios das mensurações dos líderes dos gêneros masculino e feminino em relação às suas lideranças. O gráfico 2 espelha os resultados obtidos:

Gráfico 2 – Percepção dos líderes de acordo com as categorias



Legenda: CI - Consideração individual; EI - Estimulação intelectual; IM -Inspiração motivacional; II - Influência idealizada; GEP - Gestão por exceção passiva; GEA - Gestão por exceção ativa; RC - Recompensa contingente; LF - Laissez-faire; SAT – Satisfação; EF – Eficácia; EE - Esforço extra.

Pela análise do Gráfico 2 constata-se que existem diferenças entre a percepção dos respondentes do gênero masculino e do feminino, diferenças essas mais evidentes em algumas categorias. Verifica-se que as mulheres referem com maior frequência as categorias CI - Consideração individual; EI - Estimulação intelectual; IM -Inspiração motivacional; GEP - Gestão por exceção passiva; GEA - Gestão por exceção ativa; RC - Recompensa contingente; SAT – Satisfação; EF – Eficácia; e EE - Esforço extra. Os homens registam valores mais elevados nas categorias restantes: II - Influência idealizada; e LF - Laissez-faire. Observa-se agora as categorias que se destacaram.

Para verificar as médias e significâncias referentes a diferença entre as subcategorias dos estilos de liderança, serão observados os *outputs* do Teste-T para amostras independentes na Tabela 4.

Tabela 4 – Médias e Significâncias

	Masculino	Feminino	Sig
Consideração individual	3,954	4,157	0,067
Estimulação intelectual	4,316	4,335	0,847
Inspiração motivacional	4,396	4,563	0,095
Influência idealizada	3,644	3,486	0,197
Gestão por exceção passiva	1,868	1,970	0,469
Gestão por exceção ativa	3,934	3,963	0,834
Recompensa contingente	4,045	4,112	0,590
Laissez-faire	1,840	1,760	0,547
Satisfação	3,944	4,434	0,000
Eficácia	4,335	4,492	0,152
Esforço extra	4,001	4,389	0,004

Fonte: elaborada pelos autores

.

De acordo com a Tabela 4, para que o constructo Liderança transformacional apresentasse diferença significativa entre gêneros, especificamente se mostrando em maior média para o feminino, as categorias Consideração individualizada e a Inspiração motivacional foram preponderantes para essa diferença. Posto que, a categoria Consideração individualizada indicou maior média para o gênero feminino (4,157) em comparação com o masculino (3,954), com significância bilateral estatística de 0,067. Do mesmo modo, a categoria Inspiração motivacional indicou maior média para o gênero feminino (4,563) quando comparada com o masculino (4,396), com significância bilateral estatística de 0,095.

Diante disso, pode induzir que o gênero feminino se preocupa com o desenvolvimento das necessidades do liderado bem como com o tratamento de seus liderados individualmente. Os líderes transformacionais enfatizam o interrelação individual por meio da consideração individualizada, que compreende ensinar e treinar. Além disso, também inclui, comunicar aos liderados informação pertinente como uma forma de prover um *feedback* contínuo. Quanto à característica de inspiração motivacional, os líderes atuam para inspirar as pessoas ao seu redor, fornecendo referências de significado para as atividades e metas organizacionais e desafiando o dia a dia de seus seguidores. O espírito de aprimoramento individual e o sentimento equipe são despertados. Entusiasmo e otimismo são incentivados na forma de atuação do líder, que encoraja os seguidores a vislumbrar cenários futuros atraentes e alcançáveis por seus méritos próprios.

A categoria Satisfação indicou maior média para o gênero feminino (4,434) em comparação com o masculino (3,944), com significância bilateral estatística de 0,000. Igualmente, a categoria Esforço extras indicou maior média para o gênero feminino (4,389) quando comparada com o masculino (4,001), com significância bilateral estatística de 0,004. Por conseguinte, as categorias satisfação e Esforço extra foram fundamentais para que o constructo Fatores Adicionais para Análise (resultados da liderança) indicasse maior média para o gênero feminino

4 CONCLUSÃO

O principal objetivo desta pesquisa era comparar os estilos de liderança de acordo com o gênero, através da escala Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) – Questionário Multifator de Liderança de Avolio e Bass (2004). Desse modo, como principal contribuição empírica, tem-se o teste das hipóteses que foram levantadas na literatura especializada referente aos estilos de liderança dos gêneros.

Este estudo corrobora, parcialmente, o uso da escala MLQ como um instrumento para mensurar estilos de liderança. Contudo, é possível utilizá-la em testes vocacionais e também como critério de contratação, de acordo com as características necessárias para o cargo. Dessa forma, o MLQ é um instrumento importante para caracterizar indivíduos e grupos. As análises sugerem que a escala utilizada demonstrou evidências de sua validade para medir estilos de liderança em diferentes culturas e ambientes socioeconômicos.

Em suma, conclui-se que (1) o gênero feminino possui maior característica de liderança transformacional do que o gênero masculino, (2) O constructo de liderança transacional não apresenta diferença de liderança entres os gêneros, (3) O constructo de liderança *laissez-faire* não apresenta diferença de estilo de liderança entre os gêneros (4) Para os Fatores Adicionais para Análise, o gênero feminino possui maior características desse estilo do que o gênero masculino. Para que o constructo Liderança transformacional apresentasse diferença significativa entre gêneros, especificamente se mostrando em maior média para o feminino, as categorias Consideração individualizada e a Inspiração motivacional foram preponderantes para essa diferença. Por conseguinte, as categorias satisfação e Esforço extra foram fundamentais para que o constructo Fatores Adicionais para Análise (resultados da liderança) indicasse maior média para o gênero feminino

Dos 45 itens inicias, é sugerida a exclusão de 3 itens, pois apresentaram baixas cargas fatoriais ou, caso fossem excluídas, poderiam aumentar a confiabilidade. Para o fator "liderança transformacional" é sugerido a exclusão do item "converso sobre as minhas crenças e valores mais importantes". Para o fator "liderança transacional" é sugerido a exclusão do item "forneço assistência aos outros em troca de seus esforços". Para o fator "liderança *laissez-faire*" é sugerido a exclusão do item "demoro a responder questões urgentes". Para o fator "Fatores Adicionais para Análise" não foi sugerido exclusão de itens

por todos apresentarem boa confiabilidade. Os construtos podem mudar seu significado com o passar dos anos, devido à quebra de paradigmas e mudanças comportamentais das sociedades (COSTA, 2011).

Por fim, na condição de sugestões para futuros estudos, propõe-se realizar comparações dos estilos de liderança entre instituições privadas e públicas, bem como com amostra mais significativa. Contudo, esta pesquisa demonstra que há evidências de que a escala seja apropriada para diferentes culturas organizacionais.

REFERÊNCIAS

ADAIR, J. **Aprenda com os grandes líderes**. Lisboa: Publicações Europa América. 2003.

AVOLIO, B. J.; BASS, B. M. **Multifactor Leadership Questionnaire**. Manual and sampler set. (3rd ed.) Redwood City, CA: Mind Garden. 2004.

AVOLIO, B.; WALDMAN, D.; YAMMARINO, F. Leading in the 1990s: The four I's of transformational leadership. **Journal of European Industrial Training**. UK, v. 25, n. 4, p. 9-16, 1991.

BASS, B. M. Is there universality in the full range model of leadership? **International Journal of Public Administration**. New York: v. 19, n. 6; p. 731-762 1996.

BASS, B. **Bass & Stogdill's handbook of leadership:** Theory, research and managerial apllications. New York: The Free Press. 1990.

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

BASS, B. M.; AVOLIO, B. J.; ATWATER, L. The Transformational and Transactional Leadership of Men and Women. **Applied Psychology**, v. 45, n. 1, p. 5–34, jan. 1996.

BASS, B. M.; AVOLIO, B. J. Transformational leadership and organizational culture. **International Journal of Public Administration,** New York: v. 17, n. 3,4; p. 541-555, 1995.

BASS, B. M.; AVOLIO, B. J. **Improving organizational effectiveness through transformational leadership**. Thousand Oaks, CA: Sage Publications. 1994.

BASS, B.M.; AVOLIO, B.J. Transformational leadership theory: A response to critiques. In M.M. Chemmers & R. Ammons (Eds.), **Leadership and Research: Perspectives and direction** (pp.49-80). California: Academic Press. 1993.

BASS, B. M.; AVOLIO, B. J. **MLQ Multifactor Leadership Questionnaire**. 2. ed. New York: Free Press, 1991. Disponível em: <http://www.mendeley.com/research/multifactor-leadership-questionnaire>. Acesso em: 05 maio 2018.

BASS, B. M.; AVOLIO, B. J.; ATWATER, L. The Transformational and Transactional Leadership of Men and Women. **Applied Psychology**, v. 45, n. 1, p. 5–34, jan. 1996.

BASTOS, M. A. DOS S. B. **Liderança e gênero : um estudo de caso na Universidade Federal de Minas Gerais**. [s.l.] Fundação Cultural Dr. Pedro Leopoldo, 2013.

BORGES-ANDRADE, J; PILATI, R. Comprometimento atitudinal e comportamental: relações com suporte e imagem nas organizações. **Revista de Administração Contemporânea,** Rio de Janeiro, v. 5, n. 3, p. 85-86, 2001.

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

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

CARVALHO NETO, A.; TANURES, B; SANTOS, C. M. M; LIMA, G. S. Executivos Brasileiros: na contramão do perfil deificado da liderança transformacional. **Revista Ciência da Administração**, v. 14, n. 32, p. 35-49, 2012.

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

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

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

CAVAZOTTE, F.; MORENO Jr.; V.; BERNARDO, J.Transformational leaders and

work performance: the mediating roles of identification and self-efficacy. **Brazilian**

Administration Review, v. 10, n. 4, p. 490-512. 2013.

CHARNESS, G.; GNEEZY, U. Strong Evidence for Gender Differences in Risk Taking. **Journal of Economic Behavior and Organization**, v.83, n. 1, p.50-58, June 2012

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa:** métodos qualitativo, quantitativo e misto. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CUNHA, D. A liderança transformacional nas escolas estatais e privadas – percepções dos professores. Em Costa, J. A; Neto-Mendes, A. e Ventura, A. (Ed.), **Trabalho Docente e Organizações Educativas**. Aveiro: Universidade de Aveiro, 2008.

DAY, D.V.; FLEENOR, J.W.; ATWATER, L.E.; STURM, R.E.; MCKEE, R.A. Advances in leader and leadership development: A review of 25 years of research and theory**. The Leadership Quarterly**. *V*. 25, p. 63–82, 2014.

EAGLY, A. H.; JOHANNESEN-SCHMIDT, M. C.; VAN ENGEN, M. Transformational, Transactional, and Laissez-Faire Leadership Styles: A Meta-Analysis Comparing Women and Men. **Psychological Bulletin, Washington,** v. 95, p. 569-591, 2003.

FONSECA, A. M. DE O.; PORTO, J. B.; BORGES-ANDRADE, J. E. Liderança: Um Retrato da Produção Científica Brasileira. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 19, n. 3, p. 290–310, jun. 2015.

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

GONÇALVES, M. N. C. **Estilos de Liderança:** um estudo de auto-percepção de Enfermeiros Gestores. 2008. Dissertação (Mestrado), Universidade Fernando Pessoa, Porto.

HAIR, J. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C. **Análise Multivariada de Dados**. 5a. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HANASHIRO, D. M. M.; NASSIF, F. J.; NASSIF, V. M. J.; CARVALHO, V. A. C.; BIDO, D. S. Diversidade na liderança: há diferença em gênero? **Anais... ENAMPAD, 2005**. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/ EnANPAD/enanpad_2005/ GPR/2005_GPRA2804.pdf >. Acesso em: 06 maio 2018.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas. **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios – PNAD 2015**. Rio de Janeiro: IBGE, 2015

JUNG, D. I; AVOLIO, B. J. Effects of Leadership Style and Followers' Cultural Orientation on Performance in Group and Individual Task Conditions. **The Academy of Management Journa**l. v. 42, n. 2, 208-218, 1999.

KANAN. L. A. Poder e liderança de mulheres nas organizações de trabalho. **Organizações & Sociedade**, v. 17, n. 53, 243-257, 2010.

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

KHANIN, D. Contrasting Burns and Bass. **Journal of leadership studies**. v.1, n.3. p. 7-25, 2007.

KOUZES, J. M; POSNER, B. Z. Credibility: how leaders gain & lose it, why people demand it. **Review Canadienne des Sciences de l'Administration**. v. 13, n. 3, p. 277-295, 1997.

LODEN, M.; ROSENER, J. **Workforce America**. Homewood, IL: Business One Irwin, 1991.

KIRKBRIDE. P. Developing transformational leaders: the full range leadership model in action. **Journal Industrial and Commercial Training**, UK, v. 38, n. 1, p. 23- 32,2006.

NORTHOUSE, P. G. **Leadership:** theory and practice (5th ed. ed.). Thousand Oaks: Sage Publications, Inc. 2010.

OIKAWA, I. T.; ALMEIDA, I. X.; DURIGON, T. A. Relação de gênero na liderança organizacional – um estudo de caso na empresa celulose Irani s/a. **Anuário pesquisa e extensão Unoesc Joaçaba**, v. 3 p. 1 – 18, 2018.

RAPTOPOULOS, M. M. S. C. **Estilos, atributos e desafios de liderança que atua no terceiro setor: um estudo Bibliométrico das pesquisas realizadas de 2003 a 2017**. XX Semead Seminário de Administração. **Anais**...2017. Disponível em: <http://login.semead.com.br/20semead/anais/arquivos/823.pdf>. Acesso em: 31 maio. 2018

REZENDE, F. V.; CARVALHO NETO, A.; TANURE, B. A percepção de executivos e executivas sobre estilos de liderança**. Revista Reuna.** v.19, n. 4, 2014.

SANTOS, E. M. D. **Estilos de liderança Transformacional/Transaccional e padrões de Inteligência Emocional na gestão de enfermeiros hospitalares.** 2005. Dissertação (Mestrado). Instituto Superior de Psicologia Aplicada, Faculdade de Economia da Universidade. Nova de Lisboa, Portugal.

SANTOS, J. C. S.; ANTUNES, E. d. D. Relações de gêneros e liderança nas organizações: rumo a um estilo andrógino de gestão, **Gestão Contemporânea**, Porto Alegre, ano 10, n. 14, p. 35-60, 2013.

SCOTT, J. W. Gênero: uma categoria útil de análise histórica. **Educação & Realidade**, v. 20, n. 2, jul./dez. 1995, p. 71-99.

STEWART, T. A. **Capital Intelectual** - A nova vantagem competitiva das empresas. Rio de Janeiro: Campus Ltda. 1998.

TICHY, N.; DEVANNA, M. **The transformational leader**. New York: John Wiley, 1986.

VERSIANI, F; CARVALHO NETO, A. Quem é líder para você? A influência da vida pessoal do liderado no chão de fábrica em sua percepção sobre liderança**. Anais do XX SEMEAD Seminários em Administração**, São Paulo. SP, Brasil, 2017.

YUKL, G. **Leadership in Organizations**. (5th ed.), Prentice Hall, 2002.