

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS – CCJE
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS – FACC**

MARIANA DE SOUZA VALLE GOMES DE SÁ

**LIDERANÇA RELACIONAL E GÊNERO:
UMA REVISÃO INTEGRATIVA DE LITERATURA DE 2015 A 2019**

**Rio de Janeiro - RJ
2020**

MARIANA DE SOUZA VALLE GOMES DE SÁ

**LIDERANÇA RELACIONAL E GÊNERO:
UMA REVISÃO INTEGRATIVA DE LITERATURA DE 2015 A 2019**

Monografia apresentada como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Administração à Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal do Rio de Janeiro (FACC/UFRJ).

Orientadora: Tarsila Santos Ribeiro

**Rio de Janeiro – RJ
2020**

MARIANA DE SOUZA VALLE GOMES DE SÁ

**LIDERANÇA RELACIONAL E GÊNERO:
UMA REVISÃO INTEGRATIVA DE LITERATURA DE 2015 A 2019**

Monografia apresentada como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Administração à Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal do Rio de Janeiro (FACC/UFRJ) aprovada pela seguinte banca examinadora:

**Prof.a. Tarsila Santos Ribeiro (orientadora) – Mestre em Administração (PUC-Rio)
Departamento de Administração (UFRJ)**

**Prof.a. Analice Valdman de Miranda – Mestre em Administração (UFF)
Departamento de Administração (UFRJ)**

Rio de Janeiro, 31 de outubro de 2020

Para minha mãe, maior força da natureza que já presenciei.

AGRADECIMENTOS

Esta monografia abraça uma temática que me fascina desde minhas primeiras memórias. Criada e cercada por mulheres fortes e dotadas de brilhantismo, este é mais do que um trabalho de conclusão de curso para mim. Esta monografia simboliza meu profundo agradecimento a todas as mulheres que sonham sem medidas, lutam incansavelmente e contribuem para um futuro em que a equidade de gênero seja realidade. A todas as mulheres que fazem diferença na vida de outras mulheres em uma sociedade com papéis sociais tão demarcados. Por todo caminho percorrido, por todas as histórias silenciadas e por todo espaço conquistado, digo: ouçam as mulheres.

À minha mãe, Daisy Valle, minha melhor amiga e maior inspiração (neste trabalho e na vida). A razão de tudo que sou e faço, meu alicerce sem o qual jamais poderia me firmar. A deslumbrante mulher que me deu a vida e que sempre me deu estrelas quando precisei. A mulher obstinada que lutou incansavelmente para me dar acesso a uma educação de qualidade e que sempre esteve ao meu lado sendo exemplo de coragem e determinação. Quem me mostrou que ser força da natureza é uma predisposição natural. Sem você, não seria. Nosso momento chegou.

Ao meu pai, Patrício Gomes, homem de outra geração e de criação completamente diferente, que nunca me deu qualquer ideia de que eu não poderia fazer ou ser o que quisesse. Aquele que faz questão de viajar quilômetros todos os dias só para garantir a minha segurança e que me ensinou que o amor não precisa ser falado, só vivido. Agradeço o amor infinito e tudo que me proporcionou, sempre presente em cada passo dado.

Ao meu irmão, Pedro Valle, minha pessoa favorita e minha alma gêmea, quem me criou junto aos meus pais. Quem me conhece como ninguém e vibra a cada vitória minha como se fosse sua. Obrigada pelo amor e sintonia incomparáveis, seria impossível chegar até aqui sem tudo isso.

Ao Gabriel Boner, meu amor, melhor amigo e estrela da sorte. Por olhar sem medo de me ver, por me entender e por compreender que em meio a tudo isso, fora disso e apesar disso – há (muito) amor. Aquele que é minha eterna dupla, meu lar em qualquer lugar, minha calma em meio ao caos e meu apoiador incansável. Sou grata pelo momento que escolheu segurar minha mão e por todos os outros que optou por não soltar. Muito obrigada por fazer o “mais que tudo” parecer pouco diante de nossa imensidão.

À Clara Valle, minha afilhada e luz da minha vida, cujo amor me transforma no melhor que posso ser. A pequena gigante a quem devo a força que me motiva a contribuir para um mundo mais justo, para que meninas como ela possam ir sempre além.

Às primas Daniella Vale e Priscila Valle, agradeço pelos ensinamentos e incentivos de uma vida inteira, mas, sobretudo, pela amizade e por sempre servirem de inspiração. Também agradeço à minha amada dinda, Roselene Vale, que literalmente me recebeu em sua vida embrulhada para presente, não há bolo ou cuidado melhor que o dela. À minha querida tia, Míriam Valle, pelo carinho inigualável e por todo apoio dado ao longo da vida.

Àqueles que tinham certeza de que esse momento chegaria. Ao meu avô, Agenor do Valle, quem me ensinou a contar histórias, agradeço pelos aprendizados sobre o valor da educação e da família. Também agradeço ao meu tio, Alex Gomes, pelos abraços aconchegantes e pelo carinho que flui entre nós. Saudades eternas.

Às famílias que o universo me deu. Agradeço à família Iulianello pelas lembranças de uma vida inteira e pelas inúmeras “broncas” compartilhadas com os meus irmãos postíços, que contribuíram para formar a pessoa que sou hoje. Também agradeço à família Boner, que me ensinou sobre amor, fé e gentileza. Gratidão pelos conselhos e pelo nosso encontro.

Às amigas da vida, Luiza, Isabelle, Manuela, Rafaela, Vitória, Adriane e Glenda, sou grata por tudo que temos de (in)comum. Das exatas às humanas. Do karaokê à Netflix. Nos conhecemos ainda meninas, mas hoje são mulheres que inspiram mesmo sem perceber. Sou grata pela cumplicidade, pelas histórias memoráveis e por todo apoio de quem sabe o que é ser mulher.

Aos amigos de faculdade, Mariana, Leonardo, Pedro, Beatriz, Lucas A., Cayan e Victor, que tornaram a faculdade mais leve, me ajudaram a amadurecer e me incentivaram a cada passo dado. Em especial, ao irmão que a UFRJ me deu, Lucas Rocha, pelo suporte na construção deste trabalho, mas, sobretudo, pela parceria incansável, pelas conversas diárias e pelos incentivos.

À FINEP, instituição que foi minha casa por dois anos, onde tive oportunidade de trabalhar com profissionais incríveis e apaixonados por inovação e pesquisa. Em especial ao Marcelo, Fabricio, Caio, Novis e Ricardo, pela perspicácia de olhar para o outro e enxergar sua capacidade.

À UFRJ, instituição sem igual que ficará eternamente marcada em minha trajetória, sinônimo de coragem e luta, que mesmo em tempos obscuros, persiste em proporcionar ensino de qualidade. Em especial, à minha querida orientadora e professora, Tarsila Ribeiro, pelo brilhantismo, pela dedicação que transborda companheirismo e por todo nervoso compartilhado digno de uma monografia em tempos de pandemia. Também agradeço à professora Analice Valdman, por plantar a semente que deu origem a este trabalho, pelos debates inspiradores e por valorizar as individualidades sem deixar de se preocupar com o coletivo.

*“Me levanto
Sobre o sacrifício
De um milhão de mulheres que vieram antes
E penso
O que é que eu faço
Para tornar essa montanha mais alta
Para que as mulheres que vierem depois de mim
Possam ver além”*

Rupi Kaur

RESUMO

Esta pesquisa teve como objetivo consolidar e integrar o conhecimento produzido sobre liderança (a partir de sua abordagem relacional) e gênero, na área de administração, com base nos artigos publicados de 2015 a 2019 disponibilizados nas bases *Web of Science*, EBSCO e SPELL. As relações entre liderança e gênero foram examinadas a partir de uma análise integrativa que se concentra em três abordagens que constituem os rumos percorridos pela liderança feminina ao longo da história: inserção das mulheres nas organizações, validação da liderança feminina e dinâmicas de poder por trás das construções de liderança feminina; a partir das quais se faz possível estabelecer as relações entre as abordagens de liderança e gênero. Os resultados indicam que o campo de pesquisa comum em que operam as dinâmicas conjuntas entre os temas é recente e pouco explorado na área de administração. As implicações destas observações para o conhecimento sobre a temática são problematizadas na discussão, identificando lacunas a serem preenchidas em estudos futuros.

Palavras-chave: Liderança Relacional. Gênero. Construção social. Dinâmicas de poder. Revisão integrativa de literatura.

Lista de gráficos

Gráfico 1 – Publicações entre 2015 e 2019 por ano de publicação

29

Lista de quadros

Quadro 1 – Comparação entre as perspectivas entitárias e construcionistas	20
Quadro 2 – Abordagens de liderança e gênero	22
Quadro 3 – Tipos de publicações	25
Quadro 4 – Características das publicações	28
Quadro 5 – Características da autoria	30

Lista de figuras

Figura 1 – Etapas da revisão integrativa	23
Figura 2 – Modelo conceitual	37

Sumário

1. Introdução	12
1.1 Problema de pesquisa	13
1.2 Objetivos	14
1.2.1 Objetivo geral	14
1.2.1 Objetivos específicos	15
1.3 Delimitação	15
1.4 Relevância	16
2. Referencial teórico	18
2.1 Escola relacional de liderança	18
2.2 Liderança relacional e gênero	20
3. Metodologia	23
4. Análise e discussão dos dados	27
4.1 Características das publicações	27
4.2 Características da autoria	30
4.3 Abordagens de liderança e gênero	32
5. Conclusão	38
Referências	40

1. Introdução

Esta pesquisa emerge da reflexão sobre os desafios e possibilidades do exercício da liderança feminina em organizações notadamente marcadas por um repertório institucional de gênero masculino. Nesse sentido, o processo de interação social nas organizações privilegia o domínio masculino, mesmo em reuniões e conversas informais, contribuindo para a necessidade de ir além dos cargos estabelecidos para compreender a complexidade do exercício da liderança feminina, em um ambiente que possui a sua própria ordem de gênero vigente. Tornou-se, assim, desafiador entender como a liderança não transita somente por cargos, mas também por nuances comportamentais e aspectos mais sutis presentes nas dimensões relacionais (BIEHL, 2019, LIMA *et al.*, 2019, RYÖMÄ; SATAMA, 2019, KOSKINEN; ANNA-MAIJA, 2016, MYERS, 2016).

Dentre as várias maneiras de abordar o fenômeno, a abordagem relacional de liderança (doravante denominada liderança relacional, sem necessária referência à teoria elaborada por Uhl-Bien, 2006) compreende o fenômeno de liderança a partir das dinâmicas relacionais presentes no cotidiano e seus nuances mais sutis como, por exemplo, a linguagem de uso cotidiano em conversas informais. Dessa forma, a abordagem relacional de liderança, mais do que qualquer outra abordagem, é a melhor para dar conta da complexidade acerca das realidades organizacionais marcadas por um repertório institucional de gênero masculino. Trata-se da compreensão que as manifestações relacionais de liderança são essenciais para se desmistificar como se dá o processo de interação social nas organizações. Não obstante, questões centradas na construção de indivíduos a partir de relações têm sua matriz intelectual congruente com as problemáticas acerca de gênero e a resistência discriminatória presente nas organizações.

Corroborando com a matriz intelectual de liderança relacional, as questões de gênero que permeiam as realidades do fenômeno contribuem para a compreensão das interações sociais existentes nas organizações, bem como para o entendimento dos papéis sociais exercidos, no qual o domínio masculino prevalece, e as dificuldades que permeiam a realidade feminina e o exercício da liderança, mas que são consideradas invisíveis para as instituições, o chamado teto de vidro (HRYNIEWICZ; VIANNA, 2018, KANAN, 2010). Nesse sentido, a compreensão da ordem de gênero vigente nas organizações ganha destaque para a desmistificação das dinâmicas de poder institucionalizadas. Dessa forma, questões de gênero ganham relevância por manifestarem-se em nuances comportamentais capazes de desmistificar as complexidades do ambiente organizacional

que fazem com que líderes e liderados sejam reticentes ao se depararem com mulheres em cargos de liderança, posições comumente ocupadas por homens (HURWITZ, 2019).

Todavia, apesar da necessidade de se compreender as dinâmicas processuais da liderança e das potenciais congruências conceituais em que operam as dinâmicas conjuntas entre liderança relacional e gênero, poucos estudos organizacionais discutem as interfaces entre esses temas, isto é, as mútuas implicações entre esses fenômenos, no cotidiano das organizações (SINCLAIR; EVANS, 2015). Nesse sentido, a pesquisa encontra sua relevância em oferecer um novo caminho de conhecimento para as dinâmicas conjuntas entre liderança relacional e gênero, analisando a temática de forma associada e resgatando as especificidades acerca da liderança feminina.

Portanto, buscando integrar e consolidar o conhecimento produzido sobre a abordagem de liderança relacional e gênero, na área de administração, nos últimos cinco anos, esta análise contribui para a apreciação desse campo acerca das convergências e lacunas. Corroborando com isso, a pesquisa oferece um novo caminho de conhecimento a ser construído acerca da temática por meio de uma análise sistemática e crítica sobre as dinâmicas de poder que permeiam a temática, fomentando, por fim, a formulação de novas agendas de pesquisa sobre a liderança relacional e gênero, na área de administração.

1.1 Problema de pesquisa

Apesar do substancial número de estudos sobre liderança encontrados na literatura desde os primeiros trabalhos científicos sobre o fenômeno, no início do século XX, compreender suas manifestações práticas no contexto organizacional ainda é um desafio que mobiliza diversos setores da sociedade, incluindo a área de administração. Isso porque, muito embora existam várias maneiras de abordar o fenômeno, observa-se que suas abordagens subsistem como provedoras de explicação para as relações estabelecidas pelos indivíduos envolvidos na liderança. Nesse sentido, Amaral *et al.* (2007) argumentam que, apesar do impulso cada vez mais acelerado na direção da realização de pesquisas que disseminam as abordagens de liderança, os avanços do conhecimento promovidos por elas neste último século ainda são insuficientes para compreensão da complexidade do fenômeno. Corroborando com os autores, Dinh *et al.* (2014) argumentam que é necessário ampliar as análises da liderança em termos de suas dinâmicas processuais, o que

possibilitou avançar a compreensão do fenômeno como um processo contínuo de organizar (KLEIN, 2017, HOSKING, 2011, 2007, CREVANI *et al.*, 2010, UHL-BIEN, 2006).

No contexto de resgate dessas dinâmicas, a abordagem relacional de liderança disputa um lugar de destaque no debate contemporâneo acerca do fenômeno ao enfatizar a importância das relações estabelecidas pelos indivíduos envolvidos no fenômeno. Por lançarem luz ao modo como os indivíduos se relacionam (perspectivas entitárias) ou às relações e em como elas produzem e fazem emergir liderança (perspectivas construcionistas – CREVANI, 2015, OSPINA; UHL-BIEN, 2012, UHL-BIEN, 2006), tal abordagem contribui para o entendimento de liderança como um processo contínuo de organizar a realidade (KLEIN, 2017). Nessa abordagem, questões de gênero ganham destaque por manifestarem-se em nuances comportamentais capazes de desmistificar as complexidades do ambiente corporativo que fazem com que os liderados sejam reticentes ao se depararem com mulheres em cargos de liderança, posições comumente ocupadas por homens (HURWITZ, 2019).

Todavia, apesar da necessidade de se conhecer as dinâmicas processuais da liderança e das convergências do campo de pesquisa potencialmente comum em que operam as dinâmicas conjuntas entre liderança relacional e gênero, poucos estudos organizacionais discutem as interfaces entre esses temas, isto é, as mútuas implicações entre esses fenômenos, no cotidiano das organizações (SINCLAIR; EVANS, 2015), configurando-se, assim, a primeira lacuna deste estudo. Como segunda e terceira lacunas, ainda, observa-se a ausência de uma revisão de literatura sobre essa temática, bem como a pulverização não sistematicamente integrada das pesquisas sobre essa temática em áreas de saber distintas, o que pode justificar a necessidade de uma revisão integrativa (BOTELHO; CUNHA; MACEDO, 2011, TORRACO, 2016, 2005).

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

O objetivo principal deste estudo é consolidar e integrar o conhecimento produzido sobre liderança (a partir de sua abordagem relacional) e gênero, nos últimos cinco anos, na área de administração.

1.2.2 Objetivos específicos

A fim de alcançar o objetivo geral proposto, este estudo prevê, como objetivos específicos a serem atingidos:

1. Descrever conceitos relacionados à liderança relacional.
2. Descrever conceitos relacionados às interfaces entre a liderança relacional e gênero.
3. Estabelecer critérios de inclusão e exclusão dos estudos sobre liderança e gênero.
4. Identificar os estudos pré-selecionados e selecionados.
5. Categorizar os estudos selecionados.
6. Analisar e interpretar os resultados.
7. Apresentar a revisão integrativa a partir do estabelecimento das convergências conceituais possíveis entre liderança relacional e gênero.

1.3 Delimitação

Neste estudo, optou-se por realizar uma revisão integrativa das literaturas acerca da abordagem relacional de liderança (notadamente filiadas à Escola Relacional de Liderança) e de gênero, nos últimos cinco anos, na área de administração. Especificamente, o presente estudo investigou essa temática nas áreas de pesquisa de gestão (*management*) e negócios (*business*). Tal delimitação se mostra relevante diante da necessidade de melhor sistematizar, organizar e sintetizar suas literaturas, levando em consideração: 1) a maturidade do campo de pesquisa comum aos temas, evidenciada pela quantidade de estudos realizados sobre a temática ao longo do tempo – trata-se de uma temática emergente, 2) a inexistência de uma articulação sobre essa temática que promovesse sua integração e consolidação na literatura nacional e internacional, e 3) as possibilidades de avanço do campo de pesquisa comum à temática.

Ressalta-se, contudo, que não foi objetivo dessa revisão adentrar por outras áreas de pesquisa da administração, uma vez que liderança e gênero são temas majoritariamente investigados pelas áreas em questão. Este estudo também não teve como objetivo fazer uma integração da rede nomológica sobre liderança e gênero, mas integrar sistematicamente conceitos provenientes de estudos anteriores sobre os temas, de modo a promover a área de convergência

em que operam suas dinâmicas conjuntas. Por fim, também não foi objetivo deste estudo aprofundar suas análises nos aspectos qualitativos da temática investigada.

Portanto, considerando um quadro amostral de 12 documentos publicados nacional e internacionalmente, este estudo teve como objetivo a consolidar e integrar o conhecimento produzido sobre liderança e gênero, nos últimos cinco anos, nas áreas de pesquisas da administração supracitadas, oferecendo ao leitor um modelo conceitual realizado a partir dos aspectos conceituais analisados.

1.4 Relevância

Corroborando com a necessidade de compreender o campo de pesquisa comum em que operam as dinâmicas conjuntas entre liderança e as várias dimensões da diversidade (incluindo a diversidade de gênero), Sinclair e Evans (2015) argumentam que essa temática é constantemente desdobrada a partir de análises que sobrepõem as especificidades de cada tema, de forma que as multiplicidades de suas diferenças colapsam em pesquisas que negligenciam as dinâmicas de poder por trás das construções das diferenças. Neste contexto, ressalta-se a importância de engajar pesquisas que integrem sistematicamente conceitos provenientes de estudos anteriores sobre os temas, de modo a aproximá-los, a partir de suas semelhanças, sem feri-los em suas diferenças e, assim, promover a área de convergência em que operam suas dinâmicas.

Além disso, muito embora as questões de gênero se configurem como centrais para a abordagem relacional de liderança, suas manifestações práticas ainda não estão sistematizadas nos estudos organizacionais (CUNLIFFE; ERIKSEN, 2011), sobretudo a partir da perspectiva social construcionista (CREVANI, 2015), o que pressupõe a baixa aplicação dessas questões na área de administração. Ressalta-se, assim, a importância de pesquisas que lancem luz às manifestações da atuação feminina na liderança a partir da integração conceitual dessa temática (ZABOTTI; BERTOLINI, 2019).

Por fim, ressalta-se a importância de pesquisas que lancem luz às diversas barreiras e obstáculos que mulheres encontram para transitar entre cargos gerenciais, o que corrobora com a atualidade dos estudos sobre o fenômeno do teto de vidro, nas organizações. Isso porque, apesar do crescimento notório da participação feminina no contexto corporativo, observa-se que mulheres ainda encontram muitas dificuldades para ascender aos cargos de comando (HRYNIEWICZ;

VIANNA, 2018, KANAN, 2010). Nesse sentido, Abelha, Carneiro e Cavazotte (2018) e Machado e Antunes (2006) asseveram que, para a compreensão desse teto de dificuldades invisíveis, é importante entender que o exercício da liderança atravessa diversos contextos sócio-organizacionais e nuances comportamentais, isto é, a liderança não emerge somente através dos cargos ocupados pelos indivíduos nem através de comportamentos que remetam às expectativas de gênero sobre os mesmos, necessariamente: a liderança também pode emergir por meio de aspectos comportamentais mais sutis, formulados pela complexidade inerente à interconectividade de diversos elementos contextuais. Dito isso, essa pesquisa também encontra relevância em seu potencial para contribuir para a compreensão dessas nuances comportamentais, que constituem as manifestações da atuação feminina na liderança, a partir da integração conceitual dessa temática.

2. Referencial Teórico

2.1 Escola Relacional de Liderança

Ao concentrar os estudos de liderança nos aspectos periféricos e conteudistas (ou seja, traços “científicos”, contingências, técnicas e conhecimento sobre organizações, comportamento humano, entre outros), ainda não é possível entender a natureza essencial da liderança como um relacionamento* (CUNLIFFE; ERIKSEN, 2011, p.1428).

A liderança relacional compreende uma vertente de pesquisa sobre liderança que traz à tona a importância das relações e da dinâmica relacional nos processos de liderança. Curiosamente, a ideia de liderança relacional pode ser considerada antiga e nova* (CREVANI, 2015, p.223).

Desde os primórdios dos estudos sobre liderança, pesquisadores sobre o fenômeno moldam o campo de estudos através de uma visão individualista do exercício da liderança, centralizando o fenômeno na figura do líder e/ou do liderado, como entidades individuais. Nesse sentido, deixava-se de lado os aspectos sociais e relacionais que permeavam a liderança, o que culminou na emergência da necessidade de estudos que lançassem luz às dinâmicas relacionais negligenciadas em suas análises (HOSKING, 1988; DACHLER; HOSKING, 1995). De acordo com Crevani (2015), apesar do entendimento da liderança como um processo social que ocorre entre líderes e liderados ser majoritário, deve-se admitir que o campo de estudos ansiava por uma nova abordagem capaz de abarcar os nuances sociais e relacionais envolvidos nesse processo. Analisando a história do surgimento da abordagem relacional de liderança, observa-se que o entendimento da liderança como um processo de construção social no qual ocorre o exercício de influência é antigo, todavia, o surgimento da liderança relacional torna-se fundamental para redirecionar o foco do campo para perspectivas que entendam liderança como um processo relacional, especificamente, situando o fenômeno nas relações estabelecidas entre os indivíduos envolvidos na liderança e, assim, abordando-o de forma não mais individualista: a construção social dos termos de influência da liderança se dá nas relações, necessariamente.

Desse modo, a Escola Relacional de Liderança, advogando sobre o fenômeno a partir da análise de suas dinâmicas relacionais cotidianas, conquista seu espaço no campo científico por volta de 1980, enfocando a importância de conversas, diálogos e outras formas de comunicação na constituição do fenômeno (FAIRHURST; UHL-BIEN, 2012). Sobretudo a partir de perspectivas centradas em processos relacionais, essa abordagem coloca em evidência que, para compreender as manifestações relacionais de liderança, é essencial desmistificar de que forma se dá a interação

social, nas organizações. Afinal, a interação ocorre entre indivíduos estáveis, que entram e saem das relações de liderança de forma relativamente estável e previsível, ou ocorre entre indivíduos necessariamente instáveis, posto que, sendo constituídos pelas próprias interações que constituem, saem diferentes de cada relação que estabelecem? (FAIRHURST; GRANT, 2010, DACHLER; HOSKING, 1995). Ressalta-se, assim, a existência de pelo menos duas perspectivas divergentes para a liderança relacional, são elas: perspectiva entitória e perspectiva construcionista (UHL-BIEN; OSPINA, 2012, UHL-BIEN, 2006).

De acordo com Crevani (2015), Uhl-Bien e Ospina (2012) e Uhl-Bien (2006), estudos decorrentes da perspectiva entitória entendem que a liderança está intimamente relacionada às relações estabelecidas entre o líder e seus seguidores, trazendo o foco para as propriedades individuais desses indivíduos, entendidos como entidades estáveis, e em como eles se relacionam, em termos da qualidade da relação que estabelecem. Em contrapartida, estudos decorrentes da perspectiva construcionista entendem que a liderança está relacionada às relações e interações e em como elas produzem e fazem emergir a liderança, em termos de um processo contínuo de liderar que ocorre através de uma rede de relações em constante processo de co-criação, o que acaba por corroborar com a ideia de que essa dinâmica relacional, além de promover o alcance dos objetivos organizacionais, pode contribuir para a aprendizagem mútua entre líderes e liderados, nas organizações.

Nesse sentido, diversos autores, dentre eles Dansereau, Cashman e Graen (1973), Graen e Uhl-Bien (1995), Gerstner e Day (1997), Hollander (1964, 1961), Shamir, House e Arthur (1993), Seers (1989) advogam sobre a liderança relacional a partir da perspectiva entitória. Outros autores, dentre eles, Barge (2012), Barge e Schleuter (1991), Carroll e Levy (2010), Carroll e Simpson (2012), Cunliffe e Eriksen (2011), Dachler e Hosking (1995), Drath *et al.* (2008), Fairhurst e Grant (2010), Fairhurst e Uhl-Bien (2012), Gergen (1999), Hosking (2007, 1991, 1988), Ospina *et al.* (2012) e Ospina e Sorenson (2006) fazem referência a liderança a partir da perspectiva construcionista. Fletcher (2010, 2004) e Uhl-Bien (2006) referenciam o fenômeno a partir de ambas as perspectivas entitória e construcionista, conforme apresentado no Quadro 1.

QUADRO 1: COMPARAÇÃO ENTRE AS PERSPECTIVAS ENTITÁRIAS E CONSTRUCIONISTAS

	Perspectiva Entitária	Perspectiva Construcionista
Ponto Inicial	Indivíduos são entidades estáveis que entram em relações	Redes de relações são fundamentais - tanto os atores quanto a própria realidade existem e são conhecidos nas relações
Foco	Propriedades individuais e a qualidade da relação entre indivíduos	Relações e interação - o que acontece e o que é co-construído
Liderança é sobre	Relações interpessoais do líder com os seguidores, conduzindo-os adequadamente	Relação, co-criação e emergência em toda a organização
Exemplo de problemas	Como aumentar a inovação a partir da relação entre líder e seguidores	Como refletir nas práticas em que alguém está envolvido, a fim de melhorar a aprendizagem mútua
Exemplos de autores	Graen, Gerstner e Day, Hollander, Shamir, Seers e Chopin	Uhl-Bien, Fletcher Hosking, Gergen, Ospina, Carroll, Simpson, Cunliffe, Barge, Fairhurst, Drath

Fonte: Crevani (2015, p.228)*.

2.2 Liderança relacional e gênero

A liderança como conceito foi consistentemente construída em termos altamente masculinos. No entanto, grande parte da pesquisa de liderança convencional tem ignorado essa liderança já com gênero, ou seja, ela assume e reforça um conjunto de normas masculinas* (SINCLAIR; EVANS, 2015, p.169).

Por volta dos anos 1990, sob influência do advento das perspectivas críticas de liderança, o campo de estudos sobre o fenômeno observou a emergência de estudos que, orientados pelo entendimento da liderança como um processo socialmente construído e relacional, questionavam a neutralidade presumida do fenômeno em relação ao gênero, bem como a relação do gênero com outras identidades sociais, como raça/etnia, classe social, idade e sexualidade; convidando seus estudiosos a compreenderem a liderança para além dessa neutralidade, que encontrava condições de possibilidade em uma visão individualista do seu exercício. Especialmente interessante aos propósitos desta pesquisa, estudos que abordaram questões relacionadas a diversidade de gênero ganharam destaque por considerarem que mulheres não eram desprivilegiadas atoa, sendo preciso

levar em consideração os ditames da ordem social vigente em cada época, para compreensão da constituição dessas instituições chamadas liderança e gênero, e de suas mútuas implicações, nas organizações (SINCLAIR; EVANS, 2015).

Nesse sentido, afirmando que a liderança é constantemente construída em termos masculinos, o acaba por construir uma normatividade de gênero (masculina) para o fenômeno, Sinclair e Evans (2015) argumentam que três abordagens diferentes podem ser identificadas no campo de pesquisa comum à liderança e gênero, ao longo do tempo. Preocupando-se com as problemáticas relacionadas à inserção das mulheres nas organizações, a partir da década de 90, a primeira abordagem de liderança e gênero é caracterizada por afirmar a possibilidade de adaptação das mulheres às normas de gênero vigentes nas organizações, assumindo, assim, a efetividade da liderança feminina através de métricas individuais baseadas em competências masculinas.

No final da década de 80 e início de 90, a segunda abordagem de liderança e gênero emerge a partir da preocupação com as problemáticas relacionadas à validade da liderança feminina, nas organizações, sendo caracterizada por afirmar a importância das competências femininas para a gestão. Por consequência, tais competências femininas, informadas por padrões estabelecidos de comportamento para a liderança feminina, acabaram por criar estereótipos baseados no estilo feminino de liderança. Por fim, a terceira abordagem emerge a partir da década de 70, preocupando-se com as problemáticas relacionadas às dinâmicas de poder que privilegiam normas institucionalizadas e padrões estabelecidos de comportamento para a liderança feminina. Sendo assim, a perspectiva crítica ganha espaço no campo de pesquisa comum aos temas a fim de responder questões sobre a desconstrução do repertório institucional existente nas organizações, bem como a quebra da normatividade de gênero previamente estabelecida (SINCLAIR; EVANS, 2015). Corroborando com a necessidade de desmobilizar a lógica que favorece a predominância de lideranças masculinas, nas organizações, Eveline (1994) argumenta que as abordagens de liderança e gênero que não privilegiam as dinâmicas de poder lançam luz à predisposição existente no campo de pesquisa para compreender as mútuas implicações entre liderança e gênero a partir de propriedades individuais, principalmente quando se discorre sobre a liderança feminina. Acker (1990), por sua vez, advoga sobre as expectativas de gênero que permeiam os processos organizacionais e organizativos, sugerindo a mobilização de esforços para refazer a liderança a partir de uma perspectiva crítica que leve em consideração as dinâmicas de poder que produzem efeitos limitantes à agência daqueles que se identificam com o gênero feminino. O Quadro 2

apresenta as três abordagens de liderança e gênero, destacando suas principais contribuições para o campo de pesquisa comum à temática.

QUADRO 2: ABORDAGENS DE LIDERANÇA E GÊNERO

	Primeira abordagem: inserindo mulheres nas organizações	Segunda abordagem: validando a liderança feminina	Terceira abordagem: debatendo as dinâmicas de poder por trás das construções da liderança feminina
Período	A partir da década de 90	Final da década de 80 e início de 90	A partir da década de 70
Contribuição principal	Possibilidade de adaptação das mulheres às normas de gênero vigentes nas organizações	Validação da liderança feminina, nas organizações, sendo caracterizada por afirmar a importância das competências femininas	Problemáticas relacionadas às dinâmicas de poder que privilegiam normas institucionalizadas e padrões estabelecidos de comportamento para a liderança feminina

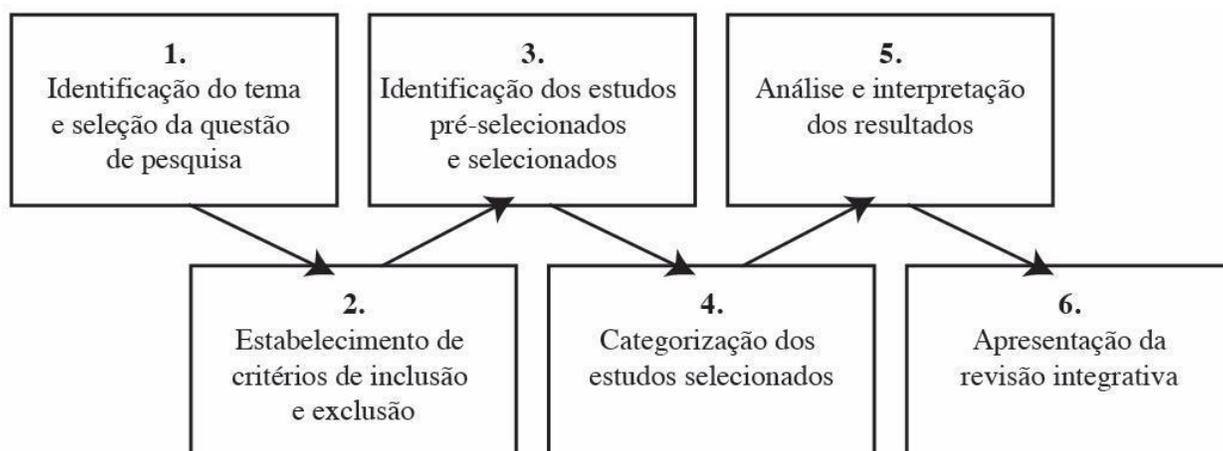
Fonte: Elaborado pela autora com base em Sinclair e Evans (2015).

3. Metodologia

Neste estudo, optou-se por realizar uma revisão integrativa das literaturas acerca da abordagem relacional de liderança e de gênero, nos últimos cinco anos, na área de administração. Especificamente, o presente estudo investigou essa temática nas áreas de pesquisa de gestão (*management*) e negócios (*business*). Dessa forma, esta revisão foi realizada diante da necessidade de melhor sistematizar, organizar e sintetizar suas literaturas, levando em consideração: 1) a maturidade do campo de pesquisa comum aos temas, evidenciada pela quantidade de estudos realizados sobre a temática ao longo do tempo – trata-se de uma temática emergente, 2) a inexistência de uma articulação sobre essa temática que promovesse sua integração e consolidação na literatura nacional e internacional, e 3) as possibilidades de avanço do campo de pesquisa comum à temática.

Pertencente à modalidade de revisões bibliométricas sistemáticas, a análise integrativa foi escolhida em consideração ao seu caráter integrador e consolidador do conhecimento científico através da delimitação de etapas metodológicas mais concisas. Segundo Botelho, Cunha e Macedo (2011), a construção de uma análise integrativa deve seguir seis etapas para compor o processo de revisão, conforme apresentadas na Figura 1 e descritas, na sequência.

FIGURA 1: ETAPAS DA REVISÃO INTEGRATIVA



Fonte: Elaborado pela autora com base em Botelho, Cunha e Macedo (2011).

- **1ª etapa: identificação do tema e seleção da questão de pesquisa**

Considerando o potencial de integração entre as literaturas, este estudo buscou responder a seguinte pergunta: quais são as convergências conceituais possíveis entre a liderança relacional e gênero, como lócus de pesquisa da administração?

- **2ª etapa: estabelecimento de critérios de inclusão e exclusão**

Este estudo trabalhou com publicações disponibilizadas nas bases de dados da Clarivate Analytics (Web of Science – coleção principal), da *EBSCO Information Services* e da *SPELL Scientific Periodicals Electronic Library*. A análise foi realizada a partir de artigos empíricos (considerando as revisões de literatura), teóricos e trabalhos apresentados em conferências. A busca foi dividida em duas etapas, sendo a primeira no campo científico nacional e a segunda, no internacional. As buscas nacionais foram feitas a partir dos termos liderança (para a literatura de liderança relacional), e liderança e gênero (para a literatura de liderança e gênero), em periodicidade livre. Na literatura de liderança relacional, o termo foi buscado em todos os campos de pesquisa da base do SPELL: título, resumo e palavra-chave. Na literatura de liderança e gênero, os termos foram buscados nos seguintes campos de pesquisa da base SPELL: liderança no título, e gênero em todos os campos. Já as buscas internacionais foram feitas nas bases de dados da *Web of Science* e da *EBSCO* a partir dos termos *relational leadership* (management e business) (para a literatura de liderança relacional), e *relational leadership* e *gender* (para a literatura de liderança relacional e gênero), em periodicidade livre. Na literatura de liderança relacional, o termo foi buscado no campo referente ao título da base de dados, apenas. Na literatura de liderança relacional e gênero, os termos foram buscados nos seguintes campos de pesquisa: *relational leadership* no título, e *gender* em todos os campos.

Em um primeiro momento, a busca realizada para a pesquisa obteve retorno de 36 publicações, no entanto, optou-se por concentrar esta pesquisa em artigos publicados entre 01 de janeiro de 2015 e 31 de dezembro de 2019. Dessa forma, ao utilizar a periodicidade como critério de exclusão, o número de artigos pré-selecionados caiu para 20. Corroborando com a ideia de selecionar artigos em conformidade com o propósito da pesquisa, optou-se por incluir somente as publicações cujos níveis de análise sejam afeitos à área da administração, desconsiderando aquelas

que utilizaram o nível de análise societal. Ademais, considerou-se somente os artigos referentes a liderança relacional, desconsiderando, assim, estudos realizados a partir de abordagens não relacionais de liderança.

▪ **3ª etapa: identificação dos estudos pré-selecionados e selecionados**

Considerando as buscas nacionais e internacionais, foram identificadas (e pré-selecionadas) 14 publicações para a literatura de liderança relacional, dentre as quais 10 foram selecionadas. Já para a literatura de liderança relacional e gênero, foram pré-selecionadas 6 publicações, dentre as quais 2 foram selecionadas. No total, 12 publicações foram selecionadas, considerando-se ambos os temas. Para facilitar a visualização dos resultados da pesquisa, as publicações foram categorizadas em quatro tipos principais, conforme apresentado no Quadro 2.

QUADRO 3: TIPOS DE PUBLICAÇÕES

Tipos de publicações	Total (frequência)	
	Liderança relacional	Liderança relacional e gênero
Artigos empíricos	8	2
- <i>Revisões de literatura</i>	-	-
Artigos teóricos	2	-
Trabalhos em conferências	-	-
Total	10	2

Fonte: Elaborado pela autora com base na pesquisa.

▪ **4ª etapa: categorização dos estudos selecionados**

Para organizar os dados coletados e, assim, categorizar as publicações selecionadas, foi elaborado um instrumento que permitiu uma visão geral das mesmas por tipo de publicação, título, periódico, ano, autores, quantidade de autores, palavras-chave, objetivo, nível de análise, perspectiva metodológica, técnica de coleta/geração de dados, técnica de análise de dados (procedimento analítico), contexto da pesquisa e identidade de gênero declarada pelos participantes da pesquisa.

- **5ª etapa: análise e interpretação dos resultados**

A fim de analisar as publicações selecionadas e categorizadas, a interpretação dos resultados foi feita a partir da análise da estrutura conceitual que mapeia o conhecimento sobre liderança relacional e gênero, com especial atenção às congruências, lacunas de pesquisa e sugestões para pesquisas futuras.

- **6ª etapa: apresentação da revisão integrativa**

A fim de apresentar a revisão integrativa, foi feito o presente estudo estruturado em seis seções, incluindo esta metodologia. A primeira seção apresenta a introdução dos estudos acerca da liderança relacional e gênero, apontando a necessidade de uma revisão integrativa sobre a temática. Na segunda, o referencial teórico apresenta os temas. Passando pelos aspectos metodológicos, a quarta e quinta seção apresentam, respectivamente, a análise e a discussão dos dados da revisão. A análise integrativa que se concentra em cinco aspectos referentes a produção científica sobre esses temas: dois aspectos objetivos, sendo um relativo às características das publicações (tipos de publicações sobre liderança relacional e gênero, ao longo do tempo) e outro relativo às características da autoria (autores com maior número de publicações), e três aspectos conceituais referentes à liderança relacional e gênero; a partir das quais se faz possível estabelecer as relações entre esses temas. Por fim, a sexta seção apresenta as conclusões, limitações e sugestões para pesquisas futuras.

4. Análise e discussão dos dados

A análise integrativa das literaturas visa apresentar uma revisão integrativa das literaturas acerca da abordagem relacional de liderança e de gênero, isto é, mapear o conhecimento já existente sobre os temas, buscando sistematizar, organizar e sintetizar suas literaturas. Dessa forma, a análise a seguir apresentada foi estruturada em três grandes seções: a primeira seção buscou destacar as características das publicações, a partir dos seus tipos, a segunda buscou destacar as características da autoria dessas publicações, a partir de sua distribuição, e a terceira seção buscou destacar as abordagens de liderança e gênero. A fim de aprofundar esta análise, os trabalhos científicos foram classificados a partir de suas dimensões analíticas, ou seja, a partir de seus níveis de análise das relações sociais. O recorte feito segue a classificação feita por Lord e Dinh (2012) para o fenômeno da liderança: 1) nível micro-micro se caracteriza como eventual levando em consideração a influência exercida e a descontinuidade da rotina, 2) nível micro se caracteriza como individual ao considerar aspectos como personalidade e habilidades, 3) nível meso se caracteriza como grupal ao considerar os processos e atributos grupais, 4) nível macro se caracteriza como organizacional ao considerar processos estruturais e sistêmicos da organização no fenômeno de liderança. Vale ressaltar que o presente estudo optou por não incluir publicações cujo nível de análise seja superior a dimensão macro, excluindo assim, artigos científicos de nível de análise societal em diante, pois não se enquadram nos propósitos desta pesquisa.

4.1 Características das publicações

▪ Tipos de publicações sobre liderança relacional e gênero, ao longo do tempo

Para facilitar a visualização dos resultados da pesquisa, nesta etapa da análise, as publicações foram categorizadas em seis tipos principais: 1) origem, 2) objetivo, 3) nível de análise, 4) perspectiva metodológica, 5) identidade de gênero declarada pelos participantes, e 6) perspectiva relacional, permitindo uma rápida comparação das publicações analisadas, conforme apresentado no Quadro 4. Uma representação gráfica do número de publicações (Gráfico 1) também é apresentada.

QUADRO 4: CARACTERÍSTICAS DAS PUBLICAÇÕES

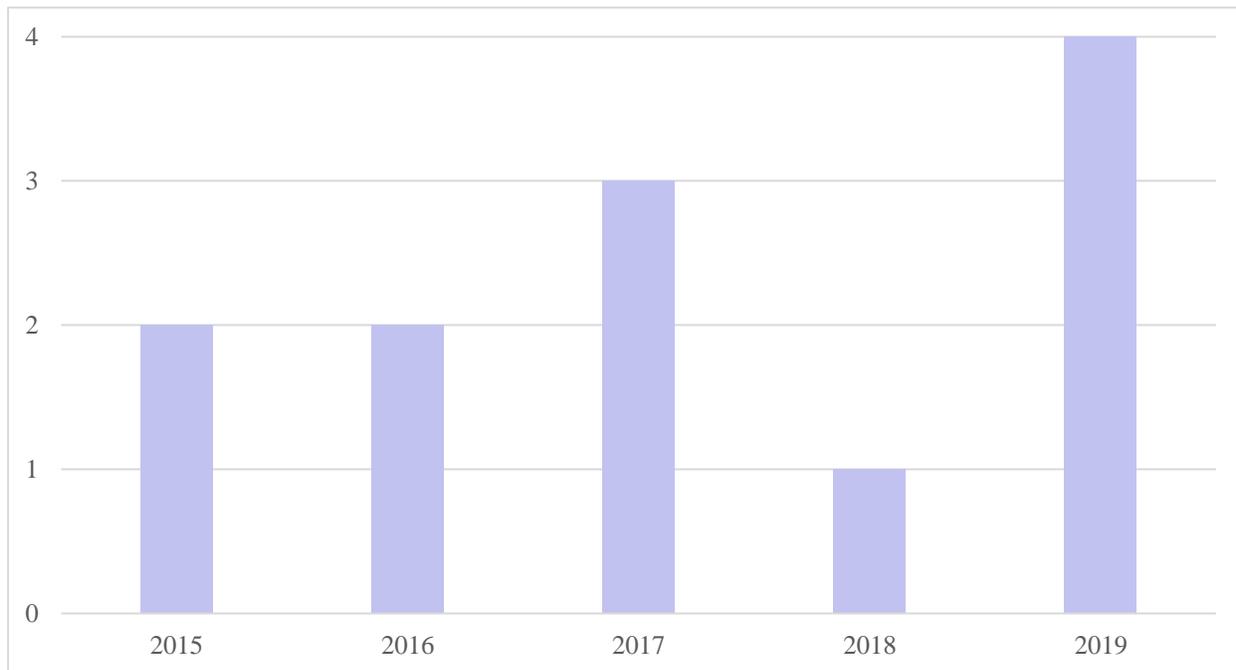
Origem	Nacional	4 publicações
	Internacional	8 publicações
Objetivo	Investigação empírico-teórica	10 publicações
	Desenvolvimento teórico	2 publicações
Nível de análise (empírico-teórica)	Micro	1 publicações
	Meso	4 publicações
	Macro	5 publicações
Perspectiva metodológica	Qualitativa	9 publicações
	Qualitativa e Quantitativa	1 publicação
	Teórica	2 publicações
Identidade de gênero declarada pelos participantes	Binária	6 publicações
	Não-binária	1 publicação
	Não informada	5 publicações
Perspectiva relacional (abordagem relacional de liderança)	Entitária	-
	Construcionista	12 publicações

Fonte: Elaborado pela autora com base na pesquisa.

O objetivo primordial das publicações analisadas é realizar investigações empírico-teóricas (10; 83,33%) em nível macro e a partir da perspectiva metodológica qualitativa, o que sugere que a maioria das publicações se concentra em processos estruturais e sistêmicos, lançando luz às características da organização na constituição da liderança e do gênero, e que o campo de pesquisa comum aos temas é dominado por autores que preferem realizar pesquisas qualitativas ou que esses temas, quando analisados de forma conjunta, são mais afeitos a pesquisas dessa natureza metodológica. Em relação a identidade de gênero declarada pelos participantes da pesquisa, metade dos artigos analisados não declarou especificamente a identidade de gênero dos participantes como binária, isto é, ou a identidade de gênero foi classificada como não-binária ou sua classificação não foi informada. Apesar de sete artigos terem buscado a declaração da identidade de gênero daqueles que participaram dessas pesquisas, o número expressivo de estudos realizados sem essa declaração identitária sugere que, muito embora as questões de gênero se configurem como centrais para a liderança relacional, suas manifestações práticas ainda não estão sistematizadas nos estudos organizacionais (CUNLIFFE; ERIKSEN, 2011), o que corrobora com a literatura sobre essa temática. Por fim, em relação a perspectiva relacional adotada pelos artigos

analisados, todos os estudos realizados adotaram a perspectiva social construcionista. Dessa forma, pode-se dizer que há expressiva influência da construção social para a liderança relacional nessas publicações. Todavia, apesar das literaturas retratarem a forte influência da perspectiva construcionista na abordagem relacional de liderança, o impacto da construção social para a determinação da identidade de gênero ainda não é expressivo em número de publicações nesse campo científico. Sendo assim, na área de administração, a construção social das realidades se restringe a abordagem relacional de liderança, enquanto a identidade de gênero está intimamente ligada ao sexo biológico, desconsiderando o processo contínuo de construção e expressividade do gênero (SINCLAIR; EVANS, 2015), o que também corrobora com as indicações dessas literaturas.

GRÁFICO 1: PUBLICAÇÕES ENTRE 2015 e 2019 POR ANO DE PUBLICAÇÃO



Fonte: Elaborado pela autora com base na pesquisa.

Os primeiros estudos comuns à temática encontrados nas literaturas dentro da periodicidade analisada foram publicados por Dorow *et al.* (2015) e Koskinen e Anna-Maija (2016), enfocando em práticas cotidianas da liderança relacional. Nesse mesmo ano, Myers (2016) e Akram *et al.* (2016) introduziram na literatura o que seria o desenvolvimento da liderança relacional a partir da análise da estrutura institucional, inserindo a importância do contexto organizacional para o exercício da liderança. Após seus estudos, houve um aumento gradual no

interesse pela temática até que Reitz (2017), desenvolveu um modelo teórico de liderança baseada em construção social, considerando problemáticas éticas, sociais e existenciais inspirando relações subsequentes entre a temática. Estimulados pelo desenvolvimento do campo de estudo promovido por Crevani (2015) e pelas reflexões de Sinclair e Evans (2015) a respeito da problemática de gênero na liderança relacional, outros estímulos também foram fornecidos pelas publicações de Lipke (2018) e Hurwitz (2019), tratando as especificidades da liderança feminina na abordagem relacional, considerando o percurso histórico e a dominância masculina institucionalizada. Nesse sentido, o crescimento da integração das literaturas da liderança relacional se deu principalmente no período entre 2018 e 2019, quando a questão de gênero foi abordada com maior profundidade como um dos temas principais do artigo e não somente como um aspecto demográfico utilizado em entrevistas e questionários.

Hoje, em que pesem os méritos relativos de cada uma dessas publicações, observa-se que todas coexistem na perspectiva construcionista da liderança relacional, ao passo que entendem que o fenômeno está relacionado às relações e interações e em como elas produzem e fazer emergir a liderança. Enfocando nas múltiplas realidades que permeiam as dinâmicas de poder existentes entre os indivíduos e entre a organização (LIMA *et al.*, 2019), essa perspectiva contribui para o entendimento das questões de gênero como processos contínuos de construção, não sendo limitados por questões binárias referentes ao sexo biológico.

4.2 Características da autoria

▪ Distribuição da autoria

Para facilitar a visualização dos resultados da pesquisa, nesta etapa da análise, a autoria das publicações também foi categorizada, conforme apresentado no Quadro 5.

QUADRO 5: CARACTERÍSTICAS DA AUTORIA (continua)

Artigo	Periódico
O líder inovador segundo a percepção de gestores intermediários	Revista de Administração e Inovação
Pressupostos para o estudo da liderança como um fenômeno discursivo e socialmente construído	FAROL – Revista de Estudos Organizacionais e Sociedade

QUADRO 5: CARACTERÍSTICAS DA AUTORIA (conclusão)

Artigo	Periódico
Liderança e sustentabilidade: contribuições de estudos sobre dinâmicas socioespaciais de reconversão e requalificação de funções econômicas	Revista de Administração, Contabilidade e Economia
A reciprocidade entre estrutura (organizacional) e os agentes (líderes e liderados): um estudo sobre liderança relacional a partir da teoria da estruturação de Giddens	Revista de Ciências da Administração
<i>Mentoring processes strengthening women's relational leadership: a pilot study</i>	<i>Periferia</i>
<i>Gender and race in the occupy movement: Relational leadership and discriminatory resistance</i>	<i>Mobilization: na International Quarterly Leadership & Organization Development Journal</i>
<i>The CEO-Chair relationship from a relational leadership perspective</i>	<i>Management Learning</i>
<i>Book review: Dialogue in organizations: Developing relational leadership</i>	<i>Future Business Journal</i>
<i>Does relational leadership generate organizational social capital? A case of exploring the effect of relational leadership on organizational social capital in China</i>	<i>Leadership</i>
<i>Leading Questions: Dialogue in organizations: Developing relational leadership</i>	<i>Leadership</i>
<i>'In the mix': Relational leadership explored through an analysis of techno DJs and dancers</i>	<i>Leadership</i>
<i>Dancing with the D-man: Exploring reflexive practices of relational leadership in ballet and ice hockey</i>	<i>Leadership</i>

Fonte: Elaborado pela autora com base na pesquisa.

A distribuição da autoria das publicações analisadas se dá de forma igualitária, visto que não há repetição de autores dentre os artigos selecionados. A primeira publicação de um artigo com a assinatura de 5 autores ocorreu na *Future Business Journal*, em 2016, intitulado *Does relational leadership generate organizational social capital? A case of exploring the effect of relational leadership on organizational social capital in China* (Akram *et al.*, 2016). Até 2017, mais um artigo foi produzido com essa mesma quantidade de autores. Todavia, apesar dos resultados sugerirem a continuidade das pesquisas, indica-se a não consolidação de grupos de autores sobre liderança e gênero, uma vez que o alto número de publicações atribuídas a autores diferentes demonstra que há poucos dedicados a temática de forma sistemática, o que também corrobora com a indicação dessas literaturas.

4.3 Abordagens de liderança e gênero

Nesta etapa da análise, cada publicação selecionada foi examinada integralmente, de modo a possibilitar sua desconstrução de acordo com o percurso das abordagens de liderança e gênero ao longo da história. O produto desta síntese apresenta a os rumos tomados por essas abordagens, assim como suas convergências conceituais. Isso é consistente com o objetivo dessa pesquisa – analisar essa temática integrada, levando as convergências do campo de pesquisa potencialmente comum em que operam as dinâmicas conjuntas entre liderança (a partir de sua abordagem relacional) e gênero.

▪ **Inserindo mulheres nas organizações**

Referindo-se aos pressupostos da primeira abordagem de liderança e gênero, Sinclair e Evans (2015) entendem que o exercício da liderança feminina está intimamente vinculado a capacidade de adaptação das mulheres às normas de gênero vigentes. Dessa forma, esta primeira abordagem argumenta que a inserção das mulheres dentro da realidade organizacional depende da adaptabilidade feminina e da capacidade de interação espontânea, mútua e coletiva em um ambiente marcado por um repertório institucional de gênero masculino.

A partir da liderança relacional, Hurwitz (2019) avalia a influência do movimento por direitos civis femininos para a inserção de mulheres nas organizações como líderes formais, lançando luz à importância das lideranças informais feministas capazes de mobilizar participantes afeitos a essa causa através de uma influência construída socialmente no movimento por direitos civis, as quais serviram como “ponte” e intermediárias para conectar as demandas sociais por direitos aos líderes formalmente institucionalizados. A autora a assinala, ainda, que, apesar da liderança relacional advogar sobre o fenômeno de liderança como algo socialmente construído, bem como gênero, raça e identidade, as teorias existentes não explicam completamente como os liderados contribuem para o processo de criação da liderança feminina, o que implica necessariamente em uma adaptação às normas de gênero, nas organizações. O artigo destaca também o conceito de “resistência discriminatória”, no contexto de liderança relacional e gênero, no excerto de Hurwitz (2019, p.158) essa resistência pode ser entendida como:

Quando os seguidores agem implícita ou explicitamente no estereótipo de que os homens brancos da elite são os líderes ideais, eles falham em cooperar com - e podem até mesmo sabotar - mulheres e líderes de gênero, particularmente pessoas de cor (Ridgeway 2011: 80-81). Desenvolvo o conceito de “resistência discriminatória” para indicar quando os seguidores se opõem aos líderes de acordo com preconceitos de gênero e racismo.

Dessa forma, a autora argumenta que às normas de gênero vigentes nas influencia as atitudes dos indivíduos, de modo que os indivíduos ajam de acordo com os estereótipos de gênero, o que leva as lideranças femininas à tendência de se adaptarem às expectativas relacionadas a esses estereótipos, pressupondo que mulheres se adaptem e ajam ao mesmo tempo de forma agressiva e feminina.

A partir da análise dessa abordagem de liderança e gênero, então, é possível observar que as literaturas convergem a partir da verificação da necessidade de adaptabilidade feminina às normas de gênero, nas organizações. Nesse sentido, a primeira abordagem de liderança e gênero mensura os estereótipos que criam barreiras à liderança feminina e advoga sobre a cultura organizacional hostil baseada em dominação masculina, que implica na latente necessidade de adaptação da liderança feminina ao repertório institucional de gênero existente nas organizações.

▪ **Validando a liderança feminina**

Referindo-se aos pressupostos da segunda abordagem de liderança e gênero, Sinclair e Evans (2015) entendem que o exercício da liderança feminina está intimamente vinculado a afirmação das competências existentes e posterior validação da liderança feminina. Dessa forma, esta segunda abordagem argumenta que as mulheres já apresentam uma predisposição natural para o estabelecimento de interações sociais, criando relacionamentos com vínculos mais estreitos, bem como possuem a competência necessária para inspirar mudanças dentro do ambiente organizacional. A ordem vigente analisa essas contribuições como específicas do gênero feminino e, com isso, valida a liderança feminina dentro do ambiente organizacional.

Referindo-se a segunda abordagem de liderança e gênero, a validação da liderança feminina dentro das organizações ocorre à medida que as competências femininas são identificadas e têm sua importância afirmada para o desenvolvimento organizacional. Da análise compreendida a partir do estudo de Lipke (2018), o sistema organizacional é pautado nas diferenças hipotéticas entre os resultados e a efetividade de homens e mulheres. Os resultados apontam que,

especialmente as mulheres, quando se encontram em posições de liderança, tendem a buscar formas de aumentar suas habilidades, atributos e funções críticas como forma de buscar a validação de sua liderança no ambiente organizacional dominado pelo gênero masculino. Nesse sentido, a validação da liderança feminina ocorre em conformidade com a identificação de características invariavelmente atribuídas a este gênero, como a capacidade de relacionar-se com certa facilidade. Isto é, as mulheres comumente se enxergam dentro de relacionamentos quando inseridas nas organizações, ao invés de limitar-se ao exercício da posição de liderança. Sendo assim, as lideranças femininas não se prendem do caráter individualista institucionalizado e exercem a liderança pautada em propósito e nos relacionamentos criados capazes de guiar a organização como um todo para um caminho de mudanças e desenvolvimento.

Para compreender de que forma ocorre a validação da liderança feminina, é interessante se desprender de alguns conceitos das literaturas iniciais da liderança relacional, que têm foco na linguagem que ocorre nos relacionamentos sociais (REITZ, 2017). Os resultados mostram que para entender de melhor forma como se dá a relação entre líderes e seguidores, bem como sua validação, é necessário enfatizar práticas complementares que exaltem o caráter plural das realidades como, por exemplo, as competências referentes as práticas de lidar com situações inesperadas e referentes ao estreitamento vínculos em relações tidas como invisíveis que exigem um certo caráter de improvisação. Para Klein (2017), a liderança emerge do trabalho cotidiano, podendo os vínculos serem estreitados por meio de reuniões e conversas informais.

A partir da análise dessa abordagem de liderança e gênero, então, é possível observar que as literaturas convergem a partir da verificação da necessidade de as mulheres autoafirmarem-se para terem suas competências e lideranças validadas perante a organização. Nesse sentido, Dorow *et al.* (2015) afirma que a liderança relacional encontra seu foco principal nas práticas e interações cotidianas, sendo elas fundamentais para o exercício pleno da liderança, isto é, interações hostis nas quais liderados não validam a liderança estabelecida, bem como as competências do líder, dificultam o exercício da liderança e criam entraves para o desenvolvimento organizacional. Dito isso, a validação da liderança feminina enquanto um processo sociorrelacional ocorre em decorrência do reconhecimento dos liderados com relação a existência ou não de competências na liderança.

▪ Debatendo as dinâmicas de poder por trás das construções da liderança feminina

Referindo-se aos pressupostos da terceira abordagem de liderança e gênero, Sinclair e Evans (2015) entendem que as dinâmicas de poder por trás das construções da liderança feminina estão intimamente relacionadas ao exercício do domínio masculino no processo de interação social. Dessa forma, as lideranças femininas emergem em um ambiente hostil, no qual os relacionamentos organizacionais estão pautados na ordem de gênero vigente, com padrões comportamentais estabelecidos independentes da hierarquia formal organizacional.

Corroborando com a terceira abordagem de liderança e gênero, as problemáticas relacionadas às dinâmicas de poder que privilegiam normas institucionalizadas e padrões estabelecidos de comportamento para a liderança feminina surgem à medida que a presença das mulheres em posições de liderança ameaça a manutenção da ordem social vigente. Da análise compreendida a partir da publicação de Sant'Anna (2017, p. 1141) é possível compreender a importância do macro contexto:

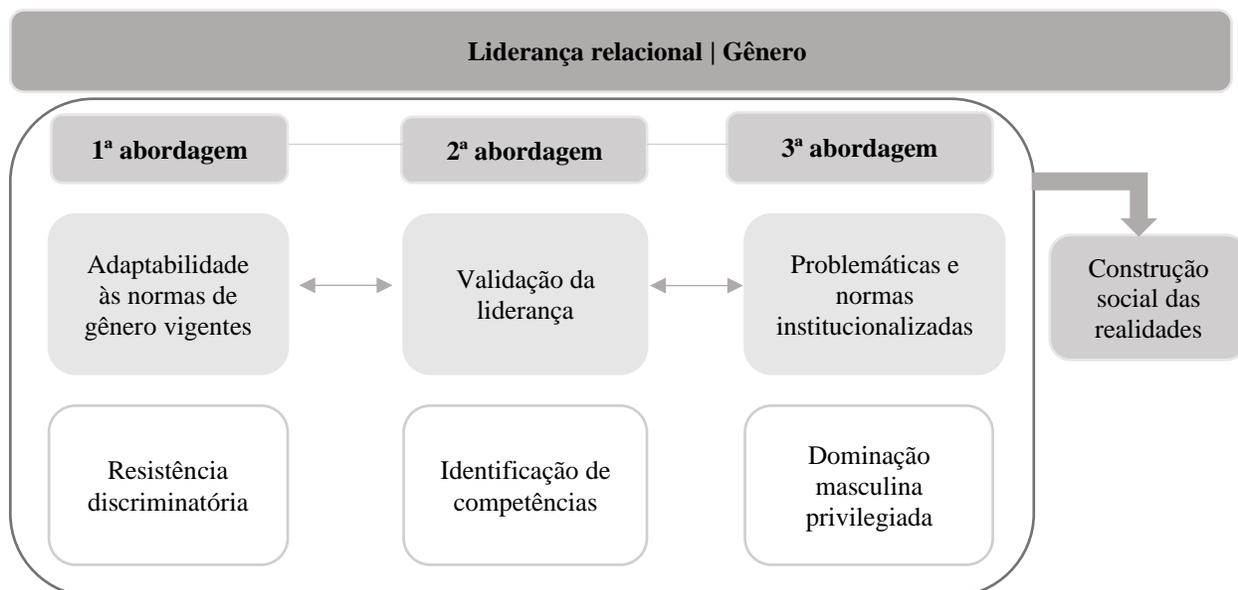
Outra característica da liderança relacional é sua valorização da dimensão do contexto, tanto do macrocontexto, das ambiências organizacionais, quanto das microfísicas em que se faz exercer. Concomitantemente, orienta-se à construção e sustentação de contextos capacitantes, em que novos estilos de liderança são requeridos dadas as novas configurações organizacionais, cada vez mais relacionais: organizações em rede, organizações virtuais, arranjos produtivos locais, entre outras.

Para compreender as dinâmicas de poder por trás das construções de liderança feminina, é importante considerar os estudos de Hurwitz (2019) e sua contribuição acerca da resistência discriminatória. Dessa forma, é revelado o contexto marcado por uma ordem de gênero vigente, no qual o gênero masculino é privilegiado e exerce sua dominância. Essa demarcação de estereótipo é fundamental para entender a manutenção da liderança feminina em um ambiente hostil, sendo necessário recorrer de competências femininas para a manutenção do exercício de liderança em situações que fogem da hierarquia formal organizacional. Da análise compreendida a partir dos estudos coletivos da liderança relacional, é possível observar que as dinâmicas de poder que ocorrem a partir da construção da liderança feminina são decorrentes da visão de liderança como uma construção social. Isto é, um processo constante de co-criação e interdependência que ocorre por meio das conexões e relacionamentos estabelecidos entre líderes e liderados (BIEHL, 2019, MYERS, 2016, LIMA *et al.*, 2019, KOSKINEN; ANNA-MAIJA, 2016, RYÖMÄ; SATAMA, 2019).

A partir da análise dessa abordagem de liderança e gênero, então, é possível observar que as literaturas convergem a partir da constatação das problemáticas relacionais entre os gêneros, decorrentes de normas institucionalizadas que privilegiam o masculino em detrimento do feminino. Nesse sentido, a terceira abordagem de liderança e gênero analisa as problemáticas, para além dos cargos oficiais, que criam barreiras à liderança feminina e advoga sobre a cultura organizacional hostil baseada no repertório institucional de gênero existente nas organizações.

▪ **Integração entre a liderança relacional e gênero**

Por fim, esta etapa apresenta a estrutura conceitual da revisão integrativa, a partir dos aspectos conceituais anteriormente analisados. A Figura 2 expõe o modelo de conceitos associados à liderança relacional e gênero, como forma de representar a síntese da pesquisa, demonstrando uma concepção acerca do fenômeno de liderança informada por meio da primeira, segunda e terceira abordagens de liderança e gênero. Dito isso, a análise dessa temática de maneira integrada expõe os rumos percorridos pelas mulheres ao longo da história nas organizações de acordo com a liderança relacional, contribuindo para a compreensão dos fenômenos associados, corroborando com a matriz intelectual de liderança relacional. As abordagens de liderança e gênero estão interligadas por meio de uma linha para indicar a concomitância, não sendo necessário o encerramento de uma para dar início a outra. As contribuições de cada abordagem estão interligadas por meio de uma seta de mão dupla para indicar que estão associadas e impactam umas às outras. O conjunto de abordagens está associado à construção social por meio de uma seta mais grossa para indicar que o fenômeno como um todo tem sua origem na construção social das realidades provenientes das dinâmicas de poder.

FIGURA 2: MODELO CONCEITUAL

Fonte: Elaborado pela autora com base na pesquisa.

5. Conclusão

Esta pesquisa buscou apresentar os resultados de uma revisão integrativa das literaturas acerca da abordagem relacional de liderança e de gênero, nos últimos cinco anos, na área de administração. Para tanto, buscou-se integrar e consolidar o conhecimento produzido sobre a abordagem de liderança relacional e gênero, a fim de contribuir para a apreciação desse campo acerca das convergências e lacunas. Corroborando com isso, a pesquisa oferece um novo caminho de conhecimento a ser construído acerca da temática por meio de uma análise sistemática e crítica sobre as dinâmicas de poder que permeiam a temática, fomentando, por fim, a formulação de novas agendas de pesquisa sobre a liderança relacional e gênero, na área de administração. Pois, apesar dos resultados sugerirem a continuidade das pesquisas, indica-se a não consolidação de grupos de autores sobre liderança e gênero, uma vez que o alto número de publicações atribuídas a autores diferentes demonstra que há poucos dedicados a temática de forma sistemática.

A partir da análise, pode-se concluir que, corroborando com a matriz intelectual de liderança relacional, o entendimento do fenômeno associado a questões de gênero compartilha o mesmo caminho teórico a partir da construção social das realidades como um processo contínuo. No contexto da inserção das mulheres nas organizações, o exercício da liderança se deu a partir da rede de relacionamentos criada através de movimentos por direitos civis, tendo a liderança feminina emergido a partir da adaptabilidade às normas de gênero vigentes. Já a validação da liderança feminina ocorre a partir da identificação de competências, sendo esse um trabalho cotidiano levando em consideração o processo sociorrelacional e os papéis sociais exercidos nas organizações. Por fim, a respeito da dominação masculina e suas problemáticas institucionalizadas, observa-se que a dominação é exercida para além da hierarquia formal organizacional, sendo a presença de mulheres em posições de liderança uma ameaça para a ordem social vigente.

Trazendo luz ao que parece negligenciado na área de administração, conclui-se através deste estudo, que a construção social das realidades se restringe a abordagem relacional de liderança, enquanto a identidade de gênero está intimamente ligada ao sexo biológico, desconsiderando o processo contínuo de construção e expressividade do gênero, neste campo científico. Os resultados também sugerem que a perspectiva construcionista da liderança relacional tem enfoque nas múltiplas realidades que permeiam as dinâmicas de poder existentes entre os

indivíduos e entre a organização, com isso a liderança feminina emerge em ambiente hostil demarcado por uma ordem social vigente que privilegia o gênero masculino, mesmo em situações que fogem da hierarquia formal organizacional.

Todavia, em termos metodológicos, a pesquisa limitou-se a uma pequena periodicidade, com vistas ao campo de pesquisa em que operam as dinâmicas conjuntas entre os temas abordados ser recente e pouco explorado. Ademais, o estudo também se limitou ao campo de pesquisa bibliográfico, a fim de mapear o conhecimento dentro de ambas as literaturas, devido ao ineditismo da temática integrada. Sendo assim, para coletar e gerar dados não foram utilizados questionários, entrevistas ou observação participante, o que limita a pesquisa em termos da proximidade com o fenômeno analisado.

Como sugestão para pesquisas futuras, entende-se que, apesar do crescente interesse em tratar do fenômeno de liderança associado a questões de gênero, a não-binariedade de gênero ainda é um aspecto pouco abordado dentro dos estudos organizacionais. Contudo, à medida que o campo de estudo da administração avança, a necessidade de reconhecer o valor do gênero sobretudo a partir de perspectivas centradas em processos relacionais e desmistificar as manifestações que fogem a binariedade de gênero, também parece mover a produção científica adiante. Sugere-se, então, que pesquisas futuras examinem as dinâmicas de poder presentes na liderança enquanto fenômeno relacional, orientadas para a análise da não-binariedade de gênero como problemática dentro das normas institucionalizadas. Por fim, sugere-se que perspectivas futuras examinem as congruências conceituais entre a temática intimamente relacionada a partir de uma periodicidade maior, com vistas a ampliar o número de publicações analisadas e advogar sobre o fenômeno a partir da análise de suas dinâmicas relacionais cotidianas.

REFERÊNCIAS

ABELHA, D.; CARNEIRO, P.; CAVAZOTTE, F. Liderança transformacional e satisfação no trabalho: avaliando a influência de fatores do contexto organizacional e características individuais. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v.20, n.4, p.516-532, 2018.

ACKER, J. Hierarchies, jobs, bodies: A Theory of Gendered Organizations. **Gender & Society**, v. 4, n. 2, p. 139–158, 1990.

AKRAM, T.; LEI, S.; HUSSAIN, S.; HAIDER, M.; AKRAM, M. Does relational leadership generate organizational social capital? A case of exploring the effect of relational leadership on organizational social capital in China. **Future Business Journal**, v. 2, n.2, p.116-126, 2016.

AMARAL, D.; GODOY, A.; CÉSAR, A. M.; SILVA, A. Diversidade de gênero e formação do endogrupo: uma contribuição da Teoria da Troca Entre Líder e Membro (LMX). **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 9, n. 24, p. 41-59, 2007.

BARGE, J.; SCHLEUTER, D. Leadership as organizing: A critique of leadership instruments. **Management Communication Quarterly**, v.4, p.541-570, 1991.

BARGE, J. Systemic constructionist leadership and working from the present moment. In: UHLBIEN, M.; OSPINA, S. (Eds.). **Advancing Relational Leadership Research: A Dialogue Among Perspectives**. Charlotte, NC: Information Age Publishing, 2012.

BIEHL, B. ‘In the mix’: Relational leadership explored through an analysis of techno DJs and dancers. **Leadership**, v. 15, n. 3, p. 339–359, 2019.

BOTELHO, L.; CUNHA, C.; MACEDO, M. O método da revisão integrativa nos estudos organizacionais. **Gestão e Sociedade**, v.5, n.11, p.121-36, 2011.

BURTON, C. Merit and gender: Organizations and the mobilization of masculine bias. In: CURNOW, G.; PAGE, B. (Eds.). **Politicization and the career service**. Canberra: Canberra CAE and NSW Division of RAIPA, 1989.

CARROLL, B.; LEVY, L. Leadership development as identity construction. **Management Communication Quarterly**, v.24, n.2, p.211-231, 2010.

CARROLL, B.; SIMPSON, B. Capturing sociality in the movement between frames: An illustration from leadership development. **Human Relations**, v.65, p.1283-1309, 2012.

CREVANI, L. Relational leadership. In: CARROL, B.; FORD, J.; TAYLOR, S. (Eds.) **Leadership: Contemporary Critical Perspectives**. London: Sage, 2015.

CREVANI, L.; LINDGREN, M.; PACKENDORFF, J. Leadership, not leaders: on the study of leadership as practices and interactions. **Scandinavian Journal of Management**, v.26, n.1, p.77-86, 2010.

CUNLIFFE, A.; ERIKSEN, M. Relational leadership. **Human Relations**, v.64, n.11, p.1425-1449, 2011.

DACHLER, H.; HOSKING, D. The primacy of relations in socially constructing organizational realities. In: HOSKING, D.; DACHLER, H.; GERGEN, K. (Eds.). **Management and organization: Relational alternatives to individualism**. Brookfield: Avebury/Ashgate Publishing, 1995.

DANSEREAU, F.; CASHMAN, J.; GRAEN, G. Instrumentality theory and equity theory as complementary approaches in predicting the relationship of leadership and turnover among managers. **Organizational Behavior and Human Performance**, v.10, n. 2, p. 184-200, 1973.

DRATH, W.; MCCAULEY, C.; PALUS, C.; VAN VELSOR, E., O'CONNOR, P.; MCGUIRE, J. Direction, alignment, commitment: Toward a more integrative ontology of leadership. **Leadership Quarterly**, v.19, p.635-653, 2008.

DOROW, P. F.; WILBERT, J.; JENOVEVA, R.; DANDOLINI, G. O líder inovador segundo a percepção de gestores intermediários. **INMR - Innovation & Management Review**, [S. l.], v. 12, n. 3, p. 209-225, 2015.

EVELINE, J. The politics of advantage, **Australian Feminist Studies**. Special issue: Women and Citizenship 19, p. 129-154, 1994.

FAIRHURST, G.; GRANT, D. The social construction of leadership: A sailing guide. **Management Communication Quarterly**, v.24, n.2, p.171-210, 2010.

FAIRHURST, G.; UHL-BIEN, M. Organizational discourse analysis (ODA): Examining leadership as a relational process. **Leadership Quarterly**, v.2, p.1043-1062, 2012.

FLETCHER, J. Leadership as relational practice. In: BUNKER, K.; HALL, D.; KRAM, K. (Eds.). **Extraordinary leadership: Addressing the gaps in senior executive development**. San Francisco: Jossey-Bass, 2010.

FLETCHER, J. The paradox of postheroic leadership: An essay on gender, power, and transformational change. **The Leadership Quarterly**, v.15, n.5, p.647-661, 2004.

GERGEN, K. **An invitation to social construction**. London: Sage, 1999.

GERSTNER, C.; DAY, D. Meta-analytic review of leader-member exchange theory: correlates and construct issues. **Journal of Applied Psychology**, n.82, p.827-844, 1997.

GRAEN, G.; UHL-BIEN, M. Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective. **Leadership Quarterly**, v.6, n.2, 1995.

HARDING, S. **Feminism & Methodology**: Social Science Issues. Indianapolis: Indiana University Press, 1987.

HOLLANDER, E. Emergent leadership and social influence. In: PETRULLO, L.; BASS, B. (Eds.) **Leadership and interpersonal behavior**. New York: Holt, Rinehart, & Winston, 1961.

HOLLANDER, E. **Leaders, groups, and influence**. New York: Oxford University Press, 1964.

HOSKING, D. Moving relationality: mediations on a relational approach to leadership. In: BRYMAN, A.; COLLINSON, D.; GRINT, K.; JACJON, B.; UHL-BIEN, M. (Eds.) **The Sage handbook of leadership**. London: Sage, 2011.

HOSKING, D. Not leaders, not followers: a post-modern discourse of leadership processes. In: SHAMIR, B.; PILLAI, R.; BLIGH, M.; UHL-BIEN, M. (Eds.) **Follower-centered perspectives on leadership**: a tribute to the memory of James R. Meindl. Greenwich: Information Age Publishing, 2007.

HOSKING, D. Organizing, leadership and skillful process. **Journal of Management Studies**, v.25, n.2, p.147–166, 1988.

HOSKING, D.; MORLEY, I. **A social psychology of organizing**: People, processes, and contexts. New York: Harvester/Wheatsheaf, 1991.

HRYNIEWICZ, L.; VIANNA, M. Mulheres em posição de liderança: obstáculos e expectativas de gênero em cargos gerenciais. **Cadernos EBAPE**, v.16, n.3, p.331-344, 2018.

HURWITZ, H. Gender and race in the occupy movement: Relational leadership and discriminatory resistance. **Mobilization: An International Quarterly**, v. 24, n. 2, p. 157-176, 2019.

KANAN, L. A. Poder e liderança de mulheres nas organizações de trabalho. **Organizações & Sociedade**, v. 17, n. 53, art. 1, p. 243-257, 2010.

KLEIN, V. Pressupostos para o estudo da liderança como um fenômeno discursivo e socialmente construído. **FAROL – Revista de Estudos Organizacionais e Sociedade**, v. 04, p. 1317, 2017.

KOSKINEN, S.; ANNA-MAIJA, L. The CEO-Chair relationship from a relational leadership perspective, **Leadership & Organization Development Journal**, v. 37, n. 8, p. 1135-1146, 2016.

LIMA, G. S.; CARVALHO NETO, A.; LIMA, M. S.; VERSIANI, F. A Reciprocidade entre Estrutura (Organizacional) e os Agentes (Líderes e Liderados): Um Estudo sobre Liderança Relacional a Partir da Teoria da Estruturação de Giddens. **Revista de Ciências da Administração**, v. 21, n. 53, p. 144-159, 2019.

LIPKE, T. Mentoring processes strengthening women's relational leadership: a pilot study. **Periferia**, v.10, n.2, p.80-102, 2018.

LORD, R.; DINH, J. Aggregation processes and levels of analysis as organizing structures for leadership theory. In: DAY, D.; ANTONAKIS, J. (Eds.) **The Nature of Leadership**. Thousand Oaks: Sage, 2012.

MACHADO, D.; ANTUNES, A. Estilos de liderança: um estudo nas agências de um banco de varejo público em Santa Catarina. **Revista Ciências Administrativas**, v. 12, n. 2, p. 158-171, 2006.

MYERS, J. Book review: Dialogue in organizations: Developing relational leadership. **Management Learning**, v. 47, p. 224-228, 2016.

OSPINA, S.; FOLDY, E.; EL HADIDY, W.; DODGE, J.; HOFMANN-PINILLA, A.; SU, C. Social change leadership as relational leadership. In: UHL-BIEN, M.; OSPINA, S. (Eds.) **Advancing Relational Leadership Research: A Dialogue Among Perspectives**. Charlotte, NC: Information Age Publishing, 2012.

OSPINA, S.; SORENSON, G. A constructionist lens on leadership: Charting new territory In: GOETHALS, G.; SORENSON, G. (Eds.). **The quest for a general theory of leadership**. Cheltenham, England: Edward Elgar, 2006.

OSPINA, S.; UHL-BIEN, M. Mapping the terrain: convergence and divergence around relational leadership. In: UHL-BIEN, M.; OSPINA, S. (Eds.) **Advancing Relational Leadership Research: A Dialogue Among Perspectives**. Charlotte, NC: Information Age Publishing, 2012.

REITZ, M. Leading Questions: Dialogue in organizations: Developing relational leadership. **Leadership**, v.13, n.4, 516–522, 2017.

RYÖMÄ, A.; SATAMA, S. Dancing with the D-man: Exploring reflexive practices of relational leadership in ballet and ice hockey. **Leadership**, v. 15, n. 6, p. 696–721, 2019.

SANT'ANNA, A.; PADILHA, L. S.; TREVISOL, M.; FILIPPIM, E. S.; BENCKE, F. F. Liderança e sustentabilidade: contribuições de estudos sobre dinâmicas socioespaciais de reconversão e requalificação de funções econômicas. **RACE - Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, v. 16, n. 3, p. 1133-1160, 2017.

SEERS, A. Team-member exchange quality: A new construct for role-making research. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v.43, 118-135, 1989.

SHAMIR, B., HOUSE, R.; ARTHUR, M. The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. **Organization Science**, v.4, n.4, 577-594, 1993.

SINCLAIR, A; EVANS, M. Difference and leadership. In: CARROL, B.; FORD, J.; TAYLOR, S. (Eds.) **Leadership: Contemporary Critical Perspectives**. London: Sage, 2015.

TORRACO, R. Writing integrative literature reviews: Guidelines and examples. **Human Resource Development Review**, v.4, n 3, p.356-367, 2005.

TORRACO, R. Writing integrative literature reviews: Using the past and present to explore the future. **Human Resource Development Review**, v.15, n.4, p.404-428, 2016.

UHL-BIEN, M. Relational leadership theory: Exploring the social processes of leadership and organizing. **The Leadership Quarterly**, v.17, n.6, p.654-676, 2006

ZABOTTI, E.; BERTOLINI, G. As perspectivas teóricas utilizadas na produção científica de gênero em posição de liderança nas organizações. **Revista Organizações em Contexto**, v.15, n.29, p.3-16, 2019.

Notas: *Traduções são de responsabilidade da autora.