

Liderança Feminina Em Uma Universidade Pública No Norte Do Brasil: Percepções Masculinas

Ana Paula Costa Pinheiro Batista - Universidade Federal do Amazonas - UFAM
Antônio Giovanni Figliuolo Uchôa - Universidade Federal do Amazonas - UFAM
Fabiula Meneguete Vides da Silva – Universidade Federal de Alagoas – UFAL

Resumo: Este estudo analisa as percepções masculinas sobre a liderança feminina, destacando semelhanças, diferenças e estereótipos presentes nesse olhar. A pesquisa também investiga como o contexto cultural influencia essas percepções. Embora a presença de mulheres em cargos de liderança tenha crescido ao longo dos anos, ainda persistem desafios enraizados em construções sociais que associam o sexo feminino à fragilidade e à inadequação para posições de comando. A pesquisa foi realizada com base em entrevistas semiestruturadas com doze homens vinculados a uma universidade pública no norte do Brasil, todos com experiência de subordinação direta a uma mulher líder. As percepções obtidas foram organizadas em duas categorias analíticas: “Percepções da Liderança Feminina” e “Fatores Influenciadores de Liderança”. Os resultados revelam que homens e mulheres são, em geral, aceitos como líderes na instituição, embora não haja uma política institucional ativa que promova especificamente a liderança feminina. Quando mulheres assumem cargos de liderança, o fazem por mérito próprio, sem incentivo formal. Há um processo de adaptação mediante pressão e estereótipos de gênero, um amoldamento à liderança masculina. Essa percepção se ajusta a critérios de influência sobre os subordinados, sobrepondo-se à própria autoridade do cargo. Expressões de uma dinâmica, contextualizado por ambiente singular acadêmico.

Palavras-Chave: Liderança feminina; percepções masculinas; Amazônia.

1. Introdução

A luta das mulheres por equidade de gênero e respeito social constitui um processo histórico e contínuo, marcado pela busca de reconhecimento tanto no espaço público, em termos de direitos civis, quanto no ambiente laboral, na conquista por posições de relevância e valorização profissional. Tradicionalmente, os homens foram socialmente instituídos como provedores, enquanto às mulheres foram atribuídos papéis domésticos e familiares. No entanto, as transformações sociais e econômicas das últimas décadas têm modificado esse cenário, repercutindo também nas estruturas organizacionais, que gradualmente se afastam de modelos patriarcais. Atualmente, a diversidade de gênero é reconhecida como um fator estratégico e um recurso-chave para o crescimento e o sucesso organizacional (Kaur, 2020).

Apesar desse avanço, estudos indicam que, em diversas organizações, práticas ditas inclusivas têm sido instrumentalizadas como estratégias de marketing, sem efetiva internalização de políticas de equidade de gênero (Rocha, 2017; Carrera; Torquato, 2020; Martins, 2021). Magalhães, Andrade e Saraiva (2017) salientam que a inclusão de minorias não se restringe à criação de oportunidades, mas requer a superação de estigmas sociais que limitam a plena atuação profissional desses indivíduos.

Dados recentes revelam a discrepância entre a liderança masculina e feminina: apenas 29% dos cargos de alta gestão no mundo são ocupados por mulheres (Grant Thornton, 2020), evidenciando sua invisibilidade em espaços estratégicos. Tal cenário é agravado pelo fato de que, embora as mulheres apresentem níveis de qualificação frequentemente superiores aos dos homens, continuam sendo preteridas em processos de recrutamento e promoção (Melo; Thome, 2018; Borges, 2022). Muitas vezes, são direcionadas a cargos de menor relevância, mesmo possuindo competências equivalentes ou superiores.

Nesse contexto, este estudo busca analisar a percepção masculina acerca da liderança feminina, tendo como objetivos específicos: (a) examinar semelhanças e diferenças na visão dos homens sobre mulheres líderes; (b) identificar percepções estereotipadas associadas à liderança feminina; e (c) compreender a influência de fatores culturais na formação dessas percepções.

A pesquisa está estruturada da seguinte forma: (1) introdução, que apresenta a relevância e os objetivos do estudo; (2) referencial teórico, que fundamenta a discussão; (3) metodologia, explicitando os procedimentos adotados; (4) resultados e discussões, com a análise descritiva dos dados; (5) considerações finais, destacando as contribuições e implicações do estudo; e (6) referências, que sustentam teoricamente a investigação.

2. Fundamentação teórica

A fundamentação teórica deste estudo estrutura-se em três eixos principais, que se inter-relacionam de maneira a sustentar a análise proposta. Inicialmente, discute-se a liderança feminina, explorando como diferentes estilos de liderança são construídos, percebidos e condicionados por estereótipos de gênero. Em seguida, apresenta-se a temática da diversidade e inclusão nas organizações, destacando as transformações contemporâneas nas práticas de gestão e as implicações das políticas de equidade para a construção de ambientes organizacionais mais justos e plurais. Por fim, aborda-se a evolução feminina no mercado de

trabalho, resgatando a trajetória histórica da inserção das mulheres, os desafios persistentes e as barreiras estruturais que ainda limitam sua ascensão a posições de liderança. A integração desses três eixos permite compreender de forma crítica como as dinâmicas sociais, culturais e organizacionais influenciam a participação e a consolidação da mulher em espaços de poder e decisão.

2.1. A liderança feminina

Conforme destacam Rowe (2002), Jordão (2004) e Grint (2011), a liderança pode ser compreendida como um processo de influência, por meio do qual indivíduos são motivados a agir em prol dos objetivos do líder. Sob essa perspectiva, observa-se que, no contexto organizacional, nem todo poder de gerência está necessariamente relacionado ao ato de liderar, uma vez que a liderança se manifesta pela capacidade de influenciar, e não apenas pela autoridade decorrente do cargo ocupado (Liphadzi; Aigbavboa; Thwala, 2017; Bennett, 2022; Marshall, 2022).

No campo da Administração, a liderança é amplamente investigada, tanto em pesquisas acadêmicas quanto aplicadas (Gardner et al., 2005; Souza; Wood Jr., 2022). Esse interesse decorre do reconhecimento de que o capital humano constitui um diferencial competitivo sustentável, estimulando organizações a revisarem continuamente suas práticas de gestão e investirem em programas de desenvolvimento e treinamento (Lima; Gomes, 2017; Gambirage et al., 2019).

Nesse debate, destaca-se a contribuição de Goleman (2015), que identifica seis estilos de liderança: marcador de ritmo, coercitivo, democrático, afiliativo, visionário e coaching. O estilo marcador de ritmo caracteriza-se pela exigência de altos padrões de desempenho; o coercitivo, pela cobrança rigorosa do cumprimento das tarefas; o democrático, pela valorização da participação dos colaboradores nos processos decisórios; o afiliativo, pela ênfase nas relações interpessoais; o visionário, pela capacidade de estabelecer metas de longo prazo; e o coaching, pelo desenvolvimento individual dos membros da equipe. Embora sua tipologia não trate especificamente da liderança feminina, ela é relevante por evidenciar como determinados estilos, como o democrático e o afiliativo, são frequentemente associados ao feminino, enquanto outros, como o coercitivo e o marcador de ritmo, são vinculados ao masculino.

Contudo, não há consenso na literatura sobre quais teorias de liderança são mais eficazes, prevalecendo a compreensão de que cada estilo apresenta maior ou menor aplicabilidade a depender do contexto organizacional e das características individuais do líder (Armstrong, 2012). A liderança deve ser entendida como um fenômeno multifacetado (Gardner et al., 2005; Fonseca; Porto; Borges-Andrade, 2015), influenciado por personalidade, inteligência emocional e contexto de atuação, sendo pertinente, nesse sentido, a análise dos estilos propostos por Goleman (2015). Segundo o autor, líderes de sucesso não se limitam a um único estilo, mas adaptam sua atuação às demandas situacionais. Estudos recentes indicam que estilos de liderança orientados ao aspecto humano da equipe podem gerar melhores resultados, desde que aplicados de forma consistente (Trevisan, 2016; Silva; Antônio, 2020; Oliveira; Torres, 2021).

Entretanto, persiste um viés estereotipado em relação à liderança, associando estilos mais consistentes ao gênero masculino e estilos mais afetivos ao feminino (Abobeir, 2021).

Esse estigma conduz, muitas vezes, à exigência de que mulheres adotem um estilo “masculinizado” de liderança, em razão da percepção de que atributos relacionados à feminilidade estariam vinculados à fragilidade ou ineficiência (Lima, 2011; Mendonça; Nascimento; Silva, 2014; Hryniewicz; Vianna, 2018). Todavia, estudos comprovam que tanto homens quanto mulheres podem exercer a liderança de forma plena e eficaz (Kaur; Arora, 2020).

A resistência à liderança feminina reflete resquícios da cultura patriarcal e está associada ao fenômeno da “masculinidade frágil”, pelo qual homens percebem como ameaça a ascensão de mulheres autônomas (Da Silva, 2006). Nesse contexto, práticas sexistas ainda sustentam a sub-representação das mulheres em cargos estratégicos, apesar de suas qualificações equivalentes (Alves, 2004; Diehl; Dzubinski, 2016). Dados do Índice de Liderança de Reykjavik, elaborado pela Kantar Public (2018), revelam que mais da metade da população dos países do G-7 não se sente confortável com mulheres em posições de liderança como CEOs ou chefes de governo, evidenciando a persistência de barreiras culturais e simbólicas.

Tais resultados ressaltam a necessidade de romper paradigmas que inibem a expressão plena da liderança feminina, sem que estas precisem renunciar às suas identidades ou adotar um modelo masculinizado de liderança (Nogueira, 2012; Derks; Laarb; Ellemers, 2016). Ainda assim, observa-se uma contradição: ao adotar posturas mais firmes, mulheres líderes podem ser percebidas como antipáticas, revelando os paradoxos da aceitação social da liderança feminina (Lima et al., 2013; Ceribeli; Lopes; Maciel, 2021)

2.2 Diversidade e inclusão nas organizações

Historicamente, as organizações eram tratadas como entes neutros e assépticos em relação aos indivíduos que delas participavam. Nesse modelo, os colaboradores eram considerados apenas segundo os padrões legais estabelecidos pela organização formal, com o objetivo central de gerar lucro (Saraiva; Irigaray, 2009). Entretanto, tal perspectiva já não é mais adequada para as organizações modernas, pois negligencia as relações informais entre os funcionários e, sobretudo, as trocas culturais entre indivíduos de diferentes origens, estilos de vida e segmentos psicográficos (Saraiva; Irigaray, 2009; Moreno; Cavazotte; Dutra, 2020; Macedo; Saito; Carvalho, 2022).

Atualmente, a diversidade e a inclusão têm ganhado cada vez mais relevância no cenário organizacional global, considerando-se a riqueza de conhecimento que pode emergir de simples interações informais entre colegas de trabalho (Leonardo; Farina; Andreoli; Lima, 2019; Moreno; Cavazotte; Dutra, 2020; Braga et al., 2020; Dann; Wendy, 2021; Arorim-Ribeiro; Macambira; Martins, 2022). Nas últimas décadas, pesquisas vêm se aprofundando nesse campo (Maturó; Migliori; Paolone, 2019; Porreca, 2020), consolidando a diversidade como um conceito estratégico para negócios e estudos acadêmicos (Just; Risberg; Villesèche, 2020). Evidências apontam que equipes diversas e inclusivas podem ser determinantes para o crescimento das organizações, gerando resultados e desempenhos mais expressivos (Torgersen; Carlsten, 2019; Porreca, 2020; Kaur; Arora, 2020; Grueso-Hinestroza; Antón-Rubio, 2020; Daan; Wendy, 2021).

Apesar disso, é importante diferenciar os conceitos. Kaur e Arora (2020) definem diversidade como as diferenças existentes entre seres humanos em função de raça, cor, identidade, experiências de vida, faixa etária, atributos físicos, valores éticos, nacionalidade,

etnia ou gênero. Inclusão, por sua vez, refere-se à forma como o ambiente organizacional possibilita a participação e o pertencimento desses indivíduos. Já o conceito de minoria social não se limita à quantidade numérica, mas à posição desigual que determinados grupos ocupam no tecido social, resultado de discriminações históricas relacionadas a cor, gênero, etnia, sexualidade ou condição socioeconômica (Coelho Júnior; Hein, 2021). Nesse sentido, mesmo representando 51,1% da população brasileira, as mulheres são consideradas minorias sociais pela ausência de representatividade plena nos âmbitos político, social e econômico (PNAD, 2021).

Entretanto, observa-se que, em algumas organizações, práticas apresentadas como “inclusivas” assumem caráter meramente simbólico ou de marketing, fenômeno conhecido como *diversity washing*, ou diversidade de fachada (Rocha, 2017; Carrera; Torquato, 2020; Martins, 2021). Assim, muitas organizações exibem diversidade em seus quadros, mas não promovem, de fato, a inclusão. Magalhães, Andrade e Saraiva (2017) defendem que a inclusão deve ir além da criação de oportunidades, reparando desigualdades históricas e assegurando que minorias sociais possam exercer suas profissões sem preconceitos.

Nessa perspectiva, Kochhann e Rodrigues (2016) destacam que a gestão da diversidade surge da necessidade de justiça social, buscando eliminar a exclusão causada pela discriminação e agregando valor à organização (Çaliskan; Esen, 2019). No Brasil, a pauta ganhou força nos anos 1990, quando o Ministério do Trabalho instituiu o GTEDEO – Grupo de Trabalho para a Eliminação da Discriminação no Emprego e na Ocupação – e algumas corporações passaram a implementar programas de diversidade, ainda que muitas estivessem vinculadas a empresas norte-americanas (Fleury, 2000; Pacheco, 2003).

Alves e Galeão-Silva (2004) apontam que a difusão dessas práticas no Brasil também foi impulsionada por movimentos sociais que denunciaram práticas discriminatórias. Pullen, Rhodes, McEwen e Liu (2021) reforçam que a liderança para a diversidade exige políticas radicais e transversais, capazes de desafiar estruturas sociais e políticas de exclusão. Para tanto, são necessárias alianças intelectuais, sociais e políticas sustentadas por uma responsabilidade ética coletiva, de modo a promover transformações significativas.

Ainda assim, embora diversas iniciativas tenham sido implementadas, o êxito das práticas de diversidade depende não apenas de ações concretas, mas também de fatores intangíveis, como a diversidade cognitiva entre os membros da organização (Leslie; Flynn, 2022). Nesse cenário, organizações comprometidas com inclusão começam a reconhecer que as mulheres líderes representam importante valor ao capital humano (Kaur; Arora, 2020). Assim, considerando que a diversidade de gênero constitui um talento-chave para o sucesso organizacional, torna-se fundamental a criação de ambientes de trabalho que favoreçam a inclusão plena de mulheres, ampliando sua atuação em posições de liderança

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. Desde a perseguição das bruxas medievais, no período das caças às bruxas (Muraro, 1995; Federici, 2019), até as sufragistas que ocuparam as ruas em defesa do direito ao voto, a trajetória feminina é marcada por resistência. A entrada das mulheres no mercado de trabalho ocorreu de forma mais expressiva no século XX, em razão da necessidade das indústrias durante

as guerras. Com os homens enviados aos campos de batalha, as mulheres passaram a assumir o sustento de suas famílias e filhos por meio do trabalho fabril (Silva, 2017).

Após a Segunda Guerra Mundial, a presença feminina no mercado ganhou destaque, trazendo à tona o debate sobre a divisão sexual do trabalho, tema recorrente nos estudos sociológicos (Miltersteiner et al., 2020). A partir desse contexto, correntes políticas e econômicas, como a liberal e a marxista, buscaram compreender a condição de inferioridade atribuída às mulheres. Historicamente, a construção patriarcal associava o sexo feminino à maternidade e à submissão, justificando essa posição como consequência de um “processo biológico” (Miltersteiner et al., 2020).

Nesse cenário, o feminismo liberal passou a defender a integração incisiva das mulheres ao mercado, promovendo sua visibilidade como sujeitos ativos e socialmente relevantes (Miltersteiner et al., 2020). Essa abordagem defende a igualdade entre homens e mulheres perante a lei, como na luta pelo sufrágio feminino na América (Melo; Thomé, 2018). Além disso, questionou a segregação de gênero, propondo a meritocracia como caminho para reduzir desigualdades, priorizando o empoderamento individual (Miltersteiner et al., 2020).

Apesar dos avanços, as desigualdades permanecem evidentes. Muitas mulheres ainda precisam aceitar cargos inferiores, mesmo sendo candidatas altamente qualificadas e com competências equivalentes às dos homens (Borges, 2022). Dados do NPEGen (2022) confirmam disparidades salariais entre gêneros, cores e etnias. Enquanto homens brancos ou amarelos recebiam em média R\$ 3.620,70, mulheres pretas ou pardas ganhavam apenas R\$ 1.731,70. As razões para a não inserção feminina no mercado incluem responsabilidades domésticas (27,9%), gravidez ou problemas de saúde (14,4%) e estudos (11,5%). Já entre os homens, prevalecem justificativas como idade (30,5%) e estudo (16,9%), sendo os cuidados domiciliares quase irrelevantes (2,9%).

Essas diferenças são reforçadas em nível global. O relatório *Women in Business 2020: An Action Plan Measurable* (Grant Thornton, 2020) aponta que apenas 29% das mulheres ocupam cargos de gestão sênior. Além disso, Cavallini (2018) evidencia que gestoras em conselhos de administração recebiam 53% menos que gestores em empresas tradicionais. Tais dados indicam a persistência do “teto de vidro” e da “síndrome da abelha-rainha” (Nogueira, 2012; Miltersteiner et al., 2020), reforçando estereótipos de gênero que associam liderança à força e autoridade masculinas.

Para enfrentar essa realidade, organizações devem adotar políticas de inclusão e diversidade com foco na igualdade de gênero (Leite; Longo, 2018). Contudo, a implementação ainda enfrenta resistências, pois comportamentos femininos em cargos de liderança frequentemente são avaliados em termos de “duplo vínculo”: atitudes mais moderadas são vistas como fraqueza, enquanto posturas assertivas podem comprometer a reputação social das líderes. Assim, mesmo em setores onde houve avanços, como saúde, educação e cuidados, as mulheres continuam a enfrentar sobrecarga pela conciliação entre múltiplas funções profissionais e familiares (Tornani, 2011; Vasconcelos; Miranda, 2021).

3. Método de pesquisa

A presente pesquisa adota uma abordagem qualitativa, cujo propósito é compreender em profundidade as percepções e opiniões dos participantes acerca da liderança feminina.

Como afirma Minayo (2014), essa abordagem exige flexibilidade, abertura e capacidade de interação entre pesquisador e sujeitos, permitindo captar nuances subjetivas do fenômeno estudado.

Quanto à natureza, trata-se de um estudo descritivo, pois busca caracterizar e analisar a percepção dos homens sobre mulheres em posições de liderança. Segundo Gil (2019), a pesquisa descritiva tem como finalidade identificar e relatar propriedades de populações ou fenômenos, oferecendo um retrato detalhado das suas manifestações.

No que se refere aos procedimentos, foi realizada uma pesquisa de campo, por meio de entrevistas semiestruturadas. Essa estratégia possibilita a coleta de informações diretamente no contexto social dos participantes, permitindo observar fatores subjetivos que influenciam o fenômeno (Gonçalves, 2001).

A seleção dos entrevistados ocorreu por meio da técnica *snowball sampling* (bola de neve), recomendada para estudos em que os sujeitos-alvo não são facilmente acessíveis em listas ou registros formais. Esse método consiste em identificar um primeiro grupo de participantes com o perfil desejado e, a partir deles, acessar novos contatos indicados em rede (Goodman, 1961; Waters, 2015). Optou-se por essa técnica considerando que os critérios de inclusão, homens com experiência profissional em ambientes organizacionais diversos, seriam mais bem alcançados a partir de redes de confiança, ampliando a viabilidade e a diversidade do grupo.

Como instrumento de coleta, elaborou-se um roteiro de entrevista contendo dez perguntas abertas, fundamentadas em estudos clássicos e contemporâneos sobre liderança (Goleman, 2015; Liphadzi; Aigbavboa; Thwala, 2017; Borges, 2022; Bennett, 2022). As questões foram organizadas com três objetivos principais: (i) analisar semelhanças e diferenças na visão masculina sobre a liderança feminina; (ii) identificar percepções estereotipadas; e (iii) examinar a influência do contexto cultural na construção dessas percepções.

Participaram do estudo 12 homens, selecionados por meio do processo descrito. Todos assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), elaborado para resguardar sua identidade. As entrevistas ocorreram entre junho e julho de 2024, via Google Meet e presencialmente, com duração média de 30 minutos.

Para a análise dos dados, as entrevistas foram transcritas com o auxílio da plataforma Transkriptor e organizadas em planilhas no software Excel 2016. A interpretação foi conduzida segundo a técnica de análise de conteúdo categorial (Bardin, 2016), que envolve a decomposição dos relatos em unidades de registro, sua codificação e posterior agrupamento em categorias. Optou-se pela construção indutiva das categorias, derivadas diretamente dos discursos dos participantes. Ao final, emergiram duas categorias analíticas: (i) percepções da liderança feminina; e (ii) estilos de liderança e fatores influenciadores.

4. Resultados e discussão

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 pelos autores (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. Tendo isso em vista, 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). À luz desse panorama, 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.

O conceito de liderança envolve o processo de exercer influência sobre os indivíduos, motivando-os a alinhar suas ações com os objetivos do líder (Pereira; Saraiva; Rezende, 2023). 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. Sob essa perspectiva, 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 apresenta 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.

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. 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.

Oliveira e Torres (2021) mencionam 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 sentido, os entrevistados deste estudo foram abordados acerca da capacidade de um líder adaptar seu estilo às necessidades e ao contexto da universidade.

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.

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 uma 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. Conclusões

Este estudo proporcionou uma análise das percepções masculinas sobre a liderança feminina no contexto organizacional. Os entrevistados revelaram consenso quanto à

valorização da competência, da habilidade e da influência como atributos centrais do exercício da liderança, independentemente do gênero.

No que concerne à igualdade de gênero, os participantes relataram perceber homens e mulheres como igualmente capacitados para posições de liderança em suas unidades acadêmicas. Todavia, essa percepção de igualdade contrasta com a realidade de desafios adicionais enfrentados pelas mulheres, evidenciada pela literatura sobre diversidade de gênero como obstáculo persistente para o crescimento organizacional e para a inclusão plena (Kaur; Arora, 2020).

Em relação à aceitação de homens e mulheres em papéis de liderança, os participantes reforçaram a percepção de igualdade de competência entre os gêneros. Contudo, os resultados também indicaram que, para obter reconhecimento, mulheres frequentemente necessitam adotar características tradicionalmente associadas à liderança masculina, o que gera pressões adicionais e reforça estereótipos de gênero, dificultando a consolidação de uma liderança feminina autêntica (Vasconcelos; Miranda, 2021).

Observou-se, ainda, que os entrevistados atribuem maior relevância à influência exercida pelo líder sobre seus subordinados do que à autoridade formal do cargo. Nesse sentido, a capacidade de inspirar, motivar e orientar é percebida como mais significativa do que o poder derivado da posição hierárquica, o que sugere uma valorização da liderança relacional em detrimento da liderança meramente formal.

Com base nesses resultados, conclui-se que, embora avanços tenham sido alcançados no reconhecimento da liderança feminina, barreiras estruturais e simbólicas ainda dificultam a igualdade de gênero nas organizações. Pesquisas futuras podem enriquecer esse debate ao adotar metodologias qualitativas distintas, como análise sociológica do discurso, grupos de discussão, ou abordagens mistas, combinando dados qualitativos e quantitativos. O uso de estudos de caso também pode ampliar a compreensão sobre como políticas de igualdade de gênero são aplicadas em diferentes contextos.

É importante destacar que os achados deste estudo refletem características específicas do ambiente acadêmico. Em organizações privadas, as percepções e barreiras enfrentadas pelas mulheres podem se apresentar de forma distinta, devido a dinâmicas próprias de mercado, políticas internas e estruturas hierárquicas diferenciadas. Assim, fatores como o tipo de instituição e o contexto organizacional devem ser considerados em pesquisas futuras, a fim de permitir uma análise mais abrangente e comparativa.

Do ponto de vista prático, este estudo contribui ao evidenciar a necessidade de políticas de gestão de pessoas mais estruturadas, que assegurem não apenas a presença de mulheres em cargos de liderança, mas também a valorização de seus estilos de gestão, sem que haja pressão para a adoção de comportamentos estereotipicamente masculinos. Recomenda-se que as organizações implementem programas de mentoria, capacitação e desenvolvimento profissional voltados para mulheres, com ênfase na valorização da diversidade de estilos de liderança e no fortalecimento da confiança institucional em modelos mais colaborativos e inclusivos.

Além disso, sugere-se a formulação de políticas organizacionais que conciliem a equidade de gênero com práticas de conciliação entre vida profissional e pessoal, como flexibilização da jornada de trabalho, políticas de apoio à parentalidade e mecanismos de monitoramento de disparidades salariais. Tais medidas podem favorecer não apenas a inserção, mas também a permanência das mulheres em cargos estratégicos, ampliando sua

representatividade e contribuindo para a redução de desigualdades históricas no mercado de trabalho.

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, Sílvia. **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.

FONSECA, A. M., PORTO, J. B., & BORGES-ANDRADE, J. E. Liderança: um retrato da produção científica brasileira. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 19, n. 3, 290-310, 2015.

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.

GARDNER, W. L., et al. Scholarly leadership of the study of leadership: a review of The Leadership Quarterly's second decade, 2000-2009. **The Leadership Quarterly**, 21(6), 922-958, 2010.

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**. Rio de Janeiro: Objetiva. 2015. 144 f. ISBN: 978-85-390-0651-9.

GRINT, K. A history of leadership. In A. Bryman, D. Collinson, K. Grint, B. Jackson, & M. Uhl-Bien (Eds.), **The sage handbook of leadership** (pp. 3-14). Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2011.

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. **Spoleczne 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.

PEREIRA, J. J.; SARAICA, C. M.; REZENDE, A. F. Teorias tradicionais de liderança a partir de uma perspectiva crítica. *Revista Eletrônica de Administração – REAd*.v. 29, n. 2, maio/ago. 2023, p. 474-503

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.

ROCHA, Liliane. **Como ser um líder inclusivo**. S. 1, 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, Elisangela 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.

TORGENSEN, 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.