

Graduação Pós-Graduação

LIDERANÇA FEMININA E LIDERANÇA AUTÊNTICA: um estudo bibliométrico

Patrícia da Rosa Portela Cé,
Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – URI campus Santo
Ângelo,
psicopatriciace@hotmail.com

Rosane Maria Seibert,
Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – URI campus Santo
Ângelo,
rseibert@san.uri.br

Ana Rita Catelan Callegaro,
Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – URI campus Santo
Ângelo,
anarita@san.uri.br

RESUMO

O presente artigo teve como objetivo, fazer uma inter-relação dos temas liderança feminina e autêntica. O procedimento adotado no estudo para a obtenção de dados, foi o método denominado bibliometria e, se caracteriza como uma pesquisa quantitativa e qualitativa. Para tanto, utilizou-se a plataforma CAPES para a busca de estudos que foram publicados entre 2011 a 2021, sobre as temáticas. Obteve-se como resultado 12 artigos, sendo 4 sobre liderança autêntica, 8 sobre liderança feminina e nenhum artigo que inter-relacionasse os temas. Apesar de as duas lideranças, apresentarem características como compartilhamento de informações, trabalho em equipe, facilidade na comunicação, compaixão, flexibilidade, confiança e respeito, remetendo à uma possível inter-relação, nenhuma pesquisa nacional foi encontrada com essa intenção de estudo. O estudo contribui para fomentar as pesquisas sobre as temáticas e sua possibilidade de relação entre as duas lideranças. Esse estudo, limita-se a exploração da liderança feminina e autêntica em separado e conjuntamente, e pela busca de estudos nacionais. Para futuras pesquisas, sugere-se estudos bibliométrico com artigos internacional sobre os temas e, sobre a percepção de mulheres líderes, sobre a possibilidade de autenticidade em suas lideranças femininas. Além disso, também se sugere a exploração do universo masculino e a liderança autêntica.

Palavras-chave: Liderança Feminina; Liderança Autêntica; Bibliometria.

1 INTRODUÇÃO

Cada vez mais, as organizações contemporâneas estão dando importância para a liderança que apresenta qualidades estereotipadamente femininas, como cooperação, orientação e colaboração (EAGLY; CARLI, 2003). No contexto do trabalho, a tendência é associar a figura da mulher, mais do que a do homem, ao conceito de “comunhão”, onde a mulher apresenta maior preocupação com o bem-estar dos outros, expressa atitudes e comportamentos como afeto, altruísmo, generosidade, simpatia e sensibilidade interpessoal (SEQUEIRA, 2020).

Eagly (2013) ressalta que líderes femininas têm um estilo de liderança mais participativo e andrógino. Para a autora, mulheres líderes, desempenham seus papéis com o objetivo de produzir resultados mais compassivos, benevolentes, universalistas e éticos, com o intuito de promover o bem público. Eagly e Johannesen-Schmidt (2001) acrescentam que na medida que os papéis de gênero tomam várias direções para influenciar os comportamentos de líderes dentro das organizações, as líderes femininas, comparadas com líderes masculinos, tornam-se mais voltadas para o relacionamento interpessoal, democrático e transformacional.

Seguindo na mesma linha, encontramos a liderança autêntica, como um estilo de liderança que vem ganhando espaço nas empresas, e olhares atentos de estudiosos, pesquisadores, bem como das lideranças dentro das organizações. Avolio et al (2004) definiram líderes autênticos como indivíduos que estão cientes de como pensam e se comportam, assim como são percebidos pelos outros, como pessoas cientes de seus valores, que têm uma perspectiva moral, autoconhecimento e pontos fortes próprios, estando sempre cientes do contexto que atuam, demonstrando confiança, esperança, otimismo, resiliência e apresentando um elevado caráter moral. A teoria da liderança autêntica, relaciona-se com a autenticidade, considerando tópicos como comportamento organizacional positivo, transparência e trata a mesma, como um processo dinâmico de desenvolvimento contextualizado da liderança (CUNHA et al, 2015).

Tendo em vista a semelhança e a relevância dos temas liderança autêntica e liderança feminina, esse artigo busca responder a seguinte questão de pesquisa: é possível haver uma inter-relação entre liderança feminina e liderança autêntica? Para responder tal questão, o estudo tem como objetivo, fazer uma inter-relação dos temas liderança feminina e liderança autêntica, a partir da análise da produção científica nacional sobre tais temas, no período de 2011 a 2021.

Em termos de relevância, o estudo contribui com as pesquisas científicas sobre liderança

feminina e liderança autêntica. Através da seleção de periódicos publicados na plataforma CAPES, os resultados contribuem com a comunidade acadêmica sobre as temáticas, bem como direciona para futuras pesquisas com potencial de impacto na área de liderança.

Para melhor compreensão do artigo, o mesmo está dividido em tópicos como a presente introdução, a fundamentação teórica, onde são abordados os temas liderança feminina e liderança autêntica. Na sequência, encontra-se a seção metodologia, após os resultados quantitativo e qualitativo, com a análise do que cada estudo realizou nos artigos encontrados e, na última seção, são apresentadas as considerações finais do estudo e sugestões para futuras pesquisas.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Andrade, Fonseca e Porto (2015) afirmam que, no contexto organizacional, o processo de liderar pode ser visto como um conjunto de comportamentos que possibilitam ao gestor, influenciar sua equipe. Os autores ressaltam que no final do século XX, os estudos sobre comportamentos dos líderes se intensificaram, apontando o impacto da cultura nacional nos comportamentos de gerentes e líderes. O conceito de liderança vem sofrendo modificações, e em muitas organizações, os líderes estão em busca de diferentes maneiras de estimular e capacitar colaboradores, em busca de soluções criativas e inovadoras, ou seja, os líderes da mudança usam diversas abordagens para levar as pessoas à ação (QUELHAS, 2010).

Dentro das diversas mudanças, a influência das mulheres, em cargos de liderança, está cada vez maior no meio social e organizacional. Já é de conhecimento suas competências específicas e introduzidas no mundo empresarial, afinal, mulheres costumam apresentar uma percepção aguçada em relação a questões como cuidado com as pessoas, qualidade de vida no trabalho, humanização do ambiente de trabalho, dentre outros, que são marcantes no universo feminino (QUELHAS, 2010). Desta maneira, o tema vem sendo cada vez mais observado, estudado e analisado nas organizações e nas academias.

Bem como há um crescente interesse pelo tema liderança feminina, há um crescente interesse pelo tema liderança autêntica. Avolio e Gardner (2005) ressaltam que em tempos desafiadores, as organizações enfrentam momentos de estresse e tensão, o que exige das lideranças uma renovação no modo de atuar, partindo para uma liderança mais genuína. Para os autores, os desafios dos novos tempos, fizeram emergir a liderança autêntica, com o foco renovado na restauração da confiança, esperança, otimismo e resiliência. Uma liderança que

busca ajudar as pessoas a encontrar um significado e conexão, promovendo autoconsciência e, de maneira genuína, se relacionando com todas as partes interessadas, como clientes, fornecedores, proprietários e comunidade (AVOLIO; GARDNER, 2005).

A liderança autêntica, parece ir ao encontro da liderança feminina, a partir do momento, que é possível verificar semelhanças no modo de liderar. Dessa maneira, a inter-relação entre os dois temas é possível. Para tanto, as definições das temáticas tornam-se necessárias para o estudo.

2.1 LIDERANÇA FEMININA

Há um significativo crescimento de valores “femininos” no ambiente organizacional. Mackey e Sisodia (2018) reconhecem carinho, compaixão e cooperação como qualidades características que são associadas ao lado direito do cérebro, o que gera uma mistura harmônica dessas características humanas ao trabalho. Os autores, ainda afirmam, que as lideranças femininas da atualidade, parecem mais confortáveis com essas marcas da feminilidade e que, reconhecem a importância de uma abordagem de cuidado e carinho adotada nas organizações que dirigem. É provável que qualidades estereotipadamente femininas de cooperação, orientação e colaboração sejam importantes para a liderança, certamente em algum contexto e cada vez mais nas organizações contemporâneas (EAGLY; CARLI, 2007).

Cheung e Halpern (2010) relatam a pesquisa de Cantor e Berney (1992), que identifica três fatores importantes na liderança feminina: personalidade competente, agressão criativa e poder feminino. Isso significa, que em vez das líderes tentarem se comportar como homens em um ambiente masculino, elas abraçaram e integraram qualidades tipicamente femininas, como ternura e carinho, com assertividade e orientação para realizações. Para as autoras, feminilidade e liderança não são mais consideradas incompatíveis. As mulheres líderes acreditam que a liderança feminina seja a mais adequada para o trabalho contemporâneo, elas aceitam a feminilidade e não se esquivam de incluir papéis familiares como metáforas para os papéis de liderança (CHEUNG; HALPERN, 2010). Em seus estudos Eagly e Carli (2007) afirmam que mulheres líderes, são associadas a qualidades comuns, demonstrando preocupação e compassividade com os outros. Uma liderança, segundo as autoras, é marcada por comportamentos mais afetuosos, prestativos, amigáveis e simpáticos, além de ser uma liderança sensível ao relacionamento interpessoal, gentil e de voz suave.

Com o aumento, pelo menos no discurso, da importância da subjetividade humana nas

organizações, onde pautas como desejo, inovação, criatividade e “brilho nos olhos” são levantadas, o estilo de liderança feminina ganha espaço nas discussões (MILTERSTEINER et al., 2020). Os autores relatam que mulheres em cargos de liderança resistem aos paradigmas hegemônicos de liderança, e vem cada vez mais, incorporando no seu estilo de gestão, políticas e práticas mais humanas e empáticas. São verdadeiras revoluções comportamentais que a sociedade contemporânea exige, e o que possibilita agregar novos sentidos ao trabalho e à liderança.

Como as pesquisas mostram, o aumento da liderança feminina, vem acompanhado por mudanças nas teorias e nas práticas de liderança nas organizações. Eagly e Carli (2003) ressaltam que no passado, os líderes se baseavam nas autoridades, principalmente em seu acesso ao poder político, econômico ou militar, atualmente os líderes compartilham o poder, numa organização de trabalho baseada na colaboração, onde incentivam o trabalho em equipe e enfatizam a capacidade de capacitação, apoio e envolvimento no trabalho. Para as autoras, a maioria das discussões sobre liderança na contemporaneidade, enfatiza que as funções dos líderes estão em processo de mudança para atender as demandas do rápido crescimento tecnológico, a crescente diversidade da força de trabalho, as pressões competitivas das organizações e o enfraquecimento das fronteiras geopolíticas.

2.2 LIDERANÇA AUTÊNTICA

Eagly (2005) ressalta que foi após o atentado de 11 de setembro que a liderança autêntica ganhou espaço no cenário mundial. Foi a partir desse acontecimento que as pessoas passaram a buscar por líderes que poderiam restaurar a confiança nas instituições básicas e aumentar sua confiança, alcançando coletivamente um mundo melhor e mais seguro. Além disso, Beddoes-Jones e Swailes (2015) afirmam que a má prática ética na gestão das organizações e o comportamento inadequado de líderes, que regularmente viravam notícia, acarretava na falta de confiança em líderes, no surgimento de questionamentos e nas inadequações dos modelos clássicos de liderança. Com essas mudanças, surgiu a necessidade por um novo tipo de liderança, denominada, liderança autêntica.

A liderança autêntica, de acordo com Avolio e Gardner (2005), engloba crenças e valores pessoais, e como esses são alinhados e vivenciados no cotidiano da liderança na prática. Avolio et al (2004) sustentam que a liderança autêntica pode ser transformadora e ser baseada em uma liderança ética. Líderes autênticos são diretivos e participativos, agindo de acordo com seus

valores e suas convicções pessoais. Sendo assim, constroem relações baseadas no respeito e confiança com seus seguidores. São comportamentos que estimulam seguidores a expressar seus pontos de vista e construir redes de relacionamentos colaborativos, liderando de maneira, que seus seguidores reconheçam seu estilo autêntico (AVOLIO et al, 2004).

O líder autêntico, funciona de maneira verdadeira, sendo autoconsciente em relação aquilo que o motiva e demonstra através de seu comportamento, sua fidelidade para com seus valores pessoais (LEROY et al, 2012). Walumbwa et al (2008) evidenciam que a liderança autêntica no ambiente de trabalho, ocorre quando os líderes demonstram seu verdadeiro eu, e esse, se manifesta em suas ações comportamentais, como por exemplo, ser honesto consigo mesmo, admitindo erros pessoais, sendo sincero com os outros, demonstrando transparência com seus seguidores e se comportando de maneira que respeite os seus valores pessoais, bem como os valores pessoais dos outros.

Guenter et al. (2017) afirmam que os comportamentos da liderança autêntica e as relações baseadas na transparência, promovem o desenvolvimento autêntico de seguidores. Mecanismos como modelagem comportamental, identificação pessoal e organizacional, contágio emocional e trocas sociais são tomados para influenciar de maneira autêntica os seguidores (Ilies; Morgeson; Nahrgang, 2005 apud GUENTER et al, 2017).

Logo, a liderança autêntica pode ser definida como um padrão comportamental do líder, que baseia e promove capacidades psicológicas positivas. A partir disso, passa a gerar um clima ético, que promove uma maior autoconsciência, uma perspectiva moral internalizada, um processamento equilibrado de informações, bem como uma maior transparência nas relações entre líder e seus seguidores (WALUMBWA et al, 2008).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa tem caráter quantitativo e qualitativo e, teve a coleta de dados realizada de forma bibliográfica. O procedimento adotado no estudo, foi o método denominado bibliometria. Segundo Araújo e Alvarenga (p. 55, 2011), “analisar o comportamento de publicações de um campo científico, objetos bibliométricos por excelência, significa lançar luzes à compreensão desse mesmo campo disciplinar”. Para tanto, utilizou-se a plataforma CAPES, para a busca de estudos publicados no período de 2011 a 2021, com as temáticas “liderança feminina” e “liderança autêntica”, a fim de atingir o objetivo descrito.

Foram utilizados como critérios de inclusão: i) periódicos revisados por pares; ii)

publicações entre 2011 e 2021 e, iii) publicações em português. Foram excluídos do estudo: i) resultados duplicados; ii) publicações internacionais ou em outro idioma, que não em português e iii) publicações que não se tratava de artigo científico.

Por meio desse método, em julho de 2021, através da busca na plataforma CAPES, foi aplicado o primeiro filtro, utilizando a string de busca “liderança autêntica”, com os filtros selecionados: 1) artigos; 2) periódicos revisados por pares; 3) 2011 a 2021 e, 4) português. A partir de tais filtros, foram encontrados 110 resultados publicados.

Com o resultado de 110 artigos encontrados, foi analisado título, resumo e temática de cada artigo, onde chegou-se ao resultado de 4 estudos sobre a temática “liderança autêntica”.

Ainda em julho de 2021, foi aplicado o segundo filtro, utilizando a string de busca “liderança feminina”, fazendo uso dos mesmos filtros selecionados: 1) artigos; 2) periódicos revisados por pares; 3) 2011 a 2021 e, 4) português. Com base em tais critérios, obteve-se o resultado de 193 publicações. Desses resultados, foi analisado título, resumo e temática de cada artigo. Por fim, foram selecionados 8 artigos sobre a temática “liderança feminina”.

Após, no mesmo mês, foi aplicado o terceiro filtro. Esse, utilizando a string de busca “liderança autêntica e liderança feminina”. Cabe ressaltar, que foram selecionados os mesmos filtros das pesquisas anteriores. Foram encontrados 10 resultados. Posteriormente, analisou-se título, resumo e temática de cada artigo. Por fim, não se obteve resultados, num total de zero publicações que estudam a temática “liderança autêntica e liderança feminina” conjuntamente.

Com os 12 artigos finais selecionados, foi elaborada uma tabela com autores, número de autores, tema, ano e periódico. Após, foi realizada uma análise de conteúdo. De acordo com Bardin (2011) na pré-análise, superficialmente, é observado as primeiras impressões do estudo. Na segunda etapa, o material é explorado e, no final, na terceira etapa é realizada a análise dos resultados e interpretações.

4 DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Neste tópico apresentam-se os resultados quantitativos e qualitativos da pesquisa, subdivididos em liderança feminina e liderança autêntica.

4.1 TABELAS

A partir dos resultados obtidos, foi elaborada uma tabela com as informações sobre os

artigos: autores, número de autores, tema, ano e periódico. A figura 2 demonstra os resultados.

Tabela 1: Síntese dos artigos selecionados na bibliometria

Autores	Número de autores	Temática	Ano de publicação	Periódico
Madalozzo	1	Liderança Feminina	2011	Revista de Administração Contemporânea
Menezes; Oliveira e Diniz	3	Gênero e Liderança	2013	Revista de Gestão e Secretariado
Nogueira e Kubo	2	Liderança Feminina	2013	Revista de Gestão e Secretariado
Rigolin; Hayashi e Hayashi	3	Liderança Feminina	2013	Liinc em Revista
Salvagni e Canabarro	2	Liderança Feminina	2015	Revista de Gestão e Secretariado
Carvalho e Azevedo	2	Liderança Feminina e Motivação	2018	Ciência da Informação em Revista
Cordeiro; Pereira; Durso e Cunha	4	Liderança Feminina e Complexidade Organizacional	2018	Revista Contemporânea de Contabilidade
Ramos e Félix	2	Gênero e Liderança	2019	Revista Ibero-Americana de Estratégia
Cavazotte; Duarte e Gobbo	3	Liderança Autêntica	2013	Brazilian Business Review
Reis e Azevedo	2	Cultura organizacional e Autenticidade	2015	Revista de Administração Mackenzie
Cervo; Natividade; Mónico; Pais; Santos e Hutz	6	Liderança Autêntica	2018	Psychologica
Pires e Nunes	2	Práticas de Gestão de RH e Virtuosidade Organizacional	2018	Revista de Administração de Empresas - FGV

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

De acordo com as informações obtidas por meio dos resultados da pesquisa, é possível notar que a maioria das publicações dos temas em questão, foram publicados nos anos de 2013 e 2018. Sendo que em 2013, foram encontrados 1 artigo sobre liderança autêntica e 3 artigos sobre liderança feminina. Em 2018, os resultados obtidos foram de 2 artigos sobre liderança autêntica e 2 artigos de liderança feminina.

Percebe-se que estudos realizados por 2 autores é o que predomina na amostra, onde obteve-se o resultado de 6 artigos elaborados por autor e coautor. A segunda composição mais produtiva é o de 3 autores, com o resultado de 3 estudos encontrados.

Em relação aos periódicos, atenta-se o fato do periódico Revista de Gestão e Secretariado resultar em 3 artigos sobre liderança feminina, ou seja, dentro da amostra, foi o periódico que mais publicou, no período selecionado para o presente estudo, sobre o tema. Nenhum artigo, que demonstra a inter-relação entre liderança autêntica e liderança feminina, foi encontrado.

4.2. ANÁLISE QUALITATIVA DOS RESULTADOS

Por meio de análise de conteúdo, foram selecionados os estudos que estavam diretamente relacionados com a abordagem provocada pelo presente estudo bibliométrico, sendo os temas liderança feminina e liderança autêntica. Assim, é possível notar que as pesquisas são voltadas para o estudo dos temas separadamente.

Adentrando nos estudos encontrados sobre liderança feminina, tem-se a pesquisa de Madalozzo (2011) que analisou a possibilidade de existir teto de vidro para a promoção de mulheres ao cargo de CEO, em 370 empresas do Brasil. A autora utiliza a base de dados com informações financeiras e de gestão das empresas estudadas. Os resultados concluem que as mulheres ascendem com maior restrição ao cargo de CEO, caso a empresa em que trabalhem tenham um Conselho de Administração constituído, ou seja, um conselho composto pela maioria homens, a escolha por uma CEO mulher é a menos provável. Da mesma forma, os estudos de Proni e Proni (2018) apontam que em geral, as grandes empresas, respeitam a legislação de proteção à mulher e ampliam benefícios por meio de acordos coletivos. Porém, apenas isso não é suficiente para garantir a oportunidade de alcançar posições de comando nas organizações, o chamado “teto de vidro” continua a se manifestar nas empresas do país.

O estudo de Menezes, Oliveira e Diniz (2013) apresentou como objetivo identificar os ideais da profissão executiva na narrativa das mulheres. As autoras entrevistaram 64 executivas em organizações de sete capitais do Brasil e analisaram as evidências por meio da análise de discurso crítico. Como o estudo não visava a gestão, destaca-se como resultado importante, as principais atribuições descritas pelas participantes, como características associadas ao feminino. Sendo elas: capacidade de negociação, “jogo de cintura”, flexibilidade, capacidade de organização, realização de múltiplas tarefas, versatilidade e detalhismo (MENEZES;

OLIVEIRA; DINIZ, 2013). Isso mostra que a tendência de as mulheres serem mais participativas se fortaleceu, fazendo com que líderes mulheres adotem comportamentos de liderança culturalmente mais femininos quando estão em uma posição, em que sua função, não é fortemente dominada por homens (EAGLY, 2013).

Nogueira e Kubo (2013) apresentaram uma pesquisa que objetivou analisar os sentidos que as mulheres executivas brasileiras dão para a liderança. Para isso, os autores utilizaram um survey exploratório estruturado em entrevistas individuais e em profundidade, com roteiro pré-definido de questões. Foram entrevistadas 13 executivas brasileiras, de diferentes regiões e diferentes setores, que ocupam cargos de liderança entre primeiro e terceiro escalões da hierarquia organizacional. Os resultados encontrados com a pesquisa, demonstraram que pela percepção das executivas, a relação com seus liderados baseia-se em relações de proximidade. As mesmas, percebem o exercício da liderança, como um trabalho de caráter relacional, pois envolve pessoas e suas perspectivas, atitudes, sentimentos, percepções e motivações. Os sentidos atribuídos à liderança, são essencialmente relacionados ao gênero feminino, foram atribuídos fatores como facilidade de comunicação, uso da intuição nas tomadas de decisões, assim como essas são compartilhadas e apoiadas pela equipe, o que demonstra a participação de todos e a utilização das equipes de trabalho mistas (NOGUEIRA; KUBO, 2013). Górska (2016) ressalta que a liderança é afetada por várias variáveis, e o gênero é uma delas. A autora acrescenta que as mulheres líderes são mais tolerantes, compreensivas, solidárias, compartilhando habilidades na tomada de decisão com os membros da equipe e promovendo o interesse e igualdade na equipe, o que confirma os achados de Nogueira e Kubo (2013).

A pesquisa de Rigolin, Hayashi e Hayashi (2013) apresentaram resultados preliminares de uma pesquisa. Com o objetivo de analisar a categoria “gênero”, nos projetos que possuem liderança de mulheres nos Institutos Nacionais de Ciência e Tecnologia (INCTs). Dos 122 Institutos Nacionais de Ciência e Tecnologia, 104 ou 85,2% são coordenados por homens e, apenas 18, o que equivale a 14,8%, são coordenados por mulheres. Resultados que destacam novamente a metáfora de “teto de vidro”, ou seja, a discriminação sofrida pelas mulheres, que as impedem de alcançar cargos de maior hierarquia nas organizações (EAGLY; CARLI, 2001).

No estudo de Salvagni e Canabarro (2015), o objetivo foi analisar a trajetória das mulheres que alcançaram melhores posições e que são gestoras com grande influência nas organizações em que atuam. As autoras realizaram uma pesquisa qualitativa exploratória, e fizeram uso da entrevista individual como coleta de dados. A partir da análise do discurso que as autoras fizeram, cabe dar destaque à um dos principais resultados encontrados, a saber, o

modo como as gestoras participantes da pesquisa, tratam suas equipes. Essas, realizam suas lideranças por meio do compartilhamento de informações, e na liberdade na condução de processos, mantendo a equipe unida, confiante e motivada, o que gera resultados satisfatórios em relação aos objetivos traçados (SALVAGNI; CANABARRO, 2015). Os resultados apontam para o que Hopkins et al (2008) afirmam, que homens e mulheres apresentam diferentes comportamentos quando lideram, sendo que as mulheres líderes trabalham melhor em equipe, tem mais autonomia, compartilham mais as informações e tem maior cuidado com os funcionários.

Carvalho e Azevedo (2018), que objetivou demonstrar a liderança feminina nas bibliotecas setoriais da Universidade Federal de Pernambuco, e a influência que essa exerce na motivação dos funcionários. Como método de pesquisa, o estudo qualitativo de natureza exploratória, obteve informações sobre liderança, motivação e liderança feminina. Para tanto, foi selecionada uma amostra de 9 participantes, que responderam um questionário com perguntas abertas e fechadas, que totalizou 16 questões sobre a temática da pesquisa. Os resultados obtidos, demonstraram que 77% dos coordenadores das bibliotecas do campus de Recife, da UFPE, são mulheres, com nível de formação profissional que predomina no nível de especialização. Em relação as competências das coordenadoras das bibliotecas, o estudo confirmou que se concentra na facilidade nas relações interpessoais, na comunicação aberta, no compartilhamento de ações e na tomada de decisão, bem como se trata de uma liderança mais flexível (CARVALHO; AZEVEDO, 2018). O estudo vai em direção ao que Eagly e Johannesen-Schmidt (2001) afirmam em seus estudos, ou seja, que a medida em que os papéis de gênero influenciam na liderança nas organizações, é possível notar que a liderança feminina é mais voltada para os relacionamentos interpessoais, participação dos seguidores na tomada de decisão e na relação líder-seguidor baseada na confiança.

Cordeiro et al (2018) apresentam um estudo que teve como objetivo identificar as diferenças em termos de complexidade organizacional das empresas auditadas por homens, quando comparadas com as empresas auditadas por, pelo menos, uma mulher. Trata-se de um estudo realizado por meio de análise documental. A base de dados contou com 447 empresas listadas na atual B3 – Brasil Bolsa Balcão. Com a pesquisa foi possível encontrar indícios de que há diferença em relação ao nível de complexidade das empresas, com equipes de auditoria chefiadas por mulheres, em relação as empresas com suas equipes chefiadas por homens. Dessa forma, a hipótese se da pesquisa se confirmou, pois quanto maior a complexidade da organização menos a probabilidade da participação das mulheres auditoras como responsáveis

pela equipe de auditoria externa. Além da confirmação da hipótese, o estudo chegou ao resultado de 383 empresas auditadas exclusivamente por homens e 64 empresas, com pelo menos uma mulher, que compõe a chefia da equipe de auditoria (CORDEIRO et al, 2018). Com o baixo número de mulheres em chefias de auditorias, é possível fazer um paralelo com o questionamento de Carly e Eagly (2001). Com o aumento da presença feminina no mercado de trabalho, por que o número de mulheres em cargos de liderança ainda é baixo? As autoras, colocam o fenômeno de teto de vidro como possibilidade de resposta. O fenômeno é uma metáfora do preconceito e discriminação sofridos pelas mulheres e que, coloca uma barreira invisível, que as impedem de alcançar maiores cargos dentro das organizações (EAGLY; CARLI, 2001).

Por fim, Ramos e Félix (2019) divulgaram um estudo que objetivou analisar os efeitos das diferenças de gênero nas decisões de emprego e promoções de profissionais que concorrem a cargos de liderança. Trata-se de uma pesquisa que contou com 202 participantes, alunos do curso de pós-graduação de uma universidade do estado de São Paulo, sendo 141 mulheres e 61 homens. Os autores enunciam duas hipóteses em seu estudo. A primeira hipótese afirma que em decisões de contratação para níveis de liderança, comparando uma candidata mulher com um candidato homem, esse será mais bem avaliado em termos de cumprimento de requisitos do cargo, tendo maior probabilidade de receber promoção e contratação. O resultado aponta para o julgamento preconceituoso e discriminatório para as mulheres em função do cumprimento dos requisitos do cargo, probabilidade de contratação e de promoção (RAMOS; FÉLIX, 2019). A segunda hipótese, sugeria que em comparação, entre uma candidata mulher e um candidato homem, o mesmo é melhor avaliado para cargo de liderança em termos de competência e pior avaliado em termos de cordialidade. Tal hipótese se confirmou no estudo. O estudo de Ramos e Félix (2019) se encontra com a teoria de congruência de papéis de Eagly e Carly (2002) que aborda a dificuldade de as mulheres alcançarem a liderança, devido a percepção comum de que as mulheres têm menos capacidade de liderança. A teoria é reforçada pela evidência de que as mulheres têm menos acesso do que os homens a posições de poder, igualdade de salários e promoção na vida profissional.

Em relação a liderança autêntica, o artigo de Cavazotte, Duarte e Gobbo (2013) analisou a influência exercida pela liderança autêntica sobre o desempenho na segurança dos trabalhadores, investigando os mecanismos psicológicos que elucidam a ligação entre autenticidade e segurança no trabalho. Participaram da pesquisa 186 trabalhadores de 18 empresas, do Nordeste, Sudeste e Sul do Brasil. Foi aplicado um questionário estruturado,

dividido em cinco partes. A primeira parte, contou com os 16 itens do Authentic Leadership Questionnaire, para o participante avaliar seu supervisor. Na segunda parte, os participantes responderam questões sobre conscienciosidade e nível de estresse. A terceira parte incluiu os oito itens do questionário desenvolvido por Neal (2002 apud CAVAZOTTE, DUARTE E GOBBO, 2013), utilizado em estudos empíricos sobre desempenho em segurança. A quarta parte do questionário teve como objetivo medir a percepção de justiça, o feedback do superior imediato, e a propensão ao risco dos participantes, que responderam às questões utilizando escalas Likert de cinco pontos. A quinta e última parte do questionário coletou dados demográficos: sexo, idade, nível de instrução, tempo de experiência profissional, tempo total de trabalho na empresa e função na empresa contratada. Os resultados do estudo, sugerem que a liderança autêntica, que possui uma dimensão moral bem explícita, parece favorecer o desempenho em segurança no trabalho, confirmando o que Leroy et al (2012) ressaltam, que quando líderes autênticos expressam seu verdadeiro eu no trabalho, estão sinalizando aos seguidores que o ambiente valoriza de maneira positiva o comportamento autêntico dos seguidores, assim, ao ter a possibilidade de demonstrar vulnerabilidade em alguns momentos, o seguidor parece perceber maior segurança em seu trabalho (Edmondson, 1999 apud LEROY et al, 2012). Além disso, o estudo de Cavazotte, Duarte e Gobbo (2013) demonstra que a liderança autêntica parece estar associada com feedbacks dados pelos supervisores aos seus subordinados e com a percepção geral da empresa. O que corrobora com as pesquisas de Leroy et al (2012), que afirmam que em um ambiente de trabalho seguro, a conduta autêntica de falar abertamente dos líderes, é reconhecida pelos seguidores, que acabam seguindo o exemplo de transparência nas relações.

Na pesquisa de Reis e Azevedo (2015), os autores objetivaram investigar as relações entre tipos de cultura e o agir autêntico das pessoas. Com 199 profissionais participantes, atuando em diferentes empresas e níveis hierárquicos, os autores coletaram os dados através de questionários aplicados em cursos de graduação e pós-graduação em Administração de Empresas. A amostra, em relação ao gênero, conta com 49% de respondentes do sexo feminino e 51% do sexo masculino e, em cargos de liderança, a amostra conta com 39,8% de respondentes. Quanto aos resultados, o estudo sugere que algumas características culturais, associadas as culturas tipo inovativa e tipo clã, favorecem o agir autêntico nas organizações (REIS; AZEVEDO, 2015). Esses resultados vão ao encontro da proposta de Avolio e Gardner (2005) de que uma das dimensões importantes que moderam a autenticidade nas organizações é a cultura organizacional.

O estudo de Cervo et al. (2018), objetivou investigar e apresentar evidências adicionais de validade do Authentic Leadership Questionnaire (ALQ) para o contexto brasileiro. Para tanto, participam do estudo 437 líderes e 1329 liderados, da região sul do Brasil. Cabe destacar, um dos principais resultados obtidos no estudo dos autores, sobre o poder discriminativo do instrumento, que sugere que, quanto mais comportamentos de partilha de decisão, de estímulo à participação, de proximidade na relação e na redução de comportamentos moralmente controversos do líder, maior é a atribuição de autenticidade que o líder faz em relação a si e que os liderados lhe outorgam. Esses resultados, vão ao encontro com o que Avolio et al (2004) ressaltam, que líderes autênticos constroem relações com base no respeito e confiança com seus seguidores, estimulando a expressão de pontos de vistas, relações de colaboração e participação, liderando de maneira que os seguidores reconheçam o estilo autêntico. Em relação a avaliação do conjunto de variáveis sociodemográficas, nos fatores de Liderança Autêntica, os resultados para idade, escolaridade e rendimento pessoal, são de fraca magnitude (CERVO et al, 2018). Também houve ausência de diferenças entre homens e mulheres quanto a percepção de autenticidade do líder, demonstrando ir em contrapartida com os estudos de Eagly e Karau (2002), que afirmam que a teoria do preconceito de congruência de papéis, sustenta que os papéis de gênero influenciam o comportamento de líderes. Os autores relatam que, estudos sugerem que líderes femininas têm um repertório comportamental que inclui características comuns, como atitude de acordo com o interesse organizacional, do que interesse próprio, respeito pelo ponto de vista dos outros, e maior concentração sobre os aspectos interpessoais (EAGLY; KARAU, 2002).

Pires e Nunes (2018) apresentam um estudo, que embora não trabalhe com o tema Liderança Autêntica diretamente, levanta questões que estão ligadas a autenticidade nas organizações. Os autores exploram o papel da virtuosidade organizacional, como um mecanismo por meio do qual as práticas de gestão de recursos humanos influenciam os resultados no nível dos funcionários. A pesquisa propõe que as práticas de gestão de recursos humanos conduzem à níveis mais altos de comportamentos de cidadania organizacional e comprometimento afetivo, o que estimula a virtuosidade organizacional (PIRES; NUNES, 2018). Sendo assim, a pesquisa contou com a amostra de 525 colaboradores, de 22 lojas de uma empresa de retalhos. Os resultados do estudo, sustentam o quadro geral no qual a virtuosidade medeia completamente a relação entre as práticas de gestão de recursos humanos e as atitudes e comportamentos dos funcionários. Quando funcionários percebem um ambiente de trabalho “como promotor de otimismo, confiança, compaixão, integridade e perdão revelam níveis mais

elevados de comportamento de cidadania e comprometimento afetivo” (PIRES; NUNES, p. 389, 2018). O estudo de Qureshi (2020) apresenta resultados que corroboram com a pesquisa de Pires e Nunes (2018), quando confirma que a virtuosidade organizacional medeia a relação entre a liderança autêntica e o comportamento de cidadania organizacional. Para Qureshi, essa relação é fruto de que a autenticidade da liderança colhe um clima virtuoso, onde atua como um modelo a ser seguido, baseado em comportamentos como o perdão, confiabilidade e compaixão na organização.

5 CONCLUSÕES

A presente pesquisa, teve como objetivo proceder uma inter-relação dos temas liderança feminina e liderança autêntica, a partir da análise da produção científica nacional, no período de 2011 a 2021. Para tanto, utilizou-se como procedimento metodológico a bibliometria. Por meio da plataforma CAPES, selecionou-se artigos no período em questão, com as temáticas “liderança autêntica”, “liderança feminina” e “liderança autêntica e liderança feminina”. Ao final, resultaram 12 artigos para a realização da análise de conteúdo.

De acordo com os resultados quantitativos, observa-se poucos estudos, no período de 2011 a 2021, sobre os temas “liderança autêntica”, com apenas 4 artigos, bem como há poucas pesquisas com o tema “liderança feminina”, chegando ao total de apenas 8 artigos. Estudos que fazem uma inter-relação entre as temáticas “liderança autêntica e liderança feminina”, não foram encontrados, o que demonstra escassez de estudos sobre a possível inter-relação. Em relação aos resultados qualitativos da amostra de artigos selecionados, observa-se que os estudos sobre liderança autêntica sugerem que uma liderança baseada na transparência e compartilhamento de informações, proximidade nas relações interpessoais, baseadas no respeito e confiança, valores morais de acordo com os valores pessoais e organizacionais, além de estimularem as mesmas características aos seguidores, fazem com que haja um reconhecimento, da parte dos liderados, da autenticidade atribuída ao líder. Dessa maneira, um ambiente de trabalho que promove bons relacionamentos, compaixão, confiança, respeito, troca de informações e flexibilidade, elevam o comprometimento afetivo em relação à organização.

Sobre liderança feminina é possível perceber a problemática da questão “teto de vidro”, como algo presente em muitos estudos. Assim, esses estudos demonstram que a metáfora levanta questões sobre a discriminação sofrida pelas mulheres, que dificultam a chegada das mesmas, a cargos de níveis hierárquicos mais altos. Porém, são as características atribuídas as

mulheres líderes, que se apresentam na maioria dos estudos. Mesmo que, alguns estudos, apresentem outros objetivos, as características da liderança feminina emergem nas discussões das pesquisas. Muitas características foram atribuídas às líderes, em vários estudos, dentre elas destaca-se a facilidade nas relações interpessoais, na comunicação aberta, no compartilhamento de ações e na tomada de decisão, união da equipe, motivação e flexibilidade na liderança.

Dessa maneira, é possível perceber nas pesquisas, que o exercício da liderança feminina, pode ser percebido como voltado para atitudes, sentimentos, percepções e motivações. Sendo as mulheres líderes, mais voltadas para a facilidade de comunicação, intuição nas tomadas de decisões, compartilhamento com a equipe e maior participação de todos.

Sendo assim, apesar da ausência de estudos sobre a inter-relação da liderança autêntica com a liderança feminina, compreende-se com os resultados obtidos, e mesmo que separadamente, que é possível haver uma inter-relação entre os temas. A partir das características da liderança autêntica e das características da liderança feminina, é notável a proximidade das duas lideranças. Atitudes baseadas na confiança, respeito, troca de informações, relacionamento interpessoal, maior comunicação com seguidores e motivação, demonstram que a liderança pode estar mais próxima a autenticidade, sendo possível inter-relacionar as duas lideranças.

Dessa maneira, o estudo contribui para o desenvolvimento da pesquisa e da ciência nacional sobre os temas liderança autêntica e liderança feminina, a partir do momento que dá visibilidade do panorama geral das pesquisas que estão sendo publicadas na plataforma CAPES, essa tão importante para a academia.

As limitações do estudo, partem da dificuldade de encontrar pesquisas sobre as temáticas, como demonstra o presente artigo. Além disso, a pesquisa, que utilizou a plataforma CAPES para busca de estudos, limitou-se a busca de artigos nacionais, deixando ao lado os estudos internacionais, no período de 2011 a 2021. Também se limitou a pesquisar sobre liderança autêntica e feminina, em separado e conjuntamente, não explorando o universo masculino.

Assim, a partir das limitações dessa pesquisa propõem-se como futuras pesquisas, a exploração de pesquisas bibliométricas internacionais, dentro das temáticas liderança autêntica e liderança feminina e, a possibilidade de explorar a questão “se as líderes mulheres reconhecem a autenticidade em suas maneiras de liderar”. Além disso, é possível se proceder a exploração das características do masculino para a liderança autêntica.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, J. E. B.; FONSECA, A. M. O.; PORTO, J. B. Liderança: um retrato da produção científica brasileira. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 19, n.3, p. 290-310, mai/jun. 2015. Disponível em: < Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/Bk7gsJN8JZ4NyDRRYbJ7fmr/?lang=pt&format=pdf> >. Acesso em: 05 jul. 2021.
- ARAÚJO, R. F.; ALVARENGA, L. A bibliometria na pesquisa científica da pós-graduação brasileira de 1987 a 2007. **Encontros Bibli: revista eletrônica de biblioteconomia e ciência da informação**, v. 16, n. 31, p. 51-70, 2011. < Disponível em: <https://brapci.inf.br/index.php/res/v/39207> >. Acesso em: 05 jul. 2021.
- AVOLIO, B. J.; Gardner, W. L. Authentic leadership development: getting to the root of positive forms of leadership. **The Leadership Quarterly**, v.16, n.3, p. 315–338, 2005. < Disponível em: <https://psycnet.apa.org/record/2005-07088-001> >. Acesso em: 12 jul. 2021.
- AVOLIO, B.J. et al. Unlocking the mask: a look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. **The Leadership Quarterly**, v. 15, n. 6, p. 801-823, 2004. < Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984304000876> >. Acesso em: 12 jul. 2021.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BEDDOES-JONES, F.; SWAILES, S. Authentic leadership: development of a new three pillar mode. **Strategic HR Review**, v.14, n. 3, p. 94-99, 2015. < Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/279215912_Authentic_leadership_development_of_a_new_three_pillar_model >. Acesso em: 23 jun. 2021.
- CARVALHO, T. C. M. de; AZEVEDO, A. W. Liderança feminina em biblioteca universitária e sua influência na motivação organizacional. **Ciência da Informação em Revista**, [S. l.], v. 5, n. 3, p. 20–29, 2018. < Disponível em: <https://www.seer.ufal.br/index.php/cir/article/view/5204> >. Acesso em: 05 jul. 2021.
- CAVAZOTTE, F. S. C. N.; DUARTE, C. J. P.; GOBBO, A. M. C. Líder autêntico, trabalho seguro: a influência da liderança sobre o desempenho em segurança. **Brazilian Business Review**, v. 10, n. 2, p. 97-123, 2013. < Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/10250/lider-autentico--trabalho-seguro--a-influencia-da-lideranca-sobre-o-desempenho-em-seguranca> >. Acesso em: 06 jul. 2021.
- CERVO, C. S. et al. Modelo de liderança autêntica: concepção teórica e evidências de validade do Authentic Leadership Questionnaire (ALQ) para o Brasil. **Psychologica**, v. 61, n. 2, p. 7-29, 2018.
- CHEUNG, F. M; HALPERN, D. F. . Women at the top: powerful leaders define success as work + family in a culture of gender. **American Psychologist**6, v. 63, n. 5, p. 182–193, 2010. < Disponível em: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/20350017/> >. Acesso em: 11 jun. 2021.
- CORDEIRO, F. A. et al. Complexidade organizacional e liderança feminina nas empresas de auditoria externa. **Revista Contemporânea da Contabilidade**, v. 15, n.36, p. 31-48, jul/set. 2018. < Disponível em: <https://www.redalyc.org/jatsRepo/762/76262968002/76262968002.pdf> >. Acesso em: 06 jul. 2021.
- CUNHA, C. J. C. de A. et al. Liderança autêntica: um estudo bibliométrico. **Espacios**, v. 36, n.1, p. 7–24, 2015. < Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/271849118_Lideranca_Autentica_um_estudo_bibliometrico/citations >. Acesso em: 05 jul. 2021.
- EAGLY, A. H.; JOHANNESSEN-SCHMIDT, M. C. The leadership styles of women and men. **Journal of social issues**, v. 57, n. 4, p. 781-797, 2001. < Disponível em:

- <https://spssi.onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/0022-4537.00241> >. Acesso em: 02 mai. 2021.
- EAGLY, A. H; KARAU, S. J. Role congruity theory of prejudice toward female leaders. **Psychological Review**, v. 109, n. 3, p. 573-598, 2002. < Disponível em: https://www.women-unlimited.com/wp-content/uploads/prejudice_against_women.pdf >. Acesso em: 03 mai. 2021.
- EAGLY, A.H. Women as leaders: leadership style versus leaders' values and attitudes. Gender and work: challenging conventional wisdom, **Harvard Business School Press**, p. 4-11, 2013. < Disponível em: <https://www.hbs.edu/faculty/Shared Documents/conferences/2013-w50-research-symposium/eagly.pdf> >. Acesso em: 07 jun. 2021.
- EAGLY, A.H.; CARLI, L.L. The female leadership advantage: an evaluation of the evidence. **The Leadership Quarterly**, v.14. n.6, p.807-834, 2003. < Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984303000584?via%3Dihub> >. Acesso em: 05 jun. 2021.
- EAGLY, A; CARLI, L. L. Women and the labyrinth of leadership. **Harvard business review**, v. 85, n. 9, 2007. < Disponível em: <http://www.news-medical.net/health/Thalassemia-Prevalence.aspx> >. Acesso em: 03 mai. 2021.
- GUENTER, H. et al. Shared authentic leadership in research teams: testing a multiple mediation model. **Small Group Research**, v. 48, n. 6, p. 719-765, 2017. < Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1046496417732403> >. Acesso em: 05 jun. 2021.
- HOPKINS et al. Women's leadership development strategic practices for women and organizations. **Consulting Psychology Journal: Practice and Research**, v. 60, n. 4, p. 348-365, 2008. < Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/232509932_Women's_leadership_development_strategic_practices_for_women_and_organizations >. Acesso em: 05 mai. 2021.
- LEROY, H. et al. Authentic leadership, authentic followership, basic need satisfaction, and work role performance: a cross-level study. **Journal of Management**, v. 20, n.10, p. 1-21, 2012. < Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0149206312457822> >. Acesso em: 04 jun. 2021.
- MACKEY, J; SISODIA, R. **Capitalismo consciente: como libertar o espírito heroico dos negócios**. 1. ed. Rio de Janeiro: Alta Books, 2018.
- MADALOZZO, R. CEOs e composição do Conselho de Administração: a falta de identificação pode ser motivo para existência de teto de vidro para mulheres no Brasil? **Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, n. 1, p. 126-137, 2011. < Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/DHzfJ8xQwBDHtmdM36Sft3p/?lang=pt> >. Acesso em: 05 jul. 2021.
- MENEZES, R. S. S; OLIVEIRA, J. L; DINIZ, A. P. R. Simbolismos de gênero e gestão: uma análise das feminilidades de executivas brasileiras. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 4, n. 1, p 01-22, 2013. < Disponível em: <https://www.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/139> >. Acesso em: 05 jul. 2021.
- MILTERSTEINER, R. K et al. Liderança feminina: percepções, reflexões e desafios na administração pública. **Cadernos EBAPE.BR**, v.18, n.2, p. 406-423, 2020. < Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/tCzLBJyCbWjsr5bkQnnZ7bm/?lang=pt> >. Acesso em: 05 jul. 2021.
- NOGUEIRA, E. C. O. R; KUBO, E. K. M. Sentidos do exercício da liderança por mulheres executivas brasileiras. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 4, n. 2, p. 114-133, 2013. < Disponível em: <https://www.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/175> >. Acesso em: 06 jul. 2021.
- PIRES, M. L.; NUNES, F. Papel mediador da virtuosidade na gestão de recursos humanos e resultados do trabalho. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 58, n. 4, p.380-392,

- jul/ago. 2018. < Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/s0034-759020180404> >. Acesso em: 06 jul. 2021.
- PRONI, T. T. R. W; PRONI, M. W. Discriminação de gênero em grandes empresas no Brasil. **Revista Estudos Feministas**, v. 26, n. 1, 2018. < Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ref/a/b63KGwqRVrTvtvhC6FkXLZf/abstract/?lang=pt> >. Acesso em: 06 jul. 2021.
- QUELHAS, F. C. Mulheres executivas no mercado de trabalho. In: Congresso Nacional de Excelência em Gestão, 2010, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: Universidade Federal Fluminense, 2010. < Disponível em: https://www.inovarse.org/sites/default/files/T10_0254_1213_12.pdf >. Acesso em: 03 mai. 2021.
- QURESHI, T. Authentic leadership, organizational identification and citizenship behavior in the Gulf Cooperation Council (GCC) Countries. **Academy of Strategic Management Journal**, v.19, n. 3, 2020. < Disponível em: <https://www.semanticscholar.org/paper/Authentic-Leadership%2C-Organizational-Identification-Qureshi/bd36165ce3c63a81dda2fb50b6bf390485e0cede> >. Acesso em: 04 jun. 2021.
- RAMOS, A. M; FÉLIX, B. Efeitos do gênero sobre a decisão de contratação e promoção de líderes. **Revista Ibero-Americana De Estratégia**, v.18, n.1, p. 71-89, jan/mar. 2019. < Disponível em: <https://doi.org/10.5585/ijsm.v18i1.2605> >. Acesso em: 06 jul. 2021.
- REIS, G. G.; AZEVEDO, M. C. Relações entre autenticidade e cultura organizacional: o agir autêntico no ambiente organizacional. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 16, n. 6, p. 48-70, 2015. < Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/39077/relacoes-entre-autenticidade-e-cultura-organizacional--o-agir-autentico-no-ambiente-organizacional> >. Acesso em: 05 jul. 2021.
- RIGOLIN, C. C. D; HAYASHI, C. R. M; HAYASHI, M. C. P. I. Métricas da participação feminina na ciência e tecnologia no Contexto dos INCTs: primeiras aproximações. **Liinc em Revista**, v. 9, n. 1, p. 143-170, 2013. < Disponível em: <http://www.ibict.br/liinc> >. Acesso em: 05 jul. 2021.
- SALVAGNI, J; CANABARRO, J. Mulheres líderes: as desigualdades de gênero, carreira e família nas organizações de trabalho. **Revista de Gestão e Secretariado**, v.6, n. 2, p 88-110, 2015. < Disponível em: <https://www.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/347> >. Acesso em: 05 jul. 2021.
- SEQUEIRA, J. E. P. **Diferenças e complementaridade entre os estilos de liderança de homens e mulheres**. Dissertação (Mestrado Integrado em Psicologia da Universidade de Lisboa). Lisboa, 2020. < Disponível em: https://repositorio.ul.pt/jspui/bitstream/10451/44953/1/ulfpic055743_tm.pdf >. Acesso em: 02 mai. 2021.
- WALUMBWA, F. O. et al. Authentic leadership: development and validation of a Theory-Based Measure. **Journal of Management**, v. 34, n.1, p. 89-126, 2008. < Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0149206307308913> >. Acesso em: 04 jun. 2021.