

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS
FACULDADE DE ESTUDOS SOCIAIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

ANA PAULA COSTA PINHEIRO BATISTA

**PERCEPÇÕES MASCULINAS SOBRE A LIDERANÇA FEMININA NA
UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS**

MANAUS

2024

ANA PAULA COSTA PINHEIRO BATISTA

**PERCEPÇÕES MASCULINAS SOBRE A LIDERANÇA FEMININA NA
UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao Curso de Administração
da Universidade Federal do Amazonas
(UFAM), como requisito para obtenção do
título de Bacharel.

Orientador: Prof. Dr. Antônio Giovanni Figliuolo Uchôa

MANAUS

2024

ANA PAULA COSTA PINHEIRO BATISTA

**PERCEPÇÕES MASCULINAS SOBRE A LIDERANÇA FEMININA NA
UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao Curso de Administração
da Universidade Federal do Amazonas
(UFAM), como requisito para obtenção do
título de Bacharel.

Este trabalho foi defendido e aprovado pela banca em 19/07/2024.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Antônio Giovanni Figliuolo Uchôa - UFAM
Orientador

Prof. Dr. Manoel Carlos de Oliveira Junior - UFAM
Avaliador

Prof.^a Dr.^a Valéria Gonçalves Vieira - UFAM
Avaliadora

RESUMO

Este estudo visa analisar as semelhanças e diferenças na visão masculina sobre a liderança feminina, identificar a presença de percepções estereotipadas da liderança feminina entre os homens, e analisar a influência do contexto cultural na visão masculina sobre a liderança feminina. O número de mulheres em cargos de comando aumentou ao longo dos anos, mas as dificuldades enfrentadas por elas ainda permanecem atuais. Em vista de se tratar de um sexo feminino e, portanto 'fraco', não poderiam estarem em posições superiores aos homens (Silva, 2006). Para este estudo, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com doze homens vinculados à Universidade Federal do Amazonas (UFAM), todos com experiência sob a liderança imediata de uma mulher. As percepções identificadas foram divididas em duas categorias. A primeira, "Percepções da Liderança Feminina", buscou analisar as semelhanças e diferenças na visão masculina sobre a liderança feminina, bem como identificar a presença de percepções estereotipadas. A segunda categoria, "Fatores Influenciadores de Liderança", explorou a influência do contexto cultural. Nos resultados, constata-se que homens e mulheres são igualmente aceitos como líderes na UFAM. No entanto, não existe uma política ativa na universidade que promova especificamente a liderança feminina. Quando uma mulher chega a um cargo de liderança, esse processo ocorre de forma natural, sem a influência de política. Os resultados deste estudo podem contribuir para uma análise abrangente das percepções masculinas sobre a liderança feminina. Além disso, futuros estudos quantitativos podem fornecer métricas adicionais para avaliar a importância das políticas de igualdade de gênero.

Palavras-chave: Liderança feminina, percepções masculinas, influência organizacional, desafios culturais.

ABSTRACT

This study aims to analyze the similarities and differences in men's views on female leadership, identify the presence of stereotypical perceptions of female leadership among men, and analyze the influence of the cultural context on men's views on female leadership. The number of women in command positions has increased over the years, but the difficulties they face still remain current. Given that they are female and therefore 'weak', they could not be in superior positions to men (Silva, 2006). For this study, semi-structured interviews were carried out with twelve men linked to the Federal University of Amazonas (UFAM), all with experience under the immediate leadership of a woman. The identified perceptions were divided into two categories. The first, "Perceptions of Female Leadership", sought to analyze the similarities and differences in men's views on female leadership, as well as identify the presence of stereotypical perceptions. The second category, "Leadership Influencing Factors," explored the influence of cultural context. The results show that men and women are equally accepted as leaders at UFAM. However, there is no active policy at the university that specifically promotes female leadership. When a woman reaches a leadership position, this process occurs naturally, without the influence of politics. The results of this study can contribute to a comprehensive analysis of men's perceptions of women's leadership. Furthermore, future quantitative studies may provide additional metrics to assess the importance of gender equality policies.

Keywords: Female leadership, male perceptions, organizational influence, cultural challenges.

1. INTRODUÇÃO

A luta das mulheres por equidade de gênero e respeito na sociedade tem sido travada há séculos, tanto para conseguir respeito em seus locais de trabalho quanto para exercer plenamente seus direitos civis no espaço público. No passado, os homens eram os provedores e as mulheres desempenhavam os papéis de donas do lar, sendo mães e esposas. Mas, com o passar dos anos, isso está se modificando e, da mesma forma, está fazendo com que a cultura organizacional mude suas estruturas patriarcais, haja vista que no cenário atual a diversidade de gênero tem sido identificada como um talento chave para o sucesso e o crescimento dos negócios (Kaur, 2020).

No entanto, observa-se que em algumas organizações, o que é visto como 'inclusivo' e 'para a diversidade' tem ganhado espaço exclusivamente para fins de marketing organizacional e não como formas adequadas de inclusão de mulheres em seu corpo empresarial (Rocha, 2017; Carrera; Torquato, 2020; Martins, 2021). Segundo Magalhães, Andrade e Saraiva (2017), a questão de considerar a inclusão das minorias sociais para a organização vai além da criação de oportunidades, visto que em nossa sociedade existe uma imagem enraizada negativamente desses indivíduos, não deixando com que eles exerçam plenamente suas profissões, sem qualquer tipo de discriminação no local de trabalho.

Dados mostram a discrepância entre a liderança feminina em comparação às masculinas, como aponta um relatório publicado pela Global de Auditoria e Consultoria, Grant Thornton (2020), que apenas 29% das mulheres atualmente estão à frente de organizações a nível global. Isso mostra a lacuna da invisibilidade da mulher como líder no âmbito corporativo. Com isso, este estudo se mostra pertinente tendo em vista que a maioria das mulheres na sociedade têm mais qualificações profissionais que os homens, apesar de esses serem preferidos ao se candidatarem a cargos gerenciais (Melo; Thome, 2018). Segundo Borges (2022), as mulheres nas organizações, de forma genérica, são obrigadas a aceitar cargos menores, mesmo que elas sejam candidatas com vastas qualificações e contendo as mesmas competências exigidas para poder estar a cargos superiores.

Portanto, este estudo busca analisar qual a percepção dos homens sobre a liderança feminina na Universidade Federal do Amazonas, a partir dos seguintes objetivos específicos: (a) analisar as semelhanças e diferenças na visão masculina sobre a liderança feminina; (b) identificar a presença de percepções estereotipadas da liderança feminina entre os homens; (c) analisar a influência do contexto cultural na visão masculina sobre a liderança feminina.

Com isso, esta pesquisa pretende ser apresentada com as seguintes sessões: (1) está presente introdução, como primeira; (2) o referencial teórico, como segunda; (3) a metodologia para a construção deste trabalho, como terceira; (4) os resultados e discussões encontrados, como quarta, a fim de fazer uma análise descritiva dos dados coletados; (5) as considerações acerca deste estudo, mencionando suas contribuições; e por fim (6) as referências, com a última sessão.

2. REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO

2.1. A liderança feminina

Conforme apontam Rowe (2002), Jordão (2004) e Robbins (2009), a liderança pode ser compreendida como um processo de influenciar pessoas, de modo que estes venham a agir em prol dos objetivos do líder. A partir dessa interpretação conjunta sobre o que representa a liderança para os autores, pode-se observar que no contexto teórico organizacional nem todo o poder de gerência está relacionado, necessariamente, com o ato de liderar, visto que a liderança é expressa na influência e não da autoridade do cargo em questão (Liphadzi; Aigbavboa; Thwala, 2017; Bennett, 2022; Marshall, 2022).

Goleman (2015) em seu estudo cita seis estilos de liderança, os quais são: o líder marcador de ritmo, o coercitivo, o democrático, o afiliativo, o visionário e o coaching. O autor caracteriza o estilo marcador de ritmo como sendo um líder exigente com seus subordinados, ele determina altos padrões de desempenho para a equipe. O coercitivo é caracterizado pelo indivíduo que exige rigorosamente o cumprimento das tarefas planejadas. O líder democrático é visto como sendo um líder que permite que os colaboradores possam vir a participar da tomada de decisão. O afiliativo representa o líder que valoriza mais o relacionamento interpessoal do que as metas propriamente ditas. O líder visionário tem a visão das tarefas individuais a longo prazo. Por fim, o líder coaching, que desenvolve os membros de sua equipe, analisa os pontos fortes e fracos de cada, visando assim o aprimoramento das competências de todo o time.

Sob esse viés da liderança, é válido ressaltar que no campo da Administração é comum encontrar pesquisas sobre a temática da liderança, seja para acadêmicos e não acadêmicos da área (Souza; Wood Jr, 2022), pois é sabido que o capital humano, no meio corporativo, pode torna-se um fator diferencial, e por consequência, ser visto como uma forma de vantagem competitiva sustentável, em que as organizações estão regularmente revisitando ou reavaliando seu corpo estratégico para as formas mais eficazes de como gerir uma equipe a

fim de terem os profissionais mais adaptados às novas práticas do mercado, por meio das práticas dos programas de desenvolvimento e treinamento da organização (Lima; Gomes, 2017; Gambirage *et al*, 2019).

Contudo, hoje não há um consenso na literatura de quais teorias da liderança são mais eficazes para as organizações, o que existe é um conjunto de evidências que provam, não genericamente, como um estilo de liderança vem ao encontro do seu contexto organizacional e pessoal (Armstrong, 2012). Robbins (2009) menciona que as pessoas são distintas nas suas formas de liderar, e essa diferença pode ser expressa através da flexibilidade comportamental, pois enquanto algumas são mais aptas aos fatores exteriores e situacionais, outras são mais consistentes. Desse modo, visto que cada pessoa possui um estilo próprio de liderar, que pode variar a depender da personalidade, nível de inteligência emocional, forma de enxergar determinada situação e de qual contexto está inserido, abordaremos aqui os estudos postulados por Goleman (2015).

Diante da apresentação desses seis tipos para liderar, Goleman (2015) menciona que os líderes de sucesso não utilizam apenas um único estilo de liderança. Segundo ele, a inteligência de um líder está em poder variar entre eles conforme as circunstâncias os exigem. Levando em consideração que o clima e situação organizacional estão constantemente em transformação, um bom líder deve ponderar cada um desses estilos, pois todos tem suas vantagens para determinados contextos. Entretanto, o autor salienta que os líderes que sabem dominar plenamente os estilos democrático, afiliativo, visionário e o coaching, em conjunto, possuem uma vantagem positiva para ter um bom clima organizacional e uma equipe competente.

Adicionalmente a esse pensamento, outros autores mencionam que o estilo de liderança mais voltado para o lado humanizado do time tende a sobressair-se melhor, dependendo da forma como ele é aplicado na organização (Trevisan, 2016; Silva; Antônio, 2020; Oliveira; Torres, 2021), confirmando assim com os estudos discorridos por Goleman (2015). Para tanto, em nosso tecido social existe um viés estereotipado sob a liderança, onde os estilos de liderança mais consistentes estariam associados ao gênero masculino, e os estilos de liderança mais ligados ao aspecto afetuoso estariam ligados ao gênero feminino (Abobeir, 2021). Assim, para que as mulheres líderes possam ser aceitas na organização, elas teriam que assumir um estilo "masculinizado da liderança", haja vista que características relacionadas à feminilidade estariam relacionadas à fraqueza ou ineficiência (Lima, 2011; Mendonça; Nascimento; Silva, 2014; Hryniewicz; Vianna, 2018).

Entretanto, hoje sabemos que tanto homens quanto mulheres podem exercer plenamente a capacidade de liderar com resultados positivos para a organização (Kaur; Arora, 2020). É apenas uma visão herdada historicamente da cultura patriarcal, em que ainda se tem uma resistência às mulheres no exercício de comando, onde os homens se veem ameaçados por ver uma mulher construindo sua independência e não dependendo dos mesmos para adquirir suas vontades - esse é comportamento dá-se o nome de masculinidade frágil (Da Silva, 2006). Dessa forma, a cultura organizacional tende a impedir que as mulheres venham chegar ao poder (Alves, 2004), pois as práticas sexistas do machismo estrutural enraizada na sociedade são visíveis, onde a mulher nas organizações é posta como uma sub-representação dos cargos altos, mesmo estas tendo as mesma qualificações e competências para estar em posições superiores (Diehl; Dzubinski, 2016).

De acordo com um Índice de Liderança de Reykjavik, desenvolvido pela Kantar Public (2018), em que mede a igualdade de gênero por país em termos de valor percebido para posições de poder na sociedade, mais da metade (54%) do G-7 não se sente “muito confortável” com mulheres como CEOs de grandes empresas em seu país, e 57% não se sente “muito confortável” com mulheres como entres chefes do governo em seu país. Ademais, a partir de um olhar mais atento aos dados, mostra que 60-63% dos homens estão insatisfeitos com essas estatísticas, enquanto 48-52% das mulheres estão insatisfeitas. Ao referir esses dados, nos mostra como é alta e alarmante a proporção de homens e mulheres que não enxergam as mulheres como bons olhos para liderar.

Com isso, faz-se necessário um rompimento dos paradigmas existentes que impedem as mulheres de exercer sua liderança plena nas organizações, onde existem barreiras para que elas possam assumir suas características femininas no ato de liderar e, ao mesmo tempo, que possam neutralizá-las em posições de comando, para que elas não venham a negar suas identidades, se mascarando-se em um modelo do “homem líder”, negando as suas características naturais (Nogueira, 2012; Derks; Laarb; Ellemers, 2016). No entanto, Lima *et al.*, (2013) evidencia uma contradição paradoxal, em como “liderar como homem” pode vir também a gerar incômodos por parte dos colaboradores femininos e masculinos, levando-a a caracterizá-las como antipáticas (Ceribeli; Lopes; Maciel, 2021).

2.2 Diversidade e inclusão nas organizações

Historicamente as organizações eram abordadas como entes neutras e assépticas aos indivíduos que faziam parte delas, tratavam seus colaboradores conforme o padrão legal estabelecido pela organização formal, com o objetivo chave de lucrar (Saraiva; Irigaray,

2009). Entretanto, é sabido que esse tipo de gestão já não é mais sugerida para as organizações modernas, haja vista que esse pensamento negligencia as relações informais entre os funcionários e, especialmente, entre a troca cultural dos pares na convivência corporativa de distintas culturas, estilos de vidas e segmentos psicográficos (Saraiva; Irigaray, 2009; Moreno; Cavazotte; Dutra, 2020; Macedo; Saito; Carvalho, 2022).

No presente, a questão da diversidade e inclusão nas organizações tem-se consolidado cada vez mais em esfera global, tendo em vista a grande quantidade de conhecimento que um sujeito pode gerar entre os demais a partir de uma simples conversa informal (Leonardo; Farina; Andreoli; Lima, 2019; Moreno; Cavazotte; Dutra, 2020; Braga et al., 2020; Dann; Wendy, 2021; Arorim-Ribeiro; Macambira; Martins, 2022). Com isso, a partir dessas últimas décadas, muitas pesquisas têm-se debruçado sobre essa questão para as organizações (Maturó; Migliori; Paolone, 2019; Porreca, 2020), onde falar-se sobre diversidade tornou-se um conceito interessante por parte dos profissionais de negócios e acadêmicos (Just; Risberg; Villesèche, 2020), uma vez que com uma equipe diversificada e inclusiva para organização, estes poderiam ser um fator crucial para o crescimento do negócio, com resultados e indicativos positivos de desempenho organizacional dependendo da organização (Torgersen; Carlsten, 2019; Porreca, 2020; Kaur; Arora, 2020; Grueso-Hinestroza; Antón-Rubio, 2020; Daan; Wendy, 2021).

Sob esse viés, é válido ressaltar que apesar dos termos diversidade, inclusão e minoria social estarem relacionados no dito popular, são palavras distintas. Segundo os autores Kaur e Arora (2020), a diversidade pode ser entendida como a diferença existente entre a espécie humana, em virtude de sua raça, cor, identidade, experiência de vida, base de conhecimento, faixa etária, atributos físicos, valores morais e éticos, personalidade, nacionalidade, lugar de origem, experiência sociocultural, etnia ou de gênero. A inclusão, por sua vez, refere-se a como o ambiente em si proporciona a participação, contribuição e pertencimento desses indivíduos, a fim de demonstrar respeito para com eles, no âmbito da organização. Já a partir da perspectiva da minoria social, aqui não está representando em termos numéricos, a um pequeno conjunto de sujeitos, mas sim no que tange às suas particularidades desigualitárias em proporção aos demais indivíduos do nosso tecido social. São pessoas, historicamente, excluídas do processo de garantia de seus direitos e pela ausência de representação nos âmbitos político, social e econômico, seja pela discriminação ou preconceito relacionado a sua cor, gênero, etnia, sexualidade ou por questões financeiras (Coelho Júnior; Hein, 2021). Nesse viés, ainda que a quantidade de mulheres seja maior que as dos homens, é composta

por 48,9% de homens (103,9 milhões) e 51,1% de mulheres (108,7 milhões) na população brasileira conforme os dados divulgados pela Pesquisa Nacional de Domicílio (PNAD, 2021), elas são consideradas como minorias sociais em razão da falta de representatividade plena nos três pilares.

Entretanto, o que se observa em algumas organizações e em cargos de liderança, é que a força de trabalho e as práticas tidas como “inclusivas” adquiriram uma posição exclusivamente para fins de marketing organizacional, não como uma forma propriamente dita de inclusão desses sujeitos, conhecido como o termo de Diversity Washing (ou em sua tradução literal: diversidade de fachada) (Rocha, 2017; Carrera; Torquato, 2020; Martins, 2021). Dessa forma, são apenas organizações com diversidade em seu corpo organizacional, mas não, necessariamente, são inclusivas. Segundo Magalhães, Andrade e Saraiva (2017), o pensamento sobre a questão da inclusão desses indivíduos nas organizações e da criação de oportunidades para que as minorias sociais possam exercer plenamente suas profissões, livres de preconceitos, permitir o espaço social brasileiro há anos, com o objetivo de reparar os danos sofridos.

Consoante Kochhann e Rodrigues (2016), a gestão da diversidade advém da necessidade de uma justiça social para com as minorias no meio corporativo, visando eliminar a exclusão social causada pela discriminação, a fim de aumentar o valor da diversidade dentro das organizações (Çaliskan; Esen, 2019). Desse modo, a partir da década de 90, as pautas sobre as políticas de gestão da diversidade ganharam força no Estado brasileiro (Fleury, 2000). No setor público, o Ministério do Trabalho constituiu o GTEDEO (Grupo de Trabalho para a Eliminação da Discriminação no Emprego e na Ocupação), afim de coletar dados e combater a discriminação no ambiente de trabalho. Durante esse mesmo período, essa prática é trazida para algumas corporações no Brasil. Todavia, a maioria das empresas que desenvolvem programas para a diversidade são filiadas a empresas norte-americanas (Pacheco, 2003).

Para Alves e Galeão-Silva (2004), a principal propagação das práticas sobre a gestão para diversidade no Brasil é através dos movimentos sociais, que se opuseram aos atos discriminatórios cometidos por nossas instituições. A partir desse viés, segundo uma pesquisa realizada por Pullen, Rhodes, McEwen e Liu (2021), eles concluíram que a liderança para a diversidade pode ser prosperada movendo-se para políticas mais radicais e transversais que desafiem as estruturas sociais e políticas, impedindo a interseccionalidade ou a opressão interligada nesses setores. Entretanto, este desafio depende de importantes alianças

negociadas por diversas posições intelectuais, sociais e políticas para que sejam implementadas por meio da responsabilidade ética coletiva para que assim possa promover uma mudança social em nossa sociedade.

Contudo, é sabido que são diversas as iniciativas, nas organizações, destinadas a diversificar seu corpo organizacional, entre diferentes grupos psico-sociodemográficos. Há uma percepção crescente de que o sucesso de várias iniciativas é função não apenas das ações relativamente concretas envolvidas, mas também de fatores menos visíveis, como a diversidade cognitiva dos membros da empresa (Leslie; Flynn, 2022). Não é coincidência que hoje as organizações modernas, que realmente estão comprometidas com as ações de inclusão, estão começando a reconhecer que as mulheres líderes são uma importante fonte de valor do capital humano em suas instituições (Kaur; Arora, 2020). Portanto, haja vista que no cenário atual a diversidade de gênero tem sido identificada como um talento chave para o sucesso e o crescimento dos negócios (Kaur; Arora, 2020), criar um ambiente de trabalho favorável às mulheres é uma parte importante da promoção da inclusão de gênero em uma organização.

2.3 Evolução Feminina no Mercado de Trabalho

A luta das mulheres por equidade de gênero e respeito na sociedade tem sido travada há séculos. De bruxas medievais perseguidas, no período dos caças às bruxas (Muraro, 1995; Federici, 2019), a sufragistas que saíram às ruas para conquistar o seu direito ao voto. Pode-se mencionar que a entrada das mulheres no mercado de trabalho deu-se a partir do século XX, devido a necessidade das indústrias por não terem mão de obra para trabalhar nas fábricas, haja vista que os homens, fonte de renda nas famílias desse período, foram enviados aos campos de batalha na época (Silva, 2017). Dessa forma, as mulheres foram forçadas a trabalhar para sustentar suas casas, famílias e filhos enquanto seus maridos serviam em tais guerras.

Após o término da segunda guerra mundial, a atuação das mulheres no mercado de trabalho ganhou importância no ocidente, trouxe à tona a temática da divisão sexual do trabalho - tema esse que passou a ser relevante nos variados estudos sociológicos há algumas décadas (Miltersteiner *et al*, 2020). Diante desses acontecimentos, diversas correntes do pensamento político e econômico, especialmente liberais e marxistas, buscaram compreender e responder à situação do complexo de inferioridade da mulher no campo do trabalho, para que assim as mulheres pudessem mudar essa estrutura, na qual a construção histórica

patriarcal via o sexo feminino como um símbolo de subordinação, pois elas eram doutrinadas a cuidar da prole e se comportar de maneira submissa aos homens, por razões decorrente de um “processo biológico” (Miltersteiner *et al*, 2020).

Desse modo, para que possa vir a alterar essa estrutura, o feminismo liberal recomenda uma integração incisiva das mulheres para o âmbito do trabalho. Isso permite que as mulheres sejam percebidas pela sociedade como seres ativos e socialmente relevantes (Miltersteiner *et al*, 2020). Essa abordagem apoia a ideia de que homens e mulheres são iguais entre si e perante a lei. Logo, o sentido do feminismo liberal está relacionado à conquista de direitos iguais, como foi o caso da luta pelo sufrágio na América (Melo; Thomé, 2018). Ademais, é válido ressaltar que esse movimento também questionou a rotulagem social da segregação de gênero entre homens e mulheres, onde propuseram a meritocracia como uma forma de resolver as diferenças que priorizam o nível de empoderamento dos indivíduos, sejam homens ou mulheres (Miltersteiner *et al*, 2020).

Considerando o histórico de lutas feministas para que as mulheres possam assumir posições de liderança nas organizações e utilizar suas virtudes e competências no mercado de trabalho, as mulheres ainda enfrentam desigualdades na conquista de influência e respeito nas organizações. O sistema social reativo criado pela estrutura patriarcal da humanidade. Segundo Borges (2022), geralmente, uma mulher em uma organização é forçada a aceitar um cargo inferior, mesmo que seja uma candidata altamente qualificada e que possua as mesmas competências exigidas para pessoas de cargo superior.

Diante dessa afirmação, o NPEGen (Centro de Pesquisas Econômicas e de Gênero da FACAMP) menciona que no primeiro semestre de 2022 a renda pessoal média totalizou 2.548,90 reais, confirmando diferenças claras segundo gênero, cor da pele ou etnia. O estudo constatou que os homens brancos ou amarelos ganham em média mais do que as mulheres pretas ou pardas, sendo que os homens ganham 3.620,70 reais e as mulheres ganham apenas 1.731,70 reais.

Ainda com base nos dados do primeiro semestre de 2022, para as mulheres que ainda não ingressaram no mercado de trabalho, a principal razão é que a maior parte do tempo é dedicada às tarefas domésticas (27,9%), e 26,2% das mulheres que são muito jovens ou maiores de 60 anos. Gravidez manifestada ou problemas de saúde (14,4%), estudando (11,5%) ou optando por não desistir ou procurar trabalho (8,6%). Os homens, por sua vez, tiveram diferentes motivos para não ingressar no mercado de trabalho, com 30,5% afirmando que eram muito jovens ou muito velhos para encontrar emprego em relação às mulheres, apenas 20,2% citando problemas de saúde e 16,9% apenas estudando, pois quem

está os não trabalhadores representam 11% e, por fim, os cuidados domiciliários são quase inexistentes, com 2,9%. (NPEGen; 2022).

Os dados mostram que existem diferenças entre homens e mulheres, resultado mais consistente com relatório da empresa global de auditoria e consultoria Grant Thornton (2020), por meio do documento *Women in Business 2020: An Action Plan Measurable*. A “prática” mostra que, globalmente, apenas 29% das mulheres bem formadas ocupam cargos de gestão sênior, indicando uma lacuna na visibilidade das mulheres como líderes na maioria dos tipos de organizações. Segundo Cavallini, em 2018, gestoras com maiores responsabilidades, como no conselho de administração, recebiam 53% menos nas empresas tradicionais

Portanto, para reduzir essa proporção ao longo dos anos, as organizações devem adotar políticas empresariais voltadas à inclusão e à diversidade, com foco na igualdade de gênero (Leite, Longo; 2018). Ainda assim, colocá-lo em prática continua a ser um desafio, pois persistem conceitos errados sobre a liderança feminina. Entre eles, a força, a autoridade e a firmeza estão associadas aos estilos de liderança masculinos, o que leva ao surgimento de estereótipos de gênero e cria obstáculos às mulheres, colocando-as numa situação de “duplo vínculo”: o comportamento moderado e pouco confiante é classificado como organizacional. ambiente, atitudes mais estridentes e diretas tendem a prejudicar a reputação social das líderes femininas. Afinal, trata-se de uma reflexão sobre o comportamento da liderança, retratando-se no simbolismo do “teto de vidro” e da “síndrome da abelha rainha”. (Nogueira, 2012; Miltersteiner *et al.*, 2020).

Portanto, de acordo com seu perfil de liderança, as mulheres em cargos de alta gestão, trabalhando mais de um dia, estão fadadas a transmitir para casa os efeitos positivos e negativos do ambiente de trabalho, dos filhos, do cônjuge e do acúmulo de suas diversas funções. As maiores conquistas em matéria de igualdade nas organizações são, portanto, avaliadas pelas mulheres nos setores da saúde, dos cuidados terciários, dos setores domésticos e dos domínios relacionados com a educação. (Tornani, 2011; Vasconcelos; Miranda, 2021).

3. PROCEDIMENTO METODOLÓGICOS

A presente pesquisa adota uma abordagem qualitativa, com o objetivo de compreender profundamente as perspectivas e opiniões dos participantes. Nesse contexto, essa abordagem exige comportamentos específicos, como flexibilidade, abertura e habilidade para análise e interação com a equipe pesquisadora e os envolvidos no estudo (Minayo, 2014).

Por sua vez, a natureza de estudo descritiva, haja vista que o este estudo pretende fazer uma análise descritiva dos dados coletados para o estudo. Conforme Gil (2019), o principal

objetivo da pesquisa descritiva é descrever as propriedades de populações ou fenômenos específicos. Dessa forma, esta pesquisa busca analisar a percepção dos homens sobre as mulheres em posições de liderança.

Quanto aos meios, trata-se de uma pesquisa de campo com uso do levantamento de dados. Essa abordagem visa obter informações diretamente do meio ambiente, visto que muitos fatores subjacentes a este estudo serão coletados e interpretados de forma direta ao fenômeno de estudo (Gonçalves, 2001).

Para selecionar as entrevistadas utilizou-se a técnica de amostragem chamada *snowball* (bola de neve) que se constrói da seguinte forma, em primeiro localiza algumas pessoas com o perfil necessário para a pesquisa, após solicita-se que as pessoas localizadas no primeiro momento indiquem novos contatos por acessibilidade (Goodman, 1961; Waters, 2015).

Como ferramenta de coleta de dados, foi elaborado um roteiro de entrevista com 10 perguntas, fundamentadas nos estudos de (Goleman, 2015; Liphadzi, Aigbavboa e Thwala, 2017; Borges, 2022; Bennett, 2022). As perguntas tiveram como objetivo analisar as semelhanças e diferenças na visão masculina sobre a liderança feminina, identificar a presença de percepções estereotipadas da liderança feminina entre os homens, e analisar a influência do contexto cultural na visão masculina sobre a liderança feminina.

Os 12 participantes selecionados assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), elaborado pela autora para resguardar suas identidades nas entrevistas. Foram prestados esclarecimentos quanto à natureza da pesquisa, seus objetivos. As entrevistas foram realizadas durante o período de junho de 2024 a julho de 2024, por meio de chamadas pelo Google Meet e presencialmente, com duração média de 30 minutos cada. Após a coleta de dados, as entrevistas foram transcritas com auxílio da plataforma Transkriptor e exportadas para o software Excel 2016, a fim de serem iniciadas as análises para os resultados deste estudo, de acordo com a análise de conteúdo por categoria (Bardin, 2016). Após a codificação dos dados coletados, foram obtidas duas categorias: A primeira categoria, percepções da liderança feminina e a segunda categoria, estilos de liderança e fatores influenciadores.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os resultados deste estudo serão discutidos e apresentados de acordo com a metodologia e os objetivos da pesquisa. Uma descrição dos entrevistados é apresentada no Quadro 1, onde constam alguns dados para melhor entender o perfil de cada entrevistado. Os

participantes da pesquisa foram identificados como E1, E2, E3, seguindo a ordem em que as entrevistas ocorreram. Com o objetivo de captar uma maior variedade de dados, todos os entrevistados são docentes de diferentes áreas acadêmicas, proporcionando uma ampla visão da organização.

Quadro 1 – Descrição dos entrevistados

Entrevistado	Formação	Tempo de atuação	Unidade de atuação
E1	Administração	8 anos	Faculdade de Estudos Sociais
E2	Doutorado em Engenharia de Transportes	14 anos	Instituto de Computação
E3	Doutorado em Administração	30 anos	Faculdade de Estudos Sociais
E4	Doutorado em Administração	19 anos	Faculdade de Estudos Sociais
E5	Mestrado em Ciências Ambientais	9 anos	Instituto de Ciências Exatas e Tecnologia
E6	Mestrado em Engenharia de Produção	20 anos	Instituto de Computação
E7	Doutorado em Ciências da Computação	11 anos	Instituto de Computação
E8	Doutorado em Desenvolvimento Sustentável	17 anos	Faculdade de Estudos Sociais
E9	Doutorado em Filosofia	15 anos	Instituto de Filosofia, Ciências Humanas e Sociais
E10	Doutorado em Química Inorgânica	14 anos	Instituto de Ciências Exatas
E11	Design	14 anos	Faculdade de Tecnologia
E12	Doutorado em Ciência Política	22 anos	Instituto de Filosofia, Ciências Humanas e Sociais

Fonte: Elaborada pela autora (2024).

4.1. Percepções da liderança feminina

A interpretação dos dados das entrevistas iniciou-se com as percepções dos entrevistados sobre o que seria liderança no contexto organizacional. Nesse âmbito os participantes afirmaram que:

E1: A liderança, na minha opinião, é o processo de coordenar, motivar as pessoas a alcançarem o objetivo.

E4: Eu acho que é o conjunto de técnicas e de arte para influenciar pessoas, para que elas pratiquem o que é bom para a organização.

E5: Enxergo a liderança no ambiente corporativo como algo essencial para o funcionamento de qualquer mecanismo, seja iniciativa privada ou pública [...] Então, vejo a liderança como parte fundamental para a eficácia e eficiência.

E8: Um conjunto de habilidades e competências que precisamos ter para fazer com que as metas que as pessoas levantem sejam alcançadas da melhor forma possível.

A noção de liderança eficaz, demonstrada pela capacidade de exercer influência, é apoiada pela pesquisa realizada por Borges (2022). De acordo com o autor, a liderança pode ser definida como o ato de influenciar indivíduos, motivando-os a alinhar suas ações com os objetivos do líder. Hoje, mesmo depois de um histórico de lutas feministas para permitir que as mulheres assumam posições de liderança nas organizações e utilizem suas virtudes e habilidades no mercado de trabalho, as mulheres ainda enfrentam desigualdades na obtenção de influência e respeito nas organizações (Borges, 2022).

Os participantes deste estudo foram indagados quanto a homens e mulheres serem aceitos como líderes em suas unidades acadêmicas. Nesse contexto, afirmaram:

E5: Meu diretor é um homem e a vice-diretora é uma mulher e para mim são igualmente capacitados. Eu não enxergo diferença nenhuma, tanto na parte administrativa, gestão de pessoas e gestão técnica

E11: Na minha unidade, homens e mulheres são igualmente considerados como líderes. Há uma ascensão significativa de mulheres a cargos de diretoria e coordenação, e muitas mulheres estão na profissão docente.

E12: Olhando para a minha unidade, sim [...] Então, para mim, estão equilibrados. Aqui, eu observo e vejo as mulheres que foram para a reitoria, as diretoras e tudo mais, eu vejo que há um certo espaço pra todos E elas são vistas dentro da sua competência.

Segundo os discursos dos participantes, não há nenhuma barreira quanto à igualdade de gênero em posições de liderança em suas unidades. Contudo, dado o cenário atual, a diversidade de gênero tem sido identificada como um talento crítico para o sucesso e crescimento empresarial, e a criação de um ambiente de trabalho favorável às mulheres, um componente importante na promoção da inclusão de gênero nas organizações (Kaur; Arora, 2020).

De acordo com Miltersteiner *et al.*, (2020), existem equívocos sobre o que é liderança, onde características como firmeza, autoridade e força são erroneamente atribuídas apenas aos homens. Esses equívocos geram estereótipos de gênero que dificultam o acesso das mulheres a posições de liderança (Vasconcelos; Miranda, 2021). Nesse contexto, os participantes relataram suas opiniões.

E4: Acho que as mulheres quando assumem cargos na universidade, elas continuam assumindo duplos desafios que é, além das dificuldades naturais do cargo, ainda tem que se provar competentes no que fazem tecnicamente, muitas vezes as mulheres para poder exercer essa liderança feminina, elas acabam assumindo características que são mais típicas ou mais reconhecidas como da liderança masculina tentando se tornar menos emocionais, mais contidas em suas expressões, em suas questões, para tentar se situar dentro desse contexto universitário que é muito diverso. E a eterna dupla jornada, casa, família, trabalho. Enfim, ser mulher, ser profissional é muito mais difícil do que ser homem e ser profissional, na minha opinião.

E11: Acredito que as mulheres enfrentam obstáculos para alcançar posições de liderança. As mulheres tendem a se adequar a um sistema masculino, o que pode ser um passo para trás em termos de liderança feminina autêntica.

Os entrevistados, por meio de seus discursos, afirmam que as mulheres enfrentam mais desafios do que os homens na universidade. Quanto aos demais participantes, relataram que as mulheres acabam assumindo características masculinas, numa tentativa de lidar melhor com as barreiras. Ademais, percebe-se uma cultura patriarcal em que os homens tendem a ser mais desinibidos para discordar ou fazer questionamentos quando têm uma mulher na liderança imediata.

E9: Acredito que sim, as mulheres enfrentam mais obstáculos para alcançar posições de liderança. Esses obstáculos incluem uma cultura patriarcal e machista que limita o espaço das mulheres em cargos de liderança.

E10: Sim, as mulheres enfrentam mais obstáculos do que os homens para alcançar posições de liderança. Os homens tendem a ser mais desinibidos para discordar ou mostrar descontentamento quando uma mulher está em posição de liderança, o que pode criar um ambiente mais desafiador para as mulheres.

Kaur (2020) afirma que existe uma visão historicamente herdada de culturas patriarcais, onde as mulheres nas organizações ainda enfrentam resistência. Exercer o comando, quando o homem se sente ameaçado ao ver uma mulher se estabelecer independentemente, e não depender dele para realizar seus desejos – esse comportamento é chamado de masculinidade frágil (Kaur; Arora, 2020). A cultura organizacional muitas vezes impede as mulheres de assumirem o poder (Alves, 2004), porque são evidentes as práticas sexistas de machismo estrutural enraizadas na sociedade (Veado; Zubinski, 2016).

A consolidação global da diversidade e inclusão dentro das organizações, se tornou uma questão presente (Martins, 2022). Segundo Kochhann e Rodrigues (2016), o conceito de gestão da diversidade advém da necessidade de uma justiça social para com as minorias no meio corporativo, a fim de erradicar a exclusão social resultante da discriminação e aumentar a importância da diversidade dentro das organizações. Além disso, Çaliskan e Esen (2019) afirmam que as organizações devem tomar medidas proativas para abordar as disparidades de gênero, implementando políticas inclusivas que priorizem a igualdade de gênero para diminuir as desigualdades ao longo do tempo. Nessa perspectiva, os participantes deste estudo

foram abordados sobre a promoção de políticas de igualdade de gênero para posições de liderança na universidade. Destaca-se a maneira como descreveram a igualdade de gênero, mencionando que ela se manifesta de forma “natural” e “espontânea”.

E1: Acho que quando essa liderança feminina ocorre, é meio natural. Aquela pessoa chegou àquela posição, pela competência dela.

E8: Na minha visão, de certa forma, promove, mas não é uma coisa declarada. É uma coisa assim que acontece de uma forma mais espontânea.

E10: A universidade permite a igualdade de gênero em posições de liderança de forma natural, mas não há um engajamento ativo ou políticas específicas para promover essa igualdade. A diversidade de gênero ocorre, mas não é resultado de um esforço deliberado ou de políticas organizacionais específicas voltadas para a promoção da igualdade de gênero.

E12: [...] Nunca ouvi dizer assim, poxa, a gente tem que colocar mais mulheres. Nunca ouvi, porque na realidade parece ser uma coisa extremamente natural.

Na mesma perspectiva, Leslie e Flynn (2022) afirmam que a eficácia de iniciativas organizacionais depende não apenas das ações visíveis, mas também de elementos menos aparentes, como a diversidade cognitiva dos membros da organização.

4.2. Estilos de Liderança e fatores influenciadores.

Segundo Robbins (2009), o conceito de liderança envolve o processo de exercer influência sobre os indivíduos, motivando-os a alinhar suas ações com os objetivos do líder. Com base neste entendimento compartilhado entre esses autores (Liphadzi; Aigbavboa; Thwala, 2017; Marshall, 2022), torna-se evidente que nem todas as formas de poder de gestão no contexto organizacional equivale necessariamente a uma liderança eficaz, uma vez que a verdadeira liderança é caracterizada pela capacidade de inspirar e influenciar os outros, em vez de confiar apenas na autoridade posicional. Nesse contexto, os entrevistados deste estudo foram questionados sobre como a liderança é vista em sua unidade acadêmica: se seria pela influência ou pela autoridade do cargo. Alguns afirmaram que por ambos (Influência e Cargo):

E1: O cargo conta muito, mas a influência também ajuda a fazer as coisas com mais vontade e qualidade. Acho que ambas têm importância, principalmente num contexto como o da universidade.

E2: Eu entendo que ela se apresente das duas formas. Ela se apresenta com maior ou menor proporção de um ou de outro de acordo com a liderança.

Quanto aos demais entrevistados, mencionaram que a liderança é mais vista pela influência.

E4: Acho que se o cargo não tiver acompanhado com a influência, ele acaba sendo vazio e a posição acaba sendo mais cega e menos motivada.

E11: Na minha opinião, a liderança é mais evidente através da influência sobre os outros do que pela autoridade do cargo. Especialmente em uma instituição pública, a influência pessoal pode ser mais significativa do que a

autoridade formal do cargo.

E8: Eu diria que é mais sobre a influência com as outras pessoas, assim, a forma como você se relaciona. Porque o cargo pelo cargo, ele é uma coisa muito vazia.

E9: A liderança é mais evidente através da influência sobre os outros do que pela autoridade do cargo.

E10: Eu acredito que a liderança é mais evidente através da influência sobre os outros. Um bom líder é alguém que tem credibilidade e que consegue influenciar as pessoas, independentemente da autoridade formal que possa ter.

Entretanto, apesar de haver uma distinção entre cargo e influência, todos os participantes da pesquisa mencionaram a importância da influência para com o exercício da liderança. Robbin (2009), Rowe (2002) e Jordão (2004), concordam em afirmar que a liderança é caracterizada pelo poder de influenciar seus seguidores, portanto, uma característica representativa vista como competência.

Robbins (2009) ainda menciona que as pessoas lideram de forma diferente e essa diferença pode ser expressa por meio da adaptação, pois algumas pessoas são mais suscetíveis a fatores externos e situacionais, enquanto outras são mais consistentes. Portanto, cada um tem seu próprio estilo de liderança, e esse estilo pode variar de acordo com a personalidade, o nível de inteligência emocional, a forma como uma determinada situação é vista e o ambiente em que está exposto (Goleman, 2015). Nesse contexto, os entrevistados deste estudo foram abordados acerca da capacidade de um líder adaptar seu estilo às necessidades e ao contexto da universidade.

E12: É fundamental no século XXI, na minha percepção, essa adaptabilidade do líder, seja formal, seja informal, ao contexto organizacional e social.

E4: Eu acho que é fundamental que o líder saiba reconhecer o contexto, reconhecer os objetivos e consiga adaptar o seu estilo. A capacidade de adaptação é essencial para a eficácia da liderança.

E5: Eu acho essencial que o líder, ele tome a liderança de alguma atividade, de algum contexto, de algum órgão, é importante que ela entenda o contexto que está se enquadrando e coloque essa necessidade desse novo local dentro de suas capacidades.

E7: O líder tem que saber se adaptar, ele pode e deve se adaptar às conjunturas da organização.

E9: É extremamente importante que o líder saiba entender o contexto político, social e econômico em que se encontra.

E12: Isso é de suma importância porque no caso da universidade, há diversos núcleos e diversos coletivos, como também diversas instâncias deliberativas e consultivas, e cada um delas vai ter um formato.

Goleman (2015) em seus estudos afirma que os líderes de sucesso não utilizam apenas um estilo de liderança. Segundo o autor, esse processo de adaptabilidade envolve a inteligência de um líder em poder adaptar seu estilo às necessidades, conforme as circunstâncias o exigem.

De acordo com Lima (2011), Mendonça, Nascimento e Silva (2014), e Hryniewicz e

Vianna (2018), para que as mulheres ingressem nas organizações como líderes, elas devem adotar um estilo de "liderança masculina", porque as características geralmente associadas às mulheres são vistas como fraqueza ou ineficiência. Nesse sentido, questionou-se aos entrevistados o que eles observam com relação a essas características.

E1: Eu acredito que sim. Eu mesmo, embora tenha sido liderado várias vezes por mulheres, em alguns momentos, algumas atitudes e comportamentos fazem com que a gente comece a questionar, pelo menos mentalmente.

E7: Acho que ainda sim. Por exemplo, eu não acho que as mulheres são muito fortes no aspecto, como é que eu vou dizer, sensibilidade. A mulher é muito mais sensível do que o homem.

E8: [...] nunca cheguei a ver nenhuma crítica à mulher por ser mulher ou às particularidades biológicas da mulher. Mas sim, pela pessoa ser muito estressada ou muito ansiosa.

E9: Sim, características associadas à feminilidade, como sensibilidade, ainda são vistas como fraqueza em alguns contextos.

Kaur e Arora (2020), e Da Silva (2006), por meio de seus estudos, afirmam que tanto homens como mulheres podem aproveitar suas capacidades de liderança para produzir resultados positivos para suas organizações. Portanto, é necessário quebrar os paradigmas existentes que impedem as mulheres de assumirem funções plenas de liderança nas organizações, enrustidas de um modelo de uma liderança não autêntica, ao negar suas características femininas (Nogueira, 2012; Derks; Laarb; Ellemers, 2016).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo proporcionou uma análise abrangente das percepções masculinas sobre a liderança feminina no contexto organizacional. Os entrevistados demonstraram um consenso quanto à valorização de competência, habilidade e influência como atributos cruciais para a liderança, independentemente do gênero.

No que tange à igualdade de gênero, os participantes relataram que homens e mulheres são vistos como igualmente capacitados em posições de liderança dentro de suas unidades acadêmicas. Contudo, a percepção de igualdade contrasta com a realidade de desafios adicionais enfrentados pelas mulheres.

No que se refere à aceitação de homens e mulheres como líderes, os participantes relataram uma percepção de igualdade de competência entre os gêneros em suas unidades acadêmicas. No entanto, a literatura indica que a diversidade de gênero continua a ser um desafio crítico para o crescimento organizacional e a inclusão (Kaur & Arora, 2020).

Os resultados alcançados demonstram que embora haja uma percepção de igualdade de gênero em algumas unidades, as mulheres frequentemente precisam adotar características

tradicionalmente associadas à liderança masculina para serem reconhecidas como competentes. Essa necessidade de adaptação pode gerar uma pressão adicional e reforçar estereótipos de gênero, dificultando a ascensão de uma liderança feminina autêntica (Vasconcelos; Miranda, 2021).

Os entrevistados afirmaram que a percepção de poder de liderança é mais frequentemente baseada na influência que o líder exerce sobre seus subordinados do que na autoridade formal do cargo. Para eles, a capacidade de inspirar, motivar e orientar é considerada mais importante do que o simples poder conferido pelo título ou pela posição.

Com base nos resultados obtidos por esta pesquisa, conclui-se que, apesar dos avanços na melhoria das mulheres em posições de liderança, ainda existem barreiras significativas que dificultam a igualdade de gênero. Futuros estudos quantitativos podem fornecer métricas adicionais para avaliar a importância das políticas de igualdade de gênero. Sugere-se, ainda, a realização de pesquisas mais amplas e diversificadas para quantificar as barreiras enfrentadas pelas mulheres e propor soluções eficazes.

Os resultados deste estudo, refletem as características e o contexto específico do ambiente acadêmico. Em contraste, a percepção e as barreiras enfrentadas nas empresas privadas podem diferir devido a dinâmicas e políticas organizacionais distintas. Portanto, as características da organização, como o tipo de instituição e seu contexto, podem influenciar significativamente os resultados das percepções sobre a liderança feminina. Esse aspecto deve ser levado em conta em futuras pesquisas para uma compreensão mais abrangente e precisa das questões relacionadas à liderança feminina em diferentes contextos.

REFERÊNCIAS

ABOBELEIRA, Ana Rita Pinto. **A Liderança e Identidade de Gênero dos Líderes: A Percepção dos Seguidores**. 2021.

ALVES, Mario Aquino; GALEÃO-SILVA, Luis Guilherme. A crítica da gestão da diversidade nas organizações. **Revista de Administração de Empresas**, v. 44, p. 20-29, 2004.

ALVES, Sérgio. A multidimensionalidade nas organizações empresariais: proposta de um modelo analítico. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 8, p. 71-93, 2004.

AMORIM-RIBEIRO, E.; NEIVA, E.; MACAMBIRA, M.; MARTINS, L. Bem-Estar no Trabalho em Processos de Mudança Organizacional: O Papel das Redes Sociais Informais. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 23, n. 1, p. 1-27, 2022.

ARMSTRONG, M. **Armstrong's Handbook of Management and Leadership: Developing effective people skills for better leadership and management**. 3. ed. Kogan Page, 2012.

- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.
- BENNETT, Clare L.; JAMES, Alison H. **Leadership and Management**. Clinical Leadership in Nursing and Healthcare, p. 119, 2022
- BORGES, Amanda. **Mulheres nas carreiras policiais: Teoria e prática**. São Paulo: Saraiva, 2022.
- BRAGA, N. L.; CARVALHO, R. G.; MARTINS, J. W. L.; MATOS, T. G. R.; MACIEL, R. H.; LOPES, I. P. Analysis of Informal Social Networks of Friendship, Trust and Learning in a Restaurant. **Revista de Administração da UFSM**, v. 13, n. Ed. Especial, p. 1255-1271, 2020.
- ÇALIŞKAN, Arzu Özsözgün; ESEN, Emel. Diversity Management in Sustainability Reports: A Case Study from Turkey. In: **Diversity within Diversity Management**. Emerald Publishing Limited, 2019.
- CARRERA, F.; TORQUATO, C. Diversitywashing: as marcas e suas (in)coerências expressivas. **Comunicação Mídia e Consumo**, [S. l.], v. 17, n. 48, p. 84–107, 2020. DOI: 10.18568/cmc.v17i48.2069.
- CERIBELI, H. B.; LOPES, K. S. M.; MACIEL, G. N. Liderança Feminina: Um Movimento em Constante Construção. **Interface - Revista do Centro de Ciências Sociais Aplicadas**, v. 18, n. 1, p. 132-156, 2021.
- DA SILVA, Sergio Gomes. A crise da Masculinidade: Uma Crítica à Identidade de Gênero e à Literatura Masculinista. **Psicologia Ciência e Profissão**, v. 26, n. 1, p.118-131, 2006
- DANN, V. K.; WENDY, P. V. G. A Diversity Mindset Perspective on Inclusive Leadership. **Group & Organization Management**, 47(4), 779–797, 2021.
- DERKS, B.; LAARB, C. V.; ELLEMERS, N. The queen bee phenomenon: why women leaders distance themselves from junior women. **The Leadership Quarterly**, v. 27, n. 3, p. 456-469, jun. 2016.
- DIEHL, Amy B.; DZUBINSKI, Leanne M. Making the invisible visible: A cross-sector analysis of gender-based leadership barriers. **Human Resource Development Quarterly**, v. 27, n. 2, p. 181-206, 2016.
- FEDERICI, Silvia. **Calibã e a bruxa: mulheres, corpos e acumulação primitiva**. Editora Elefante, 2019.
- FLEURY, Maria Tereza Leme. Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras. In: **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v.40, n.3, p. 18-25, jul/set, 2000.
- FONTANELLA, Bruno Jose Barcellos et al. Amostragem em pesquisas qualitativas: proposta de procedimentos para constatar saturação teórica. **Cadernos de saúde pública**, v. 27, n. 2, p. 388-394, 2011.
- GAMBIRAGE, C. et al. Estilos de liderança predominantes em uma indústria madeireira no meio-oeste catarinense: um estudo de caso. **INTERAÇÕES**, Campo Grande, MS, v.20, n.3, p.753 – 768, jul./set. 2019.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2010. 184 p.

Como elaborar projetos de pesquisa, v. 4, 2019.

GONÇALVES, Elisa Pereira. **Iniciação à pesquisa científica**. 2. ed. Campinas, SP: Editora Alínea, 2001.

GOODMAN, Leo A. Snowball sampling. **The annals of mathematical statistics**, p. 148-170, 1961.

GOLEMAN, Daniel. **Liderança: a inteligência emocional na formação de um líder de sucesso**. 1. ed. Rio de Janeiro: Objetiva. 2015. 144 f. ISBN: 978-85-390-0651-9.

GRUESO-HINESTROZA, Merlin Patricia; ANTÓN-RUBIO, Concha. Relating gender diversity in top management positions and innovation: Evidence from seven countries in Latin America. In: **Diversity and Inclusion in Latin American and Caribbean Workplaces**. Palgrave Macmillan, Cham, 2020. p. 157-165.

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

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **PNAD 2021**. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais>

JORDÃO, Sonia Dias. **A arte de liderar: vivenciando mudanças num mundo globalizado**. 2. ed. Belo Horizonte: Tecer Liderança, 2004.

JUST, Sine Nørholm; RISBERG, Annette; VILLESÈCHE, Florence. Researching Organizational Diversity: Opportunities and Challenges. **The Routledge Companion to Organizational Diversity Research Methods**, p. 1-10, 2020.

KANTAR PUBLIC. **Spółeczne kryteria polskości**. Listopad, 2018.

KAUR, Navjeet; ARORA, Pallvi. Acknowledging gender diversity and inclusion as key to organizational growth: a review and trends. **Journal of Critical Reviews**, v. 7, n. 6, p. 125-131, 2020.

KIRSCH, Anja. The gender composition of corporate boards: A review and research agenda. **The Leadership Quarterly**, v. 29, n. 2, p. 346-364, 2018.

KOCHHANN, S. C.; RODRIGUES, G. O. Gestão da diversidade: questão social emergente ou dignidade humana?. **Revista Espaço Acadêmico**, v. 16, n. 182, p. 01-11, 15 jul. 2016.

LEONARDO, S. B.; FARINA, M. C.; ANDREOLI, T. P.; LIMA, A. P. M. B. Relacionamentos Interpessoais Formal e Informal: Interação das Redes no Ambiente Acadêmico. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 23, n. 3, p. 395-415, 2019.

LESLIE, Lisa M.; FLYNN, Elinor. Diversity Ideologies, Beliefs, and Climates: A Review, Integration, and Set of Recommendations. **Journal of Management**, p. 01492063221086238, 2022.

LIMA, Gustavo Simão et al. O teto de vidro das executivas brasileiras. **Revista Pretexto**, v. 14, n. 4, p. 65-80, 2013.

LIMA, L. L. B. **A masculinização da mulher líder no Brasil: quatro estudos sobre estereótipos de gênero e protótipos de liderança**. Dissertação (Mestrado em Gestão

Empresarial) - FGV - Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2011.

LIMA, Thales Batista De; GOMES, Sabrina Lima. Os estilos de liderança na gestão hoteleira: um estudo em hotéis da orla de João Pessoa (pb). **Organizações em contexto**, São Bernardo do Campo, v. 13, n. 26, p. 19-71, jul./dez. 2017.

LIPHADZI, M.; AIGBAVBOA, C. O.; THWALA, W. D. A theoretical perspective on the difference between leadership and management. **Procedia engineering**, v. 196, p. 478-482, 2017.

MACEDO, V.; SAITO, A.; CARVALHO, S. M. F.; CELIDONIO, F. Círculo do conhecimento: uma proposta metodológica para tratar problemas complexos. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 12, n. n. esp., p. 2-16, 2022.

MAGALHÃES, Alex Fernandes; DE ANDRADE, Carolina Riente; SARAIVA, Luiz Alex Silva. Inclusão de minorias nas organizações de trabalho: análise semiótica de uma estratégia de recrutamento de uma multinacional de fast food. **Teoria e Prática em Administração (TPA)**, v. 7, n. 2, p. 12-35, 2017.

MARSHALL, Robert C. Leadership models, processes, and practices. In: **Clinical Informatics Study Guide: Text and Review**. Cham: Springer International Publishing, p. 263-283, 2022.

MARTINS, Vírnia Maria Peixoto. **Body Positive como ferramenta estratégica: uma análise da utilização do movimento para a construção do self da marca**. 2021. 134f. Dissertação (Mestrado em Estudos da Mídia) - Centro de Ciências Humanas, Letras e Artes, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2021.

MATURO, Fabrizio; MIGLIORI, Stefania; PAOLONE, Francesco. Measuring and monitoring diversity in organizations through functional instruments with an application to ethnic workforce diversity of the US Federal Agencies. **Computational and Mathematical Organization Theory**, v. 25, n. 4, p. 357-388, 2019.

MATURO, Fabrizio; MIGLIORI, Stefania; PAOLONE, Francesco. Nationality board diversity in organizations: a brief review and future research directions. **Models and theories in social systems**, p. 59-75, 2019.

MELO, H. P.; THOMÉ, D. **Mulheres e Poder**. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2018.

MENDONÇA, L. K.; NASCIMENTO, T.; SILVA, R. M. Mulheres na engenharia: desafios encontrados desde a universidade até o chão da fábrica na engenharia de produção, na Paraíba. **REDOR**, v. 18, p. 3503-3511, 2014.

MILTERSTEINER, Renata Kessler et al. Liderança feminina: percepções, reflexões e desafios na administração pública. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 18, p. 406-423, 2020.

MORENO, V.; CAVAZOTTE, F.; DUTRA, J. P. Antecedentes Psicossociais e Organizacionais do Compartilhamento de Conhecimento no Ambiente de Trabalho. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 24, n. 4, p. 283-299, 2020.

MURARO, Rose Marie. **A mulher no terceiro milênio: uma história da mulher através dos tempos e suas perspectivas para o futuro**. Editora Rosa dos Tempos, 1995.

NOGUEIRA, E. C. **Sentidos do Exercício da Liderança por Mulheres Executivas**

Brasileiras. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Municipal de São Caetano do Sul, São Paulo, 2012.

OLIVEIRA, L. M. B. DE; TORRES, M. DE F. DA N. Liderança humanizada: Sucesso empresarial e expectativas de felicidade e realização dos funcionários. **Revista Eclesiástica Brasileira**, v. 81, n. 319, p. 382-396, 28 jun. 2021.

PACHECO, Helen de P. Comunicação organizacional: sua funcionalidade dentro da gestão da diversidade nas empresas. In: **VI Congreso Asociación Latinoamericana de Investigadores de La Comunicación**. 2003.

PORRECA, Annamaria. Assessing Diversity and Inclusion in the Context of the US Federal Department of Health and Human Services. In: **Decision Making in Social Sciences: Between Traditions and Innovations**. Springer, Cham, 2020. p. 411-421.

PULLEN, Alison et al. Radical politics, intersectionality and leadership for diversity in organizations. **Management Decision**, 2019.

ROBBINS, P. Stephen (2009). **Comportamento Organizacional: Tradução Técnica**: Reynaldo Marcandes. 11ª Edição, São Paulo: Pearson Prentice Hall.

ROCHA, Liliane. **Como ser um líder inclusivo**. S. l, 2017.

ROWE, W. Glenn. Liderança estratégica e criação de valor. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 42, n. 1, p. 7-19, jan./mar. 2002.

SARAIVA, Luiz Alex Silva; IRIGARAY, Hélio Arthur dos Reis. Políticas de diversidade nas organizações: uma questão de discurso?. **Revista de Administração de Empresas**, v. 49, p. 337-348, 2009.

SILVA, Célia Regina Ramos da; CARVALHO, Paula Manguiera de; SILVA, Elisângela Leandro da. Liderança feminina: a imagem da mulher atual no mercado corporativo das organizações brasileiras. **Educação, Gestão e Sociedade: revista da Faculdade Eça de Queirós**, v. 7, p. 25, 2017.

SILVA, L. T. da; ANTÔNIO, F. D. LIDERANÇA HUMANIZADA E SEUS IMPACTOS POSITIVOS NA PRODUTIVIDADE. **Revista Interface Tecnológica**, [S. l.], v. 17, n. 1, p. 721-733, 2020.

SOUZA, Renato; WOOD JR, Thomaz. Múltiplas lentes de estudo e abordagem da liderança. **Revista de Administração de Empresas**, v. 62, 2022.

STEFFENS, Melanie C.; VILADOT, Maria Angels; SCHEIFELE, Carolin. Male majority, female majority, or gender diversity in organizations: How do proportions affect gender stereotyping and women leaders' well-being?. **Frontiers in psychology**, v. 10, p. 1037, 2019.

TORGERSEN, Glenn-Egil; CARLSTEN, Tone Cecilie. Preparing Strategic Military Leaders and Crisis Managers for Differing Degrees of Diversity: A New Strategic Model. **Disaster, Diversity and Emergency Preparation**, v. 146, p. 127, 2019.

TREVISAN, J. K. D. V. **A gestão humana de pessoas na empresa familiar: análise pela perspectiva teórica da liderança humanizada**, 2016. 116 P. Dissertação (mestrado em Desenvolvimento) – Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul. Ijuí, 2016.

VASCONCELOS, Líliam Santos; MIRANDA, Vanessa Santos Paixão. Atuação de mulheres na liderança de projetos (com impactos sociais) como mecanismo de transformações sociais e governança. *Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação*, v. 7, n. 7, p. 401-418, 2021.

WATERS, Jaime. Snowball sampling: A cautionary tale involving a study of older drug users. *International Journal of Social Research Methodology*, v. 18, n. 4, p. 367-380, 2015.

WOMEN IN BUSINESS 2020. *Grant Thornton*, 2020. Disponível em: <https://www.grantthornton.com.br/insights/artigos-e-publicacoes/women-in-business-2020/>. Acesso em: 13/09/2021.