



**UM ESTUDO SOBRE LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL FEMININA NUMA
MULTINACIONAL DE ACUMULADORES BRASILEIRA
A STUDY ABOUT FEMINE TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP IN A BRAZILIAN
ACCUMULATOR MULTINATIONAL**

Maria de Fátima dos Santos

Bacharel em Administração

*Faculdade do Belo Jardim – Autarquia Educacional
do Belo Jardim.*

mariza-santos@hotmail.com

Cleysson Ricardo Jordão Braga Dias

Mestre em Administração e Desenvolvimento Rural

*Universidade Federal de Pernambuco
cleyssonricardojbd@gmail.com*

Luiza Cristina Jordão Braga Vilaça da Rocha

Mestra em Engenharia de Produção

Universidade Federal de Pernambuco

luizacvilaca@gmail.com

RESUMO

Este estudo objetiva analisar empiricamente a liderança feminina no modelo transformacional, pela percepção de colaboradores que atuam num departamento de uma multinacional liderado por uma mulher. A empresa é conhecida no Brasil pela produção de acumuladores e atuação no exterior. Sendo assim, a partir da identificação de comportamentos que tornam possível a mensuração da liderança transformacional (Podsakoff, Mackenzie, Moorman, & Fetter, 1990), utilizou-se de um questionário para coletar dados sobre a importância dada pelos colaboradores a comportamentos que a líder deveria exercer no contexto organizacional. Os dados foram analisados estatisticamente e apontaram para resultados que podem contribuir para eficácia da liderança feminina neste estilo de organização. Na apresentação descritiva dos dados, foi possível concluir que os sete comportamentos indicados no modelo utilizado no estudo parecem adequados à expectativa dos colaboradores, sendo vistos com um grau de importância considerável.

Palavras-chave: Liderança; Liderança Feminina; Liderança Transformacional; Multinacional.

ABSTRACT

This study aims to empirically analyze female leadership in the transformational model, through the perception of employees who work in a department of a multinational led by a woman. The company is known in Brazil for the production of accumulators and operations abroad. Therefore, based on the identification of behaviors that make it possible to measure transformational leadership (Podsakoff, Mackenzie, Moorman, & Fetter, 1990), a questionnaire was used to collect data on the importance given by employees to behaviors that the leader should exercise in the organizational context. The data were analyzed statistically and pointed to results that can contribute to the effectiveness of female leadership in this style of organization. In the descriptive presentation of the data, it was possible to conclude that the seven behaviors indicated in the model used in the study seem adequate to the expectations of the collaborators, being seen with a considerable degree of importance.

Keywords: Leadership; Female Leadership; Transformational Leadership; Multinational.

1 INTRODUÇÃO

O conceito de liderança vem sendo estudado há muito tempo (Dinh *et al.*, 2014), por vários pesquisadores, principalmente por se tratar de um tema de profunda análise comportamental e por envolver características diversas que descrevem os indivíduos envolvidos no fenômeno (Coelho, 2014).

É possível observar o esforço dos pesquisadores com enfoque no comportamento organizacional para explicar a liderança, já que se trata de um conceito lapidado que possui diferentes compreensões (Wagner & Hollenbeck, 2006). Bergamini (2008) destaca que os diversos conceitos que surgem da temática, causados pelo interesse nas investigações dos autores, resultam em descobertas de diferentes formas de estudá-lo que ainda não o esgotam.

Para Maximiano (2002), liderança é a capacidade pessoal de influenciar pessoas para a realização de objetivos dentro das organizações, obtendo resultados por meio da mobilização das mesmas. Essa é uma atribuição dos líderes nas organizações, um exercício complexo que envolve tarefas e habilidades. Como afirma Robbins (2004), o conjunto de características que envolvem coordenar, conduzir, orientar, organizar, estruturar, fomentar e influenciar são atributos intrínsecos que caracterizam um líder diante dos liderados.

Analisando o quadro teórico da liderança, observa-se na construção das diversas abordagens, aquela nomeada de abordagem transformacional, que por sua vez surge a partir da segunda metade da década de 1970 (Van Seters & Field, 1990) e, se destaca por direcionar seus estudos à transformação das organizações, a partir do comprometimento entusiástico dos líderes e liderados (Yulk, 2006). Para Bass (1998), que evidenciou os estudos da liderança transformacional, esta abordagem está relacionada ao processo de induzir mudanças nas atitudes e pensamentos dos indivíduos na organização, e assim, desenvolver o comprometimento à missão, objetivos e estratégias organizacionais.

Conforme Rego e Cunha (2003) apontam, a de liderança transformacional possibilita ao líder, de certa forma, a identificação individualizada de cada liderado, relacionando características pessoais e habilidades técnicas no desempenho das funções que favorecem sua própria motivação.

Neste cenário de problematização do estudo em questão, cabe refletir sobre a atuação da mulher em organizações de trabalho, de modo que Kanan (2010) caracteriza como um modelo de alternância significativa que se esforça para estabelecer-se ao longo dos tempos. Desse modo, percebe-se a necessidade de discussão sobre a colocação das mulheres em cargos de gestão, principalmente porque segundo Nogueira e Kubo (2013) é notório o déficit

delas nos cargos executivos interferindo no tocante da flexibilização e atuação dessas agentes nos cargos de liderança. Kanan (2010) ainda aponta a necessidade das organizações ampliarem suas configurações, deixando-as mais favoráveis na solidificação da atuação efetiva da mulher no âmbito corporativo.

Em um ambiente de alta competitividade, os relacionamentos estão no foco do desenvolvimento profissional, e as mulheres mesmo com barreiras, estão conseguindo conquistar espaço nos postos corporativos mais elevados (Eloi, Claro, & Costa, 2016) e vêm executando suas habilidades técnicas, bem como favorecendo minunciosamente um olhar diferenciado para cada particularidade que se estabelece com os indivíduos no desenvolvimento organizacional. Neste sentido, pode-se afirmar a potencialidade das características femininas num modelo transformacional de liderar (Mandelli, 2010), gerando a curiosidade deste artigo.

Sendo assim, este estudo visa, portanto, identificar a importância dada à liderança transformacional feminina na percepção dos integrantes de uma Unidade Gerencial Básica (UGB) (termo utilizado pela organização objeto de estudo) de uma empresa de acumuladores, quantificando os principais atributos que caracterizam a liderança transformacional na organização, assim como a importância dada a cada um desses atributos. Destaca-se que esta análise possui uma particularidade por analisar uma estrutura organizacional (UGB) que é constituída por uma liderança feminina que lidera apenas homens.

O trabalho se justifica em ampliar as discussões sobre gênero e liderança numa contribuição empírica de um caso específico organizacional. Ainda assim, o estudo pode apontar possíveis características ideais de liderança feminina nas organizações, já que desde os estudos de Cox (1994) percebe-se que a diversidade de gênero no contexto organizacional pode trazer diversos benefícios, e aqui cabe potencializar esta diversidade em cargos de liderança.

Este artigo é construído num percurso investigativo, sendo composto por esta parte introdutória que busca contextualizar a problemática, uma seção teórica que aborda os conceitos de liderança organizacional, liderança transformacional e seus modelos de mensuração, alcançando o tocante da liderança transformacional feminina. Na sequência, aponta-se a caracterização metodológica da pesquisa e, adiante, apresenta-se e discutem-se a análise das informações coletadas para, por fim, concluí-las.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 LIDERANÇA ORGANIZACIONAL

A liderança nas organizações tem sido o foco de atenção de estudiosos ao longo dos anos (Dinh *et al.*, 2014), podendo ter várias peculiaridades em suas definições de acordo com cada autor. Porém, em cada viés ascende à possibilidade de instigar outros estudiosos a buscarem compreender melhor essa forma de relacionamento, seu empenho, desempenho e satisfação. Considerando o caráter fundamental da liderança para o sucesso das organizações, abordam-se questões que se esforçam a uma compreensão básica sobre o tema.

De acordo com Bergamini (1994), o conceito de liderança pode variar entre autores e dentro das organizações. Limogi-França e Arrelano (2002) caracterizam a liderança como sendo um processo social onde as relações se estabelecem por meio das pessoas e as influências que esses indivíduos exercem uns sobre os outros. O núcleo desse processo é composto pelos líderes, liderados, um fato e/ou um momento. Tal processo se estabelece nas diversas unidades sociais como: instituições, política, trabalho e organizações, onde as pessoas exercem papel fundamental para que o trabalho seja executado satisfatoriamente. Os autores ainda afirmam que em qualquer um desses espaços é possível através das relações pessoais, observar que toda pessoa é capaz de exercer influência sobre as outras, ou seja, todas as pessoas podem tornar-se potencialmente um líder.

Para Maximiano (2007), a liderança é a realização de metas por meio da direção de colaboradores. A pessoa que comanda com sucesso seus colaboradores, para alcançar finalidades específicas é um líder. Segundo Rodrigues (2004), a liderança seria a capacidade de unir pessoas ao redor de uma ideia. Um líder compreende a necessidade de sua equipe e forma um elo com seus liderados.

Identifica-se o líder como aquele que possui as habilidades individuais, de autoconhecimento, de expressão e de comunicação, bem como a capacidade de enfrentar o futuro com confiança, ousadia e flexibilidade, sendo estes os fatores e atributos que também determinam a eficácia da boa liderança (Motta, 2004). Por isso, mesmo diante de várias teorias e definições sobre liderança, todas concordam que liderar é a capacidade de influenciar as outras pessoas para alcançar os objetivos estabelecidos, bem como realizar e atingir seus próprios desejos e ideais como líder, não é apenas conseguir resultados através das pessoas, mas com as pessoas, buscando todos os objetivos comuns que agradem tanto os líderes, quanto os liderados e as organizações (Vergara, 2012; Fonseca, 2013). Sendo assim, a liderança sobrepõe estruturas hierarquizadas, é uma prática, acontece dentro e fora das organizações; se dentro, não necessita de formalização, o líder pode ser reconhecido pelos seguidores mesmo que não seja formalmente reconhecido pela organização (Adriano, 2015).

Alguns autores destacam o surgimento do termo liderança por volta do ano 1300 da era cristã, porém, os registros científicos são de um pouco mais de um século (Bergamini, 1994). Muitos trabalhos publicados se esforçaram para apresentar a construção histórica das diversas abordagens da liderança. Porém, os estudos de Dinh *et al.* (2014) apontam a abordagem da liderança transformacional como uma das mais investigadas dentre as teorias estabelecidas. Confirmando o que Gardner, Lowe, Moss, Mahoney e Coglisier (2010) indicam, como sendo a teoria que dominou no início do novo milênio as publicações na temática da liderança. Por isso, esta abordagem acaba influenciando até hoje os novos rumos dos estudos

2.2 LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL

Por sua vez, a abordagem da liderança transformacional, parte das ideias de Burns (2010), que direciona a atenção para motivação e desenvolvimento dos liderados. A liderança transformacional é caracterizada pelo envolvimento entre os líderes e os liderados, participando de maneira colaborativa e motivadora no alcance de fins que foram definidos para o ambiente organizacional.

Esta abordagem emerge principalmente na década de 1990, momento que se percebe a competitividade nos mercados influenciados pela globalização, novas tecnologias e diferentes práticas de gerenciamento. Muitos pesquisadores se debruçaram nesta abordagem, aprofundando estudos teóricos e empíricos que contribuíram para contextualização da abordagem transformacional (Wiza & Hlanganipai, 2014).

Referente aos líderes transformacionais, estes possuem um foco maior no progresso e ação do desenvolvimento de seus seguidores. Caracterizam-se pela preocupação com a valorização de seus seguidores por meio dos resultados que foram apresentados. Assim, atuam para que seu trabalho e da equipe seja agradável, valorizado e com os objetivos voltados para o sucesso da organização. Os líderes transformacionais possuem diversos comportamentos, compartilham os riscos com seus seguidores, são consistentes com a conduta ética, possuem princípios e valores definidos, são confiáveis, admirados e respeitados e preocupam-se com as necessidades de seus seguidores (Brant, 2012).

A liderança transformacional proporciona aos seguidores um grande nível de desempenho. Tendo como objetivo, elevar sempre os interesses dos grupos e da empresa, o que se torna favorável tanto à evolução individual quanto a expectativa organizacional. A influência dos líderes transformacionais é bastante significativa quanto aos seus objetivos, eles enfatizam aos seus liderados as oportunidades e os desafios que o meio lhes coloca, mostrando aos seus liderados que são proativos, aperfeiçoam o desenvolvimento e a inovação

do indivíduo, do grupo e da organização alcançando elevados níveis de desempenho (Avolio & Bass, 2004; Bass & Bass, 2008).

Os líderes transformacionais são atores extremamente importantes no contexto das mudanças que desempenham, mantendo o seu comprometimento e dos envolvidos do grupo. A estes líderes também cabe liderar seus colaboradores de modo que estejam não apenas com foco em uma visão de futuro eficaz, mas esteja bem satisfeito com o status atual de seus trabalhos (Mcshane & Von Glinnow, 2014).

Diante dos argumentos teóricos aqui apresentados, fica perceptível que a liderança transformacional é um modelo de influência diferenciada. Essa abordagem da liderança está ligada diretamente a maneira como os liderados conseguem almejar e superar os objetivos traçados; e como o líder deverá agir frente aos seus seguidores.

2.3 MODELO DE MENSURAÇÃO DE PODSAKOFF, MACKENZIE, MOORMAN E FETTER (1990)

Para os autores Podsakoff *et al.* (1990) a mensuração da Liderança Transformacional se dá por meio de sete comportamentos. Segundo esses autores é essencial que a prática desses comportamentos ocorra para que assim a liderança seja considerada transformacional. Os autores classificam estes comportamentos em:

1. Identificar e articular uma visão: característica de distinguir outros tipos de oportunidades diferenciadas, desenvolvendo e organizando de maneira que tenha uma visão definida sobre as expectativas articuladas, inspirando influência para que os outros venham dar continuidade;
2. Modelar o comportamento dos outros: a presença de firmeza nos comportamentos possibilita a defesa dos princípios adquiridos e/ou conquistados, tornando referência para os colaboradores;
3. Fomentar a aceitação dos objetivos dos grupos: os comportamentos estimulam maneiras de desenvolver a prestação de auxílios entre os colaboradores, em prol dos objetivos comuns;
1. Ter expectativas de elevado desempenho: manifestam grande condição de espera sobre características de excelência, qualidade e modos como os colaboradores se comportam no alcance de sua eficiência, transmitindo credibilidade a sua capacidade;

2. Proporcionar um apoio individualizado: atendem as necessidades e desejos de seus seguidores, adaptando-se ao desenvolvimento de suas habilidades. Estão voltados aos sentimentos pessoais;
3. Estimular intelectualmente os colaboradores: estimula os seguidores a se posicionarem de maneira que venham a questionar os fatos já iniciados, relacionados aos trabalhos e a se desafiarem buscando a melhor maneira de desenvolvê-los;
4. Ter um comportamento de recompensa contingencial: expõem comportamentos de recompensa aos seus seguidores pelo que foi realizado. Esse comportamento ocorre quando é demonstrado o reconhecimento em cumprimentos e elogios diante do que foi feito.

O aporte teórico de Podsakoff *et al.* (1990) resultou na construção de um instrumento que busca medir a liderança transformacional a partir dos comportamentos citados. Conforme descritos, tais comportamentos apresentados no modelo de mensuração da liderança transformacional serão utilizados na investigação deste estudo.

2.4 LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL FEMININA NAS ORGANIZAÇÕES

Os espaços frequentados pelas mulheres da idade média eram basicamente seus próprios lares, onde suas atividades de casa e filhos tornavam-se seu próprio trabalho, isso devido a questões históricas e culturais. No entanto, as modificações começaram a surgir e a presença da mulher começou a se intensificar, nos diversos estilos de organizações, principalmente após a segunda Guerra Mundial (Gomes, 2005).

Desde a Revolução Industrial, as mulheres adentram ambientes culturalmente ocupados pelos homens, porém Kanan (2010) argumenta que essas mulheres constituíam e ainda constituem uma pequena parcela de representatividade das mulheres que ocupavam/ocupam os cargos de liderança dentro das organizações, apesar do grande número de mulheres representado nas empresas. A autora afirma que, para os cargos de liderança, esse número é pouco expressivo, causando impressões de inferioridade ao referido sexo.

As mulheres possuem características ativas, persistentes e inovadoras estando sempre a contribuir para o sucesso organizacional (Munhoz, 2000). Fischer (2001) descreve as características que as mulheres possuem e que são fortemente relevantes ao cargo de liderança, são elas: 1) estilo próprio de liderança; 2) bom humor; 3) humildade; 4) tratamento de igualdade entre as pessoas dentro da organização; 5) sorriem ao mesmo tempo em que corrigem; 6) tratam com honestidade suas fraquezas; 7) são claras e objetivas quanto as suas

metas; e 8) respeitam seus oponentes, tirando o melhor deles. Quanto a alguns dos talentos natos das mulheres são indicados os seguintes: 1) desejo pelo trabalho em equipe e pela negociação; 2) são mais sensíveis emocionalmente, empáticas e ainda tem aptidão em conciliar vários deveres; e 3) clareza na comunicação.

Segundo Martins (2014) a liderança feminina oferece auxílio para desenvolvimento das organizações. Com uma variedade de habilidades, as líderes femininas possuem uma visão direcionada as necessidades de sua equipe, apresentando as melhores condições para a resolução dos problemas indicados. São capazes de desenvolver várias atividades ao mesmo tempo, e com um grau de eficiência satisfatória, mostrando competência sobre o que realizam. Para o autor, essa liderança feminina manifesta esforços juntamente com seus liderados para conseguirem alcançar os melhores resultados possíveis. Em uma visão voltada positivamente, as líderes femininas estão em constante busca do aperfeiçoamento de suas competências para trazer ao ambiente organizacional a busca dos objetivos.

Kark (2004) faz a ligação do modelo da liderança feminina com as características do estilo transformacional por meio dos comportamentos existentes entre os líderes e liderados. Assim, a base de apoio, determinações e orientações que os líderes transformacionais oferecem a seus seguidores estão presentes também na liderança feminina. A liderança transformacional torna-se uma abordagem aplicável à forma feminina de liderar, principalmente pelos atributos que possui.

Para Eagly, Johannesen-Schmidt e Van Engen (2003) o gênero feminino apresenta em seu perfil a natureza transformacional por representar mudanças e evolução tanto para organização quanto para a sociedade.

A Figura 1 ilustra as características femininas que estão interligadas a liderança transformacional.

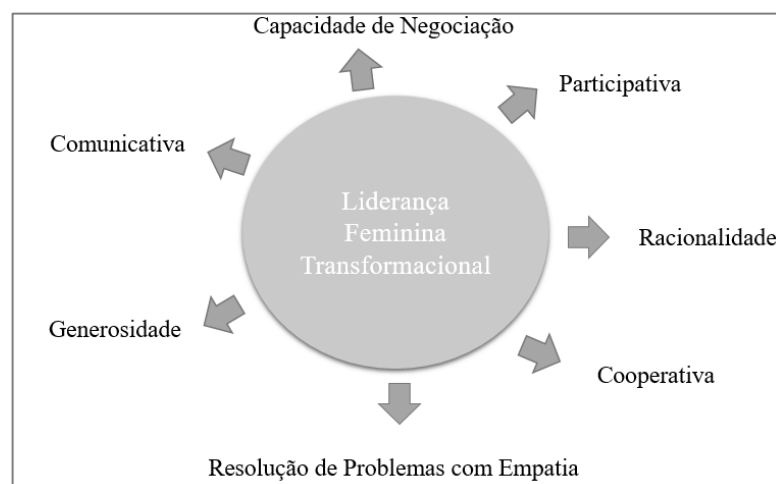


Figura 1. Características Femininas da Liderança Transformacional

Através da Figura 1 são percebidos alguns dos aspectos que caracterizam a liderança feminina transformacional. Tais características reforçam que é possível estudar a particularidade deste estilo de liderança no gênero feminino. Neste contexto, é possível diagnosticar a curiosidade deste estudo, que se dá particularmente num cenário industrial liderado por uma mulher. Na seção seguinte serão expostos o delineamento da pesquisa e os aspectos metodológicos utilizados.

3 METODOLOGIA

O presente estudo se caracteriza como uma pesquisa de natureza descritiva por descrever determinadas características estruturadas num estudo de caso específico. A análise do assunto é de ordem quantitativa que traz intenções de mensurar através de cálculos, as opiniões e informações na análise, para sequencialmente facilitar a conclusão sobre a curiosidade da pesquisa apresentada.

Também pode caracterizar-se como uma pesquisa de campo que em menor grau, possui traços prescritivos, mas o foco principal está em relacionar os dados à causalidade, buscando mensurar a realidade de forma objetiva (Vergara, 2009; Cooper & Schindler, 2003; Malhotra, 2006; Yin, 2009; Flik, 2013).

Em relação ao procedimento técnico, classifica-se como um levantamento do tipo *survey*, utilizando como instrumento de pesquisa um questionário (Malhotra, 2012). Ainda possui aspecto transversal, por coletar os dados em tempo único (Hair, Babin, Money, & Samouel, 2005). Neste caso, a coleta de dados aconteceu entre os dias 24 de maio e 01 de junho de 2018.

A empresa objeto deste estudo integra um grupo de empresas do mercado de acumuladores, sendo a marca líder na América do Sul. A mesma produz baterias/acumuladores (que são dispositivos capazes de armazenar certa quantidade de energia) para metade dos carros fabricados no Brasil, além de atender o mercado exterior com representações comerciais em países da América do Sul e Central, Europa e África. As baterias fabricadas pela empresa são para transporte e baterias industriais: automotiva, motocicleta, veículo pesado e náutica para os transportes. Já as baterias industriais são: estacionárias, tracionárias e metro-ferroviária.

A empresa possui seis plantas industriais e uma unidade em construção, um centro de distribuição, setenta e quatro unidades de distribuição e um quadro de 5.400 colaboradores. A unidade escolhida para amostra neste estudo é responsável pelo processo completo de fabricação de acumuladores estacionárias, citada anteriormente. Esta mesma unidade possui

treze Unidades Gerenciais Básicas (UGB), que funcionam como departamentos de produção. Assim, foi utilizada como amostra deste estudo a UGB 08. Esta UGB refere-se à atividade de formação da bateria, onde a mesma faz o processo de carga e recarga nas baterias.

A UGB 08 é composta por 72 colaboradores, todos do gênero masculino, exercendo suas atividades no turno matinal, vespertino e noturno. A maior concentração de integrantes está entre o primeiro e segundo turno.

A pesquisa contempla uma amostra de 60 funcionários que estavam dispostos a responder o questionário no período da coleta de dados. Destaca-se que para um nível de confiança de 95% eram necessários 56 colaboradores participantes, tal estatística foi alcançada. A amostra analisada corresponde a um total de 83,33% da população, apenas 12 (16,67%) não responderam o questionário, por motivos de ausência no trabalho. A concentração dos respondentes em mais de 80% evidencia a possibilidade de extrair a quantidade dos dados necessários para a pesquisa. Os não respondentes referem-se a uma pequena parcela de funcionários, a qual se espera pouca interferência na obtenção dos resultados pretendidos por esta pesquisa.

Um dos critérios estabelecidos para contemplar a pesquisa foi o fato da UGB 08 ser a única unidade da organização liderada por uma mulher. E curiosamente, a mesma lidera apenas homens. Desse modo, a curiosidade deste estudo está em analisar as características desta líder, pela perspectiva dos liderados, utilizando como aporte teórico a abordagem transformacional.

A coleta de dados deu-se através da aplicação de um questionário estruturado e padronizado. Para avaliação dos dados, recorreu-se a um instrumento desenvolvido no estudo de Podsakoff *et al.* (1990), previamente utilizado e adaptado por Rezende (2010). O modelo mensura a liderança transformacional através de sete comportamentos, descritos neste estudo.

Tais comportamentos aqui apresentados foram mensurados na perspectiva da importância que os colaboradores davam, numa análise da líder da UGB. Para melhor compreensão, o instrumento de coleta de dados foi dividido em três partes: 1) orientações iniciais; 2) questões sobre ações da líder; 3) dados demográficos e observações finais, no qual clarificaram a ideia do questionário apresentado.

Optou-se ainda pela adaptação de alguns termos do questionário original, para torná-los mais acessíveis aos respondentes, existindo sempre a preocupação de não descaracterizar o sentido das questões. Outra alteração foi na escala de medição adotada. Ao invés de medir com os valores de 0 a 10, optou-se pela avaliação em uma escala do tipo *Likert* de 1 a 5, para retirar a hipótese de atribuição de notas às ações indicadas nas questões. Desse modo, para

cada ação do questionário foi sinalizado o nível de importância considerado, que vai de 1 a 5 em nível crescente de importância. Os respondentes deveriam optar por: 1) nada importante; 2) pouco importante; 3) razoavelmente importante; 4) muito importante; e 5) extremamente importante; cabendo escolher uma das opções descritas. O questionário utilizado na pesquisa possuía 28 ações que foram examinadas e sinalizadas pelos integrantes, com apenas uma alternativa para escolha.

Os resultados foram analisados a partir da adoção de procedimentos ligados à estatística descritiva. A investigação confrontou os dados de “importância” (analisando o que se espera), tomando-se a média por medida de tendência central e o desvio-padrão por medida de dispersão. Além disso, analisou-se os dados demográficos para melhor caracterização da amostra.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo apresenta os resultados da pesquisa, buscando caracterizar os atributos da liderança feminina na organização estudada, como também, quantificar os principais atributos da liderança transformacional na organização e analisar a importância dada aos comportamentos da liderança transformacional.

A distribuição dos respondentes por faixa etária é apresentada na Figura 2. Para melhor observação, as idades foram divididas da seguinte forma: até 25 anos (18,33%); de 26 a 35 anos (41,67%); e acima de 35 anos (36,67%). Observou-se que em 2 questionários não constavam a idade dos respectivos respondentes, sendo 3,33% da amostra. Numa primeira análise, observa-se que a faixa etária com maior número de respondentes está entre 26 e 35 anos, sendo 25 respondentes. Ressaltando que o segundo maior número de respondentes está em uma escala acima de 35 anos, sendo 22 respondentes, bem provavelmente porque estes valores são reveladores de uma estrutura etária madura. Considerando a eventual possibilidade dos resultados vazios serem ainda pertencentes entre os 41,67% ou nos 36,67% aumentando ainda mais essa estrutura etária de maturidade.

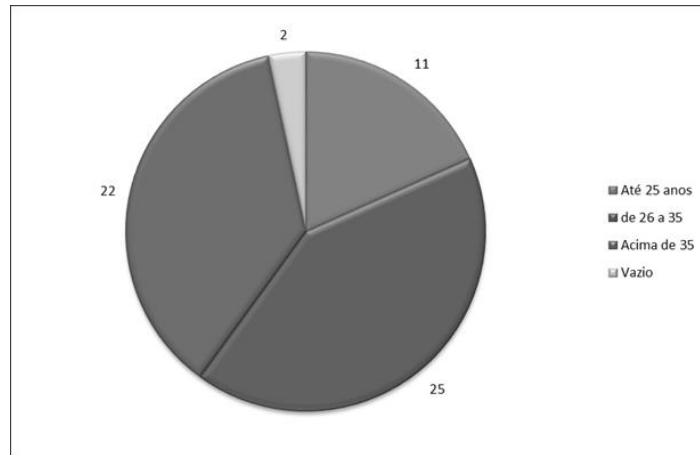


Figura 2. Distribuição dos respondentes por faixa etária

A distribuição dos respondentes pela localização é apresentada da seguinte forma: 55 (91,67%) residem em Belo Jardim; 2 (3,33%) em Sanharó; e 1 (1,67%) em Tacaimbó, conforme Figura 3. Observou-se que dois questionários não foram sinalizados quanto à localização, estes representando 3,33% dos respondentes. Vale salientar que a maior concentração desses respondentes é em Belo Jardim, uma possível explicação se dá pelo fato da empresa ser localizada nesta cidade, sendo ela a maior empresa geradora de emprego na cidade.

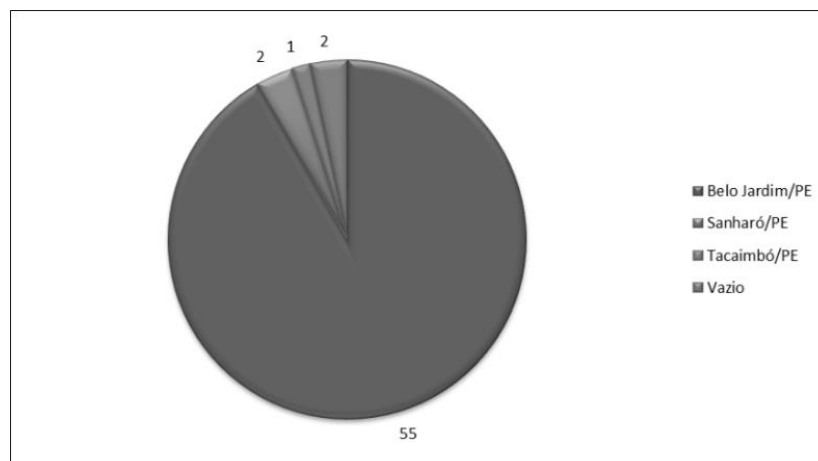


Figura 3. Distribuição dos respondentes por localidade.

Na Figura 4 é apresentada a distribuição da amostra pelo tempo de participação na empresa. Percebe-se que a divisão é representada por até 5 anos (33,33%); entre 5 e 10 anos (28,33%); acima de 10 anos (33,33%). Foram identificados três questionários sem respostas para esta questão, correspondendo a 5% da amostra. Destacam-se, nesta distribuição, dois resultados relevantes, sendo eles, até os 5 anos e acima de 10 anos, correspondendo a um percentual de igualdade em 33,3% dos respondentes, para cada resposta o que caracterizam mais de 50% do público de respondentes da pesquisa.

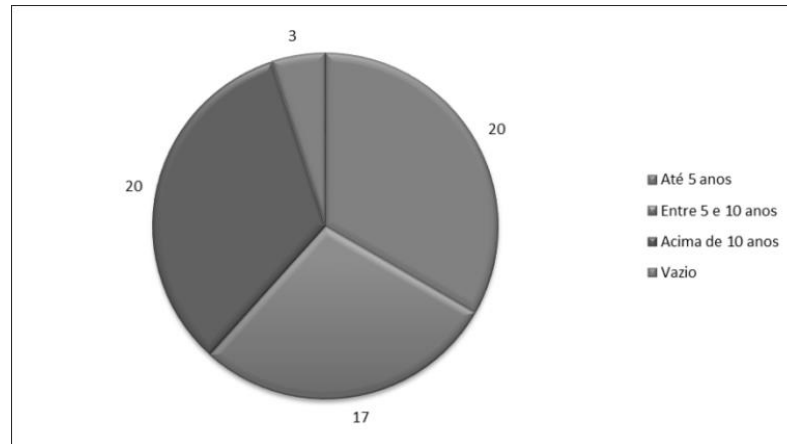


Figura 4. Distribuição dos respondentes por tempo na empresa.

Após análise demográfica que caracteriza a amostra pesquisada, observa-se nas seções seguintes a distribuição dos resultados por comportamento da liderança transformacional.

4.1 COMPORTAMENTO DE IDENTIFICAR E ARTICULAR UMA VISÃO

Quanto aos dados da importância dos comportamentos atribuídos à liderança transformacional feminina, o primeiro dos sete analisados foi o de “*identificar e articular uma visão*” possui uma média geral de importância em 3,89, onde a questão 24 representa maior média (4,07) e a questão 20 representando a menor média (3,68) o que se aproximam da escala muito importante. O desvio padrão deste comportamento foi de 0,83, no qual a questão 20 possui maior desvio (0,97) e a questão 4 a menor desvio (0,71) o que revela pouca dispersão entre os resultados. Vale ressaltar que a questão 20, de acordo com os respondentes, tanto possui a menor média quanto o maior desvio padrão entre eles. A Tabela 1 ilustra a distribuição dos resultados obtidos para este comportamento.

Tabela 1

Medidas da importância do comportamento “identificar e articular uma visão”

IDENTIFICAR E ARTICULAR UMA VISÃO		
Variáveis	Média	Desvio-Padrão
(4) Ilustrar, para o grupo, um quadro muito interessante do futuro	3,97	0,71
(12) Ter um entendimento claro a respeito de “para onde nós vamos”.	3,87	0,91
(18) Influenciar os outros com os seus planos para o futuro.	3,88	0,69
(20) Ser capaz de envolver os outros nos seus ideais	3,68	0,97
(24) Estar sempre à procura de novas oportunidades para a organização.	4,07	0,86
	3,89	0,83

Esse tipo de comportamento de acordo com os respondentes aproxima-se do que Brant (2012) relata, conforme referenciado, quando identifica a liderança feminina como atuante, para que seu trabalho e da equipe sejam sempre com os objetivos voltados para o sucesso da

organização. Destaca-se a questão 4 onde espera-se da líder o comportamento de “ilustrar para o grupo um quadro muito interessante do futuro”, ou seja, ilustrar o que se pretende alcançar da sua visão para o futuro da organização. Assim, pela percepção dos respondentes, torna-se válido o que o autor aponta em sua teoria como importante para liderança feminina.

Diante das indicações dos integrantes considera-se então que “identificar e articular uma visão de futuro”, no contexto organizacional, é um comportamento importante para a líder da unidade analisada, possivelmente por possibilitar oportunidades diferenciadas, destacando que trabalhar com esse comportamento traz influência grandiosa para o grupo e consequentemente para a organização.

4.2 COMPORTAMENTO DE FORNECER UM MODELO APROPRIADO

A Tabela 2 apresenta os resultados do comportamento “fornecer um modelo apropriado”. A média geral para a importância deste comportamento é de 3,84 com desvio-padrão de 0,86. A questão 5 obteve a menor média (3,77) de importância e a maior média se deu na questão 26 (3,92). A questão 8 apresenta menor desvio (0,80), sendo também a questão 26 o de maior desvio-padrão (0,94). Destaca-se a questão 26 pelo fato de apresentar tanto a menor média de importância quanto o maior desvio-padrão.

Tabela 2

Medidas da importância do comportamento “fornecer um modelo apropriado”

FORNECER UM MODELO APROPRIADO		
Variáveis	Média	Desvio- Padrão
(5) Mais que dizer, liderar pelo fazer	3,77	0,85
(8) Procurar ser um modelo a ser seguido	3,85	0,80
(26) Liderar pelo exemplo	3,92	0,94
	3,84	0,86

Fornecer um modelo apropriado de liderança transparece aos integrantes um comportamento de referência, podendo assim ser um exemplo a ser seguido. Isso reflete na teoria expressa por Fischer (2001) quando descreve que uma das características que são fortemente relevantes para a liderança é o estilo próprio de liderar e que está fortemente presente na liderança feminina. Por esta razão, quando os integrantes indicam o nível de importância aproximado da escala 4 (muito importante), revelam que o comportamento de “fornecer um modelo apropriado” além de ser essencial, também afeta diretamente no comportamento de todos os envolvidos por influenciar, de certo modo, os seguidores a escolherem o mesmo modelo.

De maneira clara, a importância deste comportamento na líder é evidenciada pelos colaboradores, supondo que seja um dos grandes comportamentos de contribuição para a organização. Se a líder adere a este comportamento, pode direcionar os funcionários ao modelo de conduta da organização, levando em consideração a missão, visão e valores.

Considera-se ainda, que este comportamento está sendo analisado pelos funcionários que são exclusivamente do gênero masculino, onde certificam que mesmo com comportamento diferenciados deles, ainda assim, a liderança feminina é um bom modelo a ser seguido, trazendo um nível de impacto aos colaboradores e organização.

4.3 COMPORTAMENTO DE PROMOVER A ACEITAÇÃO DOS OBJETIVOS DOS GRUPOS

O comportamento de “promover a aceitação dos objetivos do grupo” obteve a maior média de importância na percepção dos respondentes, sendo apresentada na Tabela 3. O valor da média total alcançou 4,05 e o desvio-padrão de 0,79, indicando-o como muito importante na percepção da amostra, sendo a maior média e o menor desvio padrão. As questões com menor média são as 16 e 28 (3,95) e com maior média a 22 (4,33). A questão 16 obteve menor desvio-padrão (0,62) e a questão 28 com maior desvio (0,98). Conclui-se este comportamento como muito importante para os respondentes.

Tabela 3

Medidas da importância do comportamento “promover a aceitação de objetivos do grupo”

PROMOVER A ACEITAÇÃO DE OBJETIVOS DO GRUPO		
Variáveis	Média	Desvio-Padrão
(16) Encorajar a colaboração entre grupos de trabalho	3,95	0,62
(22) Incentivar os colaboradores a serem parte de uma equipe	4,33	0,82
(25) Envolver o grupo a trabalhar por um objetivo comum	3,97	0,76
(28) Desenvolver espírito e atitude de equipe entre os colaboradores	3,95	0,98
	4,05	0,79

Em um ambiente onde as decisões são tomadas diretamente pelos membros de níveis superiores, faz-se importante para os integrantes que a liderança promova a aceitação dos objetivos de todos os envolvidos. No conteúdo das questões, encorajar a colaboração, incentivar o trabalho em equipe, trabalhar em prol de um objetivo comum e desenvolver espírito e atitude de equipe entre os colaboradores, considerou-se muito importante o comportamento analisado, o que se torna relevante que se faça presente na líder da UGB 8. Por isso, a importância expressada pelo valor alto da média, se dá possivelmente, pela expectativa dos respondentes para que a liderança da unidade tenha o que Fischer (2001)

descreve como os talentos natos da mulher: desejo pelo trabalho em equipe (que está correlacionado diretamente com a questão 28); e desenvolver espírito e atitude de equipe entre os colaboradores.

Considera-se que tal comportamento na líder, venha a desenvolver o melhor espírito de equipe no dia a dia, propondo que ela não se importe apenas com os objetivos traçados pela organização, mas com os objetivos individuais dela e muito mais com os da equipe. Isso implica no conjunto de pessoas que estão motivadas a desenvolver suas atividades de maneira coletiva em prol de um único objetivo.

4.4 COMPORTAMENTO DE TER EXPECTATIVAS DE DESEMPENHO ELEVADO

Na Tabela 4 a importância do comportamento “expectativas de desempenho elevado” indica a média geral 3,66 e o desvio padrão 0,89. A questão 14 possui a menor média (3,30) e o maior desvio padrão (1,14), que revela certa dispersão nos valores indicados pelos respondentes. Já questão 1 possui a maior média (3,90) e o menor desvio-padrão (0,60) neste comportamento. Este comportamento apresenta a menor média total de todos os comportamentos, mas mesmo assim, aproxima-se da escala muito importante.

Tabela 4

Medidas da importância do comportamento “ter expectativas de desempenho elevado”

EXPECTATIVAS DE DESEMPENHO ELEVADO		
Variáveis	Média	Desvio-Padrão
(1) Mostrar a todos que espera muito de nós	3,90	0,60
(10) Insistir somente no melhor desempenho	3,78	0,94
(14) Nunca se contentar em ser o segundo melhor	3,30	1,14
	3,66	0,89

O comportamento “expectativas de desempenho elevado”, transmite credibilidade ao que Bass (1998) apresenta, como sendo característica da liderança transformacional, que os seguidores sejam conduzidos a se comportarem com desempenho acima das expectativas, tornando esse comportamento ligado diretamente a questão 1 (mostra a todos que espera muito de nós). Tal expectativa pode, segundo o autor, induzir mudanças nas atitudes e pensamentos dos indivíduos na organização, e assim, desenvolver o comprometimento à missão, objetivos e estratégias organizacionais.

Para os colaboradores da UGB 8 esse comportamento aproxima-se da escala muito importante, na média geral. Porém, leva-se em consideração, que as questões indicadas no instrumento acabam oferecendo uma perspectiva do líder mais ambicioso, podendo ser o motivo da questão 14 apresentar menor média e maior desvio padrão. O fato é que

comportamentos deste tipo podem, ou não, interagirem com os valores e crenças dos seguidores. Talvez, no contexto da organização estudada, é importante que a líder tenha confiança em seus desempenhos, pretendendo deixar claro que esperar muito de cada um é depositar confiança no seu potencial diariamente.

4.5 COMPORTAMENTO DE PROMOVER UM APOIO INDIVIDUALIZADO

O comportamento “promover um apoio individualizado” apresentado na Tabela 5 obteve média de 3,68, o que se aproxima da escala muito importante na média geral, destacando a questão 9 com maior média (4,15) e a questão 11 com menor média (3,03), porém com maior desvio padrão (1,03), revelando uma grande dispersão nos valores indicados pelos respondentes.

Tabela 5

Medidas da importância do comportamento “promover um apoio individualizado”
PROMOVER APOIO INDIVIDUALIZADO

Variáveis	Média	Desvio-Padrão
(3) Agir independentemente dos interesses dos outros	3,45	1,00
(7) Demonstrar respeito pelos sentimentos dos outros	4,08	0,83
(9) Comportar-se de maneira atenciosa com respeito às necessidades pessoais dos colaboradores	4,15	0,82
(11) Tratar os outros sem considerar os seus sentimentos	3,03	1,48
	3,68	1,03

Este comportamento apresenta média de importância aproximada da escala muito importante na análise geral dos comportamentos. Um possível diagnóstico se dá por relacionar o comportamento ao apoio individualizado e pessoal, onde a líder da UGB 8 atenda às necessidades e desejos de seus seguidores. Para os integrantes é importante que a líder não busque apenas resultados organizacionais, mas que atenda um comportamento atencioso e de respeito em suas ações para com os seus integrantes.

O comportamento de caráter respeitoso está reforçado nos estudos realizados por Kark (2004), onde se traz essas características das mulheres que exercem a prática da liderança e que estão enquadradas no modelo transformacional de liderar. Os colaboradores da UGB 8 evidenciam a importância da líder exercer esse comportamento resultando na possível satisfação dos mesmos.

4.6 COMPORTAMENTO DE ESTIMULAÇÃO INTELECTUAL

A Tabela 6 apresenta os resultados do comportamento “estimulação intelectual”. Este comportamento tem média de 3,71 e desvio padrão de 0,82, também o aproximando da escala

muito importante na análise geral. Os resultados apontam que a questão 23 possui a maior média (3,83) e a questão 27 a menor média (3,60). A questão com maior desvio-padrão é o 19 (0,90) e o menor desvio está na questão 23 (0,6).

Tabela 6

Medidas da importância do comportamento “estimulação intelectual”

ESTIMULAÇÃO INTELECTUAL		
Variáveis	Média	Desvio- Padrão
(19) Desafiar a pensar sobre novos caminhos para velhos problemas	3,67	0,90
(21) Questionar de forma a fazer os outros pensarem	3,75	0,88
(23) Estimular a repensar a maneira como fazem as coisas	3,83	0,69
(27) Ter ideias que levam a reexaminar alguns dos pressupostos sobre o trabalho	3,60	0,83
	3,71	0,82

O comportamento de “estimular intelectualmente os colaboradores” na liderança transformacional causa a sensação de instigar os liderados a serem persistentes na forma de pensar e repensar sobre aquilo que realizam ou já realizaram. Sendo assim, são desafiados a buscar a melhor maneira de desenvolverem seus próprios trabalhos. Por isso, desafiar, questionar e estimular o que os integrantes fazem é papel indiscutível da liderança, o que gera participação de maneira colaborativa e motivadora no alcance de fins que podem transformar o ambiente organizacional (Burns, 2010). Desse modo os resultados revelam que é muito importante que a líder exerça tal comportamento, principalmente numa UGB que estão presentes muitos funcionários, como diversos estilos.

4.7 COMPORTAMENTO DE RECOMPENSA CONTINGENCIAL

O comportamento de “recompensa contingencial” atingiu uma média geral de 3,69, o que o faz um comportamento próximo da escala de muito importante, segundo os respondentes. A Tabela 7 mostra que a questão 13 evidenciando-a como a de maior média (4,05) e a 17 com menor média (2,93). Este é o segundo comportamento com maior desvio-padrão (1,02) revelando também uma grande dispersão nos valores indicados pelos respondentes. Destaca-se nesta análise que este comportamento obteve desvio padrão elevado, principalmente nos resultados das questões 15 e 17.

A possível explicação da expectativa deste comportamento deve-se a cultura observada na UGB que recompensa os colaboradores que cumprem o que foi atribuído, gerando uma sensação de satisfação e um retorno positivo no alcance do desempenho.

Demonstrar reconhecimento em forma de elogios e recompensas no que foi realizado, gera sensação de valorização aos colaboradores, sendo isso um comportamento flexível entre

líder e liderado. Nesta análise, considera-se a possibilidade de que quando a líder praticar tal comportamento, em forma de elogio ou recompensa, o integrante sintá-se ainda mais valorizado. Cabe resgatar nas análises do comportamento descrito nesta seção, o que Martins (2014) aponta sobre a liderança transformacional feminina, como sendo caracterizada por uma visão direcionada as necessidades da equipe.

Tabela 7

Medidas da importância do comportamento “recompensa contingencial”

RECOMPENSA CONTINGENCIAL		
Variáveis	Média	Desvio-Padrão
(2) Dar sempre um retorno positivo quando alguém consegue bom desempenho	3,77	0,89
(6) Demonstrar reconhecimento especial quando alguém faz um bom trabalho	3,93	0,95
(13) Elogiar quando alguém faz um trabalho acima da média	4,05	0,96
(15) Cumprimentar pessoalmente quando alguém faz um excelente trabalho	3,77	1,01
(17) Não valorizar frequentemente o bom desempenho	2,93	1,26
	3,69	1,02

Por fim, as análises desta pesquisa concluem que o modelo parece adaptar-se a realidade organizacional investigada. Além disso, os valores apresentados indicam que na percepção dos colaboradores da UGB 8, os comportamentos da liderança transformacional aproximam-se da escala de muito importante. São resultados que podem servir de direcionamento a líder atual do departamento estudado, para alcançar uma melhor eficácia da liderança. Mas, tais resultados empíricos ainda fornecem pistas para demais análises sobre liderança feminina nas organizações, contribuindo para sua contextualização e melhor aplicação.

5 CONCLUSÕES

A temática central deste estudo foi à liderança, percebendo o interesse dos pesquisadores principalmente no campo do comportamento organizacional, que tem evoluído e despertado mais curiosidades para aprofundar tais discussões.

Ao explorar algumas particularidades do tema liderança, observaram-se características encontradas no comportamento da liderança feminina. Diante disso, obteve-se o interesse de investigar a liderança feminina, com aporte na abordagem transformacional e num ambiente organizacional específico.

O estudo utilizou-se da instrumentalização da liderança transformacional a partir de Podsakoff *et al.* (1990). Os autores afirmam que é possível mensurar a liderança transformacional por meio de sete comportamentos. Nesta pesquisa, buscou-se mensurar a

importância da liderança transformacional feminina na percepção dos integrantes da UGB 08 de uma empresa de acumuladores.

O principal objetivo desta investigação era de mensurar a importância dada pelos colaboradores aos sete comportamentos da liderança transformacional, a partir da análise da líder da UGB. Por ser um departamento totalmente masculino, com diferencial de ser o único da empresa liderado por uma mulher, o estudo buscou evidenciar a percepção e caracterização de uma amostra que pode oferecer diagnósticos de interesse ao meio acadêmico.

Os resultados confrontados com a literatura pertinente serviram de respaldo para construção de uma análise descritiva de eventuais comportamentos que facilitam a compreensão da liderança feminina em contextos organizacionais. Mesmo tratando-se de um estudo de caso, é possível ter um diagnóstico de percepção que aponta para expectativas de colaboradores masculinos que são liderados por uma mulher.

Diante do modelo de mensuração escolhido para realização desta pesquisa, percebe-se que os sete comportamentos apresentados são considerados, de certo modo, importantes pelos respondentes no que tange a liderança feminina. É importante destacar que a principal limitação do estudo está em se tratar de um estudo descritivo que consegue observar apenas os fatos de um caso específico. Futuras análises podem acrescentar características de comportamentos que, possivelmente auxiliariam as mulheres em situações de liderança nos contextos organizacionais semelhantes.

Mesmo sendo para fins de monografia, o estudo pretende desenvolver análises mais robustas que caracterizem a ampliação desta pesquisa. A sugestão é que o estudo seja aplicado em outras UGB'S dentro da organização, possibilitando que seja identificado a prática da liderança em outros membros da organização. Em sequência, recomenda-se que o estudo seja realizado por um público de ambos os gêneros que seja liderado por mulheres.

REFERÊNCIAS

- Adriano, B. M. (2015). *Liderança em uma instituição de ensino superior: um estudo interpretativo* (Dissertação de Mestrado). Universidade do Vale do Itajaí, Administração, Biguaçu, SC, Brasil.
- Avolio, B. J., & Bass, M. B. (2004). *Multifactor leadership questionnaire: Manual and sampler set* (3rd ed.). Nebraska: Mind Garden.
- Bass, B. M. (1998). *Transformational leadership: industry, military, and educational impact*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Bass, B. M., & Bass R. (2008). *The Bass Handbook of Leadership: theory, research, and managerial applications*. New York: Free Press.

- Bergamini, C. W. (1994). *Liderança: Administração do Sentido*. São Paulo: Atlas.
- Bergamini, C. W. (2008). *Psicologia aplicada à administração de empresas: psicologia do comportamento organizacional*. São Paulo: Atlas.
- Brant, P. S. (2012). *A relação entre líderes e membros (LMX), estilos de Liderança e seus impactos na Satisfação no trabalho* (Dissertação de Mestrado). Universidade FUMEC, Programa de Pós Graduação em Administração, Belo Horizonte, MG, Brasil.
- Burns, J. M. (2010). *Leadership*. New York: Harpercollins Publichers.
- Coelho, A. F. M. S. (2014). *Liderança Feminina: O impacto dos estereótipos de gênero no acesso das mulheres aos cargos de liderança de topo* (Dissertação de Mestrado). Universidade Católica Portuguesa, Lisboa, Portugal.
- Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2003). *Métodos de pesquisa em administração*. Porto Alegre: Bookman.
- Cox, T. (1994). *Cultural diversity in organizations: Theory, research, and practice*. San Francisco: Berrett Koehler.
- Dinh, J. E., Lord, R. G., Gardner, W. L., Meuser, J. D., Liden, R. C., & Hu, J. (2014). Leadership theory and research in the new millennium: current theoretical trends and changing perspectives. *The Leadership Quarterly*, 25, 36-62. Recuperado de <https://www-sciencedirect-com.ez19.periodicos.capes.gov.br/science/article/pii/S1048984313001203>.
- Eagly, A., Joannesen-Schmidt, M., & Van Engen, M. (2003). Transformational, transactional and laissez-faire leadership styles: a meta-analysis comparing women and men. *Psychological Bulletin*, 129(4), 569-591.
- Eloi, C. B. G., Claro J. A. C., & Costa, L. V. (2016). A passagem do bastão para herdeiras: o caso de uma empresa da região do grande ABC Paulista em fase de preparação para a sucessão familiar. *Revista da Micro e Pequena Empresa FACCAMP*, 10(3), 15-32.
- Flik, U. (2013). *Introdução a Metodologia de Pesquisa: um guia para iniciantes*. Porto Alegre: Pensa.
- Fischer, H. (2001). *O primeiro sexo: como as mulheres estão a mudar o mundo*. São Paulo: Presença.
- Fonseca, L. H. (2013). O líder nas organizações e evolução da liderança feminina. *Revista Semana Acadêmica*, 1, 3-30. Recuperado de http://semanaacademica.org.br/system/files/artigos/artigocientifico-lucia_0.pdf.
- Gardner, W. L., Lowe, K. B., Moss, T. W., Mahoney, K. T., & Cogliser, C. C. (2010). Scholarly leadership of the study of leadership: a review of The Leadership Quarterly's second decade, 2000-2009. *The Leadership Quarterly*, 21(6), 922-958. Recuperado de <http://sciencedirect.com/>.
- Gomes, A. F. (2005). O outro no trabalho: mulher e gestão. *Revista de Gestão da USP*, 12, 3, 1-9. Recuperado de <http://www.revistas.usp.br/rege/article/view/36522/0>.

- Hair, J. F., Jr., Babin, B., Money, A. H., & Samouel, P. (2005). *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração*. Porto Alegre: Bookman.
- Kanan, L. A. (2010). Poder e liderança de mulheres nas organizações de trabalho. *Revista Organizações & Sociedade*, 17(53), 243-257.
- Kark, R. (2004). The transformational leader: who is (s)he? A feminist perspective. *Journal of Organizational Change Management*, 17(2), 160-176.
- Malhotra, N. K. (2006). *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. Porto Alegre: Bookman.
- Malhotra, N. K. (2012). *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada* (6a ed.). Porto Alegre: Bookman, 2012.
- Mandelli, L. (2010). *Liderança Feminina*. Recuperado de <http://mandelli.com.br/wp-content/uploads/2010/12/lideranca-feminina-livia-mandelli.pdf> /.
- Martins, L. M. D. (2014). *Liderança Feminina: Um olhar sobre os desafios da mulher no papel de liderança nas organizações* (Trabalho de Conclusão de Curso). Faculdade Borges de Mendonça, Curso de Administração, Florianópolis, SC, Brasil.
- Maximiano, A. C. A. (2002). *Teoria geral da Administração: da revolução urbana a revolução digital*. São Paulo: Atlas.
- Maximiano, A. C. A. (2007). *Teoria geral da administração*. São Paulo: Atlas.
- Mcshane, S. L., & Von Glinnow, M. A. (2014). *Comportamento organizacional*. Porto Alegre: AMGH.
- Motta, P. R. (2004). *Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente*. Rio de Janeiro: Record.
- Munhoz, G. S. (2000). Quais as contribuições que o estilo feminino de liderança traz para as organizações empreendedoras? In *Anais do Encontro Nacional de Empreendedorismo. Maringá EGEPE*. Maringá, 164-176. Recuperado de http://nippromove.hospedagemdesites.ws/anais_simposio/arquivos_up/documentos/artigos/9ccca89d882fd221a05b11f011369396.pdf/v.
- Nogueira, E. C. O. R., & Kubo, E. K. M. (2013). Sentidos do exercício da liderança por mulheres executivas brasileiras. *Revista de Gestão e Secretariado*, 4(2), 114–133.
- Podsakoff, P., Mackenzie, S., Moorman, R., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behavior. *Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142.
- Rego, A., & Cunha, M. A. (2003). *A essência da liderança, mudança x resultados x integridade: teoria, prática, aplicações e exercícios de autoavaliação*. Lisboa: RH Editores.

- Rezende, H. (2010). *A Liderança Transformacional e Transacional e as suas Influências nos Comportamentos de Cidadania Organizacional* (Dissertação de mestrado). Instituto Universitário de Lisboa, Curso de Gestão dos Serviços de Saúde, Lisboa, Portugal.
- Robbins, S. P. (2004). *Comportamento organizacional*. NJ: Prentice Hall.
- Rodrigues, E. (2004). *Conseguindo resultados através de pessoas*. São Paulo: Negócio BB.
- Vergara, S. C. (2009). *Projeto e relatório de pesquisa em administração* (11a ed.). São Paulo: Atlas, 2009.
- Vergara, S. C. (2012). *Gestão de pessoas*. São Paulo: Atlas.
- Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and Methods*. United States of America: Sage Publications.
- Wagner, J. A., III, & Hollenbeck, J. R. (2006). *Comportamento organizacional: Criando vantagem competitiva*. São Paulo: Saraiva.
- Wiza, M., & Hlanganipai, N. (2014). The impact of leadership styles on employee organizational commitment in higher learning institute. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5, 135-143.