

MULHER EXECUTIVA EM EMPRESAS FAMILIARES NO BRASIL: um estudo do estilo de gestão adotado

Autores:

Denize Grzybovski – Doutora em Administração (UFLA – MG). Professora Titular na Faculdade de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis na Universidade de Passo Fundo (FEAC/UPF). Professora Convidada no Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Desenvolvimento da Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (Unijuí). E-mail: gdenize@upf.br

Juliana Karine Dalla Vechia – Bolsista Fapergs. Aluna no curso de Mestrado em Desenvolvimento na Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (Unijuí). E-mail: julianakdv@gmail.com

Jocias Maier Zanatta – Aluna no curso de Mestrado em Desenvolvimento na Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (Unijuí). E-mail: josk85@hotmail.com

Betina Beltrame – Mestre em Desenvolvimento (UNIJUI – RS). Professora na Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (Unijuí). E-mail: tinabeltrame@hotmail.com

Juliana Meneguini Raimann – Bolsista voluntária. Coordenadora do Laboratório de Gestão na Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (Unijuí). E-mail: juliana.raimann@unijui.edu.br

1 INTRODUÇÃO

Na década 2000, Grzybovski, Boscarin e Migott (2002), num artigo publicado na Revista de Administração Contemporânea, afirmam que o estilo de liderança adotado pelas mulheres executivas, em empresas familiares gaúchas, é mais voltado para pessoas do que para tarefas, bem como o comportamento gerencial é muito mais orientado para o poder, ou seja, uma “postura gerencial mais baseada no modelo masculino de gestão” (p. 206). Passada uma década, questiona-se se houve mudança no estilo de gestão adotado em razão do ingresso das novas gerações no mercado de trabalho e da dinâmica da sociedade atual, marcada pelo individualismo contemporâneo (LIPOVETSKY, 2005).

Com os mesmos princípios norteadores (gerenciamento transparente e organizações de aprendizagem), no presente artigo busca-se apresentar os resultados de uma pesquisa empírica realizada na mesma região brasileira e igualmente em empresas familiares, com vistas a revisar os achados de Grzybovski, Boscarin e Migott (2002) considerando o contexto socioeconômico do ano 2014. O objetivo foi identificar o estilo feminino de gestão em empresas familiares, correlacionando-o ao perfil das mulheres gerentes. Foram investigadas 94 mulheres executivas que gerenciam empresas familiares e utilizou-se o mesmo questionário aplicado pelas referidas autoras, por meio do qual foram aplicados dois testes: um sobre o estilo de liderança adotado; outro sobre o grau de orientação ao poder.

As mulheres brasileiras tem representado expressiva importância em cargos de gestão, tanto no setor público (por exemplo: Maria das Graças Foster, presidente da Petrobrás; Dilma

Roussef, Presidente da República do Brasil) quanto privado (Luiza Trajano, fundadora da Magazine Luiza) e estão superando com competência a distribuição desigual de homens e mulheres no mundo do trabalho (RODRIGUES, 2003). Alguns estudos também indicam que a mulher tem se destacado por apresentar características empreendedoras específicas do gênero feminino, como encorajar a participação de todos os membros da equipe, partilhar informações, valorizar e motivar as pessoas a crescer pessoal e profissionalmente (MACHADO, 2002; BOTELHO et al., 2009; OLIVEIRA; SOUZA NETO, 2010) numa perspectiva mais coletivista e orientada pelos fundamentos teóricos da administração participativa. Assim as mulheres estão conseguindo contribuir para uma gestão que atenda as expectativas do mercado (BARBOSA et al. 2011) e conferir maior tempo de vida aos empreendimentos de micro e pequeno porte que gerenciam, em especial pelo estilo gerencial adotado (FRANCO, 2014).

Tais considerações geram novos questionamentos em torno do estilo de gestão adotado por mulheres no contexto de proliferação das redes sociais, do avanço da tecnologia das comunicações que virtualizam as relações sociais e da expansão do mercado consumidor de produtos e serviços rapidamente depreciáveis. Nos últimos dez anos, ocorreram mudanças no estilo de gestão adotado por mulheres executivas gaúchas?

Os resultados desse estudo são apresentados neste artigo em quatro partes além desta introdução. Na primeira parte são apresentados os estudos sobre gênero nas diferentes áreas do conhecimento e contemplando temáticas inerentes ao comportamento no mundo do trabalho, como identidade, feminismo, comportamento político e desigualdade para, ao final, poder discutir teoricamente os estudos organizacionais sobre gênero e gestão empresarial. Na segunda parte são apresentados os procedimentos metodológicos adotados na investigação empírica, cujos resultados e análises são apresentadas na terceira parte. Por fim, apresentam-se as conclusões do estudo.

2 ESTUDOS SOBRE GÊNERO E GESTÃO

Há estudos sobre gênero nas diferentes áreas do conhecimento, com destaque para as humanas, de saúde e sociais aplicadas. Nesta última, a Administração é uma das ciências que tem demonstrado maior preocupação com as desigualdades entre gêneros no mundo do trabalho, mas também há estudos que buscam identificar as semelhanças, compreender a dinâmica de homens e mulheres ou desvelar comportamentos e estilos de gestão. Dentre outros estudos, destacam-se os seguintes: Eagly e Johnson (1999), Cálás e Smircich (1999), Thiry-Cherques (2003), Rodrigues (2003), Takahashi, Graeff e Teixeira (2006), Duarte, D'Oliveira e Gomes (2009), Oliveira, Gaio e Bonacim (2009), Amorim e Perez (2010), Machado (2011), Pitkin (2013).

Na história administração, os estudos sobre gênero em cargos de gestão só aparecem no período pós-II Guerra Mundial, especificamente a partir dos anos 1960, quando emergem debates sobre liberdade e a natureza humana (CALÁS; SMIRCICH, 1999; RABELO, 2010). Nesse período transcorrido, a mulher conquistou espaços importantes no mundo do trabalho e produziu avanços nas questões de relações de gênero (OLIVEIRA; GAIO; BONACIM, 2009), mas ainda precisa superar algumas limitações sobre suas funções na família e no trabalho (SILVA; AMAZONAS; VIEIRA, 2010), bem como compreender o seu papel e sua identidade quando ocupa cargos de gestão (VIEIRA, 2005; BOTELHO et al, 2009).

No que tange ao estilo de gestão adotado por mulheres, Eagly e Johnson (1990) constataram que não há diferenças em relação aos adotados por homens, pois o estilo de gestão não é uma questão de sexo, mas do papel que cada profissional representa nas organizações no exercício profissional. Os mesmos resultados foram encontrados por Duarte, D'Oliveira e Gomes (2009). Os cargos de gestão exigem dos seus ocupantes, sejam eles

homens ou mulheres, competências específicas. Contudo, os comportamentos destes profissionais são ditados por um código de conduta construído socialmente sendo relativo à estrutura social, então referem-se às questões de gênero (masculino, feminino) e não ao sexo (homem, mulher) (FERREIRA, 1988; CÁLAS; SMIRCICH, 1999).

De acordo com Rabelo (2010), gênero é “uma construção social de atributos diferentes a homens e mulheres efectivada durante toda a vida, o que acaba por determinar as relações entre os sexos em vários aspectos” (versão original em português de Portugal). Nesse sentido, o período da segunda metade do século XX, marcado pelas “lutas feministas” (direito ao aborto, reivindicação de creches), também marca um momento de ascensão de mulheres a cargos gerenciais, mas elas não tinham “consciência dos jogos políticos que as *rodeavam*” (RADIN, 1980 apud RODRIGUES, 2003, p. 499).

O comportamento político tradicionalmente é discutido a partir da visão masculina, como pressupõe o título do livro escrito por Maquiavel: “o príncipe” (MACHIAVELLI, 2012), o qual deveria agir destemido, com crueldade disfarçada de piedade, constituindo empreendimentos sem alarde, mantendo os “poderosos” ocupados de forma que não poderiam cogitar qualquer inovação e procurar, em todas as suas ações, conquistar fama de grandeza e excelência. Assim ficou a imagem do “homem de negócios”, daquele que compete “na arena da história, e, na verdade, [é] dominado, ou pelo menos continuamente ameaçado nos bastidores, por figuras femininas de imenso poder, mal percebidas e espectrais” (PITKIN, 2013, p. 219). Nesse contexto, o feminino, em Maquiavel, é representado por diferentes versões de “A princesa” na literatura gerencial, ou seja, é a oposição ao masculino descrito em “O príncipe” (PITKIN, 2013).

A respeito do comportamento político de gêneros em contexto organizacional, Rodrigues (2003) identificou que o sexo feminino adota estratégias políticas diferentes do sexo masculino, como apresentado na Tabela 1. O sexo feminino adota estratégias políticas mais pautadas na informação seletiva, na centralidade, a qual depende do conhecimento da função e da empresa, com suas competências específicas, e na construção da imagem. O sexo masculino, por sua vez, adota estratégias políticas que envolvem manipulação de regras e negociação, como já identificado em Maquiavelli (2012) e Pitkin (2013).

Tabela 1 – Estratégia política por sexo.

Tipo Estratégia política	Sexo	
	Feminino	Masculino
Construção da imagem	11	5
Manipulação de regras	16	25
Informação selectiva	49	29
Persuasão	2	4
Negociação	13	16
Criar dependência/centralidade	17	11
Criar equipe coesa/alianças	1	1
Domínio de áreas de incerteza/providenciar recursos	1	1
Outras táticas	23	20
Totais por sexo	133	112

Nota: Dados apresentados a partir do original, o qual foi escrito no idioma português de Portugal.

Fonte: Rodrigues (2003).

As imagens que se tem de mulheres e homens no mundo do trabalho, em especial na esfera da gestão de organizações, foram construídas a partir dos referenciais de “O príncipe” (MAQUIAVELLI, 2012) e tomadas como verdades pelas sociedades. De um lado, homens, autônomos, adultos e estabelecendo relações de reciprocidade, com comportamento político de “agentes”. De outro lado, mulheres, dependentes, submetidas a uma relação de dominação. Portanto, como afirma Pitkin (2013, p. 251), “a autonomia humana e a civilidade são construtos masculinos dolorosamente conquistados do poder feminino corrosivo e continuamente ameaçados por ele”.

No contexto atual, mudanças são observadas na constituição da identidade da mulher (VIEIRA, 2005), bem como avanços na compreensão das questões de gênero, onde o masculino e o feminino se cruzam (TORRÃO FILHO, 2005), mesmo que ainda desigualdades, de algum modo, se reproduzem ou permanecem (CÁLAS; SMIRCICH, 1999; FERNANDES, 2009; ALCADIPANI, 2013). Conforme afirma Bernardes (2009), “ao mesmo tempo em que a mulher é apresentada como construtora de seu espaço familiar, profissional e social, a ideologia dominante veicula um discurso extremamente ortodoxo e antilibertário a seu respeito” (p. 75).

Contudo, no tocante às habilidades femininas na gestão das organizações, Barbosa et al. (2011) afirmam que o respeito e a preocupação com o outro estão sendo valorizadas e ocupar esse espaço vai depender de com a mulher vai percebê-lo e ocupa-lo. Na gestão das empresas familiares, tanto homens quanto mulheres disputam espaços. Portanto, cabe às mulheres perceber o jogo político que se estabelece tanto no espaço familiar quanto profissional, assumir que elas representam o gênero feminino da família na condução dos negócios e tentar superar a dicotomia homem-mulher por meio da competência gerencial em detrimento do sexo.

3 METODOLOGIA

Trata-se de um estudo exploratório com abordagem mista (quali e quantitativa) dos dados num grupo de mulheres gestoras de empresas familiares. O tema do estudo é de natureza interdisciplinar, razão pela qual a equipe de pesquisadores é formada por administradores, psicólogos e sociólogos com vistas a trazer ao debate dados e comportamentos observados durante o processo de coleta e anotados em caderno de campo, superando a visão mecânica de aplicação de questionário, instrumento utilizado para coletar os dados de perfil das respondentes, bem como para aplicar dois testes.

A técnica adotada para identificação dos sujeitos da pesquisa foi a “bola de neve” (BABBIE, 2013), aplicada a partir de dois questionamentos de identificação: (i) é a executiva principal da empresa?; (ii) a empresa a qual exerce suas funções é familiar, ou seja, é gerenciada por membros da família proprietária, no mínimo, representando a segunda geração? Por meio de indicações das pessoas da comunidade, foi possível identificar e coletar os dados de 94 mulheres em diferentes cidades da região noroeste do Estado do Rio Grande do Sul.

Os dados foram coletados, pela equipe de pesquisadores (não foram utilizados alunos), por meio de um questionário estruturado, observação não participante e caderno de campo. O questionário é composto por 34 questões (abertas e fechadas) e apresentadas por escrito às mulheres executivas, tendo por objetivo o conhecimento do perfil, formação educacional, atividades do cotidiano, opiniões, crenças, sentimentos, expectativas, outros.

Quanto à tabulação dos dados, as questões fechadas presentes no questionário foram submetidos à tabulação de acordo com as escalas *nominal*, para identificar categorias (origem familiar, grau de parentesco com o fundador, grau de instrução, estado civil), e *de intervalo* (faixa etária, jornada de trabalho). Os dados das questões abertas foram submetidos à análise

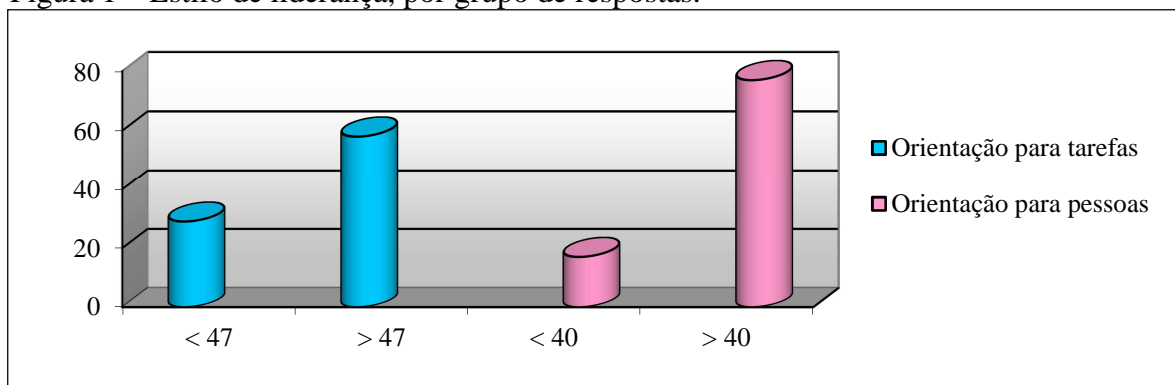
de conteúdo (BARDIN, 1979; MINAYO et al., 1996), ao estabelecimento de categorias e à construção de figuras (mapas conceituais, por exemplo). No processo de coleta foram aplicados dois testes referentes ao estilo de liderança (*Leadership Questionnaire*) e à orientação ao poder (*Studies in Machiavellianism*) propostos por Robbins (2000).

4 RESULTADOS DA PESQUISA

No teste referente ao estilo de liderança, as mulheres executivas precisavam responder questões objetivas, as quais foram divididas em dois grupos. No Grupo A haviam doze questões que indicam o grau de orientação para tarefas e, no Grupo B, também dez questões, que indicavam o grau de orientação para pessoas. O cruzamento dos dois indicadores permitiu identificar a orientação dada (pessoas ou tarefas) e definir o estilo de liderança (masculino ou feminino).

A pontuação obtida através das respostas das mulheres executivas referentes ao teste estilo de liderança é demonstrada na Figura 1. No grupo A, que indica o grau de orientação para as tarefas, o resultado aponta 29 respostas com pontuação inferior a 47 pontos e 58 respostas superiores a 47 pontos. Uma pontuação superior a 47 pontos indica *muita* orientação para a *tarefa*. Porém, no grupo B, que indica o grau de orientação para as pessoas, obteve-se 17 respostas abaixo de 40 pontos e 77 respostas acima de 40 pontos. Esse resultado no grupo B indica *muita* orientação para pessoas.

Figura 1 – Estilo de liderança, por grupo de respostas.



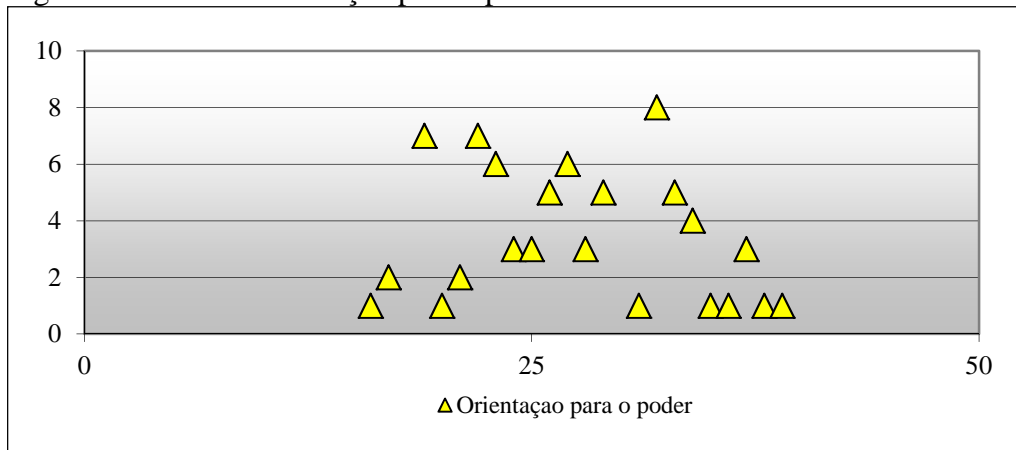
Fonte: Dados da pesquisa (2014).

Comparando-se as respostas do Grupo A com as do Grupo B, o estilo de liderança das mulheres executivas orientado para *pessoas* é muito maior do que para *tarefas*. Este resultado segue o mesmo apontado por Grzybovski, Boscarin e Migott (2002) e refere-se a um conjunto de ações pautadas na solidariedade, compreensão e acolhimento.

Tal interpretação encontra guarida percepção que as mulheres executivas têm dos valores cultuados nas empresas em que atuam. Dos 282 itens, distribuídos em 15 categorias, foram identificados como principais os seguintes: trabalho em equipe, flexibilidade, bem estar, ética profissional, valorização humana, emoção, mas também consideram fundamental ser “modelo” para os que estão ao seu entorno, o agir com determinação, demonstrando força e postura pro-ativa sem desconsiderar a competência.

O outro teste aplicado ao mesmo grupo de mulheres, agora para avaliar o grau de orientação ao poder, obteve os resultados apresentados na Figura 2. Observa-se uma concentração de respostas entre 19 e 34 pontos dispostos num intervalo de zero a 39 pontos. Num intervalo de 0 a 50 pontos, o maior número de respostas (55) encontra-se acima de 25 pontos, o que indica um grau elevado de orientação para o *poder* (ROBBINS, 2000).

Figura 2 – Grau de orientação para o poder.



Fonte: Pesquisa de campo (2000).

Os resultados deste teste revelam algumas implicações nos papéis das mulheres executivas na liderança, em especial a mensagem que está por trás do poder, que é de que ela é a maior autoridade formal. Contudo, sua habilidade de conseguir que as coisas sejam realizadas depende, em grande medida, de quem tem o poder de influenciar os demais membros da equipe de trabalho. Isso independe de ter ou não a autoridade formal, mas do comportamento político, como descreveu Rodrigues (2003). A autora, num estudo sobre gênero e comportamento político em organizações, constatou que “as próprias mulheres ajudam a criar a «realidade» social inerente ao seu sexo, confirmando pelo seu comportamento, expectativas de menor competência e dependência dos outros” (RODRIGUES, 2003, p. 516).

O teste aplicado para medir o grau de orientação ao poder revela que as mulheres executivas investigadas são capazes de convencer mais os outros e são mais difíceis de serem convencidas, ou seja, elas sabem, mesmo que implicitamente, que há duas fontes básicas de poder, as quais são: a posição hierárquica que ocupam na organização (proprietárias, herdeiras, executivas) e suas características pessoais (determinadas, perseverantes, fortes, lutadores, empreendedoras).

5 CONCLUSÃO

O cruzamento dos resultados obtidos com a aplicação dos testes (estilo de liderança adotado; grau de orientação ao poder) mantém o mesmo estereótipo observado por Grzybovski, Boscarin e Migott (2002) há dez anos atrás. A mulher executiva na empresa familiar gaúcha é uma executiva flexível no seu estilo de liderança, porém mais orientada para o poder. Isto aponta que elas continuam, após dez anos e mudança do perfil da mulher no mercado de trabalho, adotando um estilo de gestão mais masculino do que feminino de gestão.

Em razão dos resultados encontrados nesta pesquisa, sugere-se desenvolver pesquisas sobre mulheres executivas contemplando outras variáveis. Isso implica em revisar os testes até então utilizados no processo de coleta de dados e propor ajustes e complementos aos mesmos, em especial inserindo questões relacionadas às alterações na identidade da mulher, que modificam o modo de ser e não necessariamente o estilo de gestão adotado ou a orientação ao poder. As conclusões de Vieira (2005) são relevantes para esse propósito, que contemplam a tecnologia e a mídia como agentes transformadores da identidade da mulher e o trabalho como força estruturante da identidade feminina. Concordamos que a tecnologia estimula o surgimento de espaços “de trabalho diferenciados cuja essência é o contato humano” (VIEIRA, 2005, p. 236) e cujas funções requerem atributos mais femininos

(paciência, atenção, intuição). Contudo, a mulher precisa estar preparada para assumir tais funções e demonstrar seus valores (compreensão e solidariedade), sem que a mensagem transmitida seja de uma luta feminista ou de uma dupla escravatura (exercício do trabalho profissional e atividades domésticas).

6 REFERÊNCIAS

AFONSO, J. A. Masculino e feminino: alguns aspectos da perspectiva psicanalítica. **Análise Psicológica**, v. 25, n. 3, p. 331-342, 2007.

ALCADIPANI, R. Macho, adulto e branco. **GV-executivo**, v. 12, n. 1, jan./jun. 2013.

BABBIE, E. R. **The practice of social research**. 13.ed. Wodsworth: Cengage Learning, 2013.

BARBOSA, F. C.; CARVALHO, C. F.; SIMÕES, G. M. M.; TEIXEIRA, R. M. Empreendedorismo feminino e estilo de gestão feminina: estudo de casos múltiplos com empreendedoras na cidade de Aracaju – Sergipe. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, Campo Limpo Paulista, v. 5, n. 2, p. 124-141, mai./ago., 2011.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições, 1979.

BERNARDES, W. W. Pós-modernidade, mídia e perfil identitário feminino. In: VIEIRA, J. A. (editora). **Olhares em análise de discurso crítica**. Cepadic: Brasília, 2009.

BOTELHO, L. L. R. et al. Desafios gerenciais das mulheres empreendedoras: como exercer a liderança em espaços de identidade masculina? O caso da Alpha tecnologia. Santiago de Cali: Universidad Icesi e UFSC, 2009.

CÁLAS, M. B.; SMIRCICH, L. Do ponto de vista da mulher: abordagens feministas em estudos organizacionais. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (orgs.). **Handbook de estudos organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1999. Volume 1, Capítulo 10.

DUARTE, A.; D'OLIVEIRA, T.; GOMES, J. “Imperium femininis”... uma liderança de sucesso escondido. **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão**, v. 8, n. 3, p. 12-24, 2009.

EAGLY, A. H.; JOHNSON, B. T. Gender and leadership style: a meta-analysis. **Psychological Bulletin**, v. 108, n. 2, p. 233-256, 1990.

FERNANDES, M. G. M. O corpo e a construção das desigualdades de gênero pela ciência. **Physis Revista de Saúde Coletiva**, Rio de Janeiro, v. 19, n. 4, p. 1051-1065, 2009.

FERREIRA, V. O feminismo na pós-modernidade. **Revista Crítica de Ciências Sociais**, n. 24, p. 93-106, mar. 1988.

FRANCO, M. M. S. Empreendedorismo feminino: características empreendedoras das mulheres na gestão das micro e pequenas empresas. In: EGEPE, 8, 2014, Goiânia. **Anais do...** Goiânia: Anegepe, 2014.

GRZYBOVSKI, D.; BOSCARIN, R.; MIGOTT, A. M. B. Estilo feminino de gestão em empresas familiares gaúchas. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 6, n. 2, p. 185-207, mai./ago. 2002.

LIPOVETSKY, G. **A era do vazio**: ensaios sobre o individualismo contemporâneo. São Paulo: Manole, 2005.

MACHADO, H. V. **Identidade empreendedora de mulheres no Paraná**. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. UFSC, 2002.

MACHADO, H. V. The challenge of female successors in family business succession: a case study in Brazil. In: HALKIAS, D.; THURMAN, P.; SMITH, C.; NASON, R. (Org.). **Father-daughter succession in family business**: a cross-cultural perspective. Farnham, England: Gower, 2011, v. 1, p. 255-262.

MACHIAVELLI, N. **O príncipe**. São Paulo: Martin Claret, 2012. Coleção A obra prima de cada autor.

MINAYO, M. C. (org) et al. **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. 5.ed. Petrópolis: Vozes, 1996.

OLIVEIRA, A. R.; GAIO, L. E.; BONACIM, C. A. G. Relações de gênero e ascensão feminina no ambiente organizacional: um ensaio teórico. **Revista de Administração da UFSM**, Santa Maria, v. 2, n. 1, p. 80-97, jan./abr., 2009.

OLIVEIRA, P. G.; SOUZA NETO, B. Empreendedorismo e gestão feminina: uma análise do estilo gerencial de mulheres empreendedoras no município de São João Del-Rei, Minas Gerais. In: ENEO, 6, 2010, Florianópolis. **Anais do...** Florianópolis: Anpad, 2010.

PITKIN, H. Gênero e política no pensamento de Maquiavel. **Revista Brasileira de Ciência Política**, Brasília, n. 12, p. 219-252, set./dez. 2013. <http://dx.doi.org/10.1590/S0103-33522013000300009>.

ROBBINS, S. P. **Administração**: mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2000.

RODRIGUES, F. Gênero e antecipação de comportamento político: um estudo em contexto organizacional. **Análise Psicológica**, v. 21, n. 4, p. 499-518, 2003.

SILVA, T. C. M.; AMAZONAS, M. C. L. A.; VIEIRA, L. L. F. Família, trabalho, identidades de gênero. **Psicologia em Estudo**, Maringá, v. 15, n. 1, p. 151-159, jan./mar. 2010.

TORRÃO FILHO, A. Uma questão de gênero: onde o masculino e o feminino se cruzam. **Cadernos Pagu**, Campinas, v. 24, p. 127-152, jan./jun., 2005. <http://dx.doi.org/10.1590/S0104-83332005000100007>.

VIEIRA, J. A. A identidade da mulher na modernidade. **Delta**, v. 21, Especial, p. 207-238, 2005. <http://dx.doi.org/10.1590/S0102-44502005000300012>.