



UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO  
CENTRO DE ACADÊMICO DO AGRESTE  
NÚCLEO DE GESTÃO  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

EVELIN TÂMARA BARBOSA DO NASCIMENTO

**LIDERANÇA FEMININA E ESTILOS DE GESTÃO:** um estudo de campo  
com gestoras do Centro Acadêmico do Agreste da Universidade Federal  
de Pernambuco

CARUARU  
2025

EVELIN TÂMARA BARBOSA DO NASCIMENTO

**LIDERANÇA FEMININA E ESTILOS DE GESTÃO:** um estudo de campo  
com gestoras do Centro Acadêmico do Agreste da Universidade Federal  
de Pernambuco

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado à Coordenação do Curso de  
Administração do Campus Agreste da  
Universidade Federal de Pernambuco, na  
modalidade de monografia, como requisito  
parcial para a obtenção do grau de  
bacharel em Administração.

**Área de concentração:** Administração –  
Gestão de Pessoas.

**Orientador(a):** Profº. Dra. Luciana Cramer

CARUARU

2025

**Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,  
através do programa de geração automática do SIB/UFPE**

**NASCIMENTO, Evelin Tâmara Barbosa Do.**

**Liderança feminina e estilos de gestão: um estudo de campo com gestoras do  
Centro Acadêmico do Agreste da Universidade Federal de Pernambuco /  
Evelin Tâmara Barbosa Do NASCIMENTO. - Caruaru, 2025.**

**p.63 : il.**

**Orientador(a): Luciana CRAMER**

**Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Universidade Federal de  
Pernambuco, Centro Acadêmico do Agreste, Administração, 2025.**

**Inclui referências, apêndices.**

**1. Liderança feminina. 2. Empatia. 3. Colaboração. 4. Gestão de pessoas. 5.  
Ensino superior. I. CRAMER, Luciana. (Orientação). II. Título.**

**300 CDD (22.ed.)**

EVELIN TÂMARA BARBOSA DO NASCIMENTO

**LIDERANÇA FEMININA E ESTILOS DE GESTÃO:** um estudo de campo  
com gestoras do Centro Acadêmico do Agreste da Universidade Federal  
de Pernambuco

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado à Coordenação do Curso de  
Administração do Campus Agreste da  
Universidade Federal de Pernambuco, na  
modalidade de monografia, como requisito  
parcial para a obtenção do grau de  
bacharel em Administração.

Aprovada em: 12/12/2025.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Profa. Dra. Luciana Cramer (Orientadora)  
Universidade Federal de Pernambuco

---

Profa. Dra. Maria Auxiliadora do Nascimento Mélo (Examinadora Interna)  
Universidade Federal de Pernambuco

---

Profa. Dra. Alane Alves Silva (Examinadora Interna)  
Universidade Federal de Pernambuco

Dedico este trabalho primeiramente a Jesus, meu melhor amigo e fonte de força em toda a caminhada; aos meus avós e à minha família, pelo amor, incentivo e apoio incondicional; às lideranças femininas que tive a oportunidade de assistir e que me inspiraram a acreditar no poder da empatia e da colaboração; e a mim mesma, pela perseverança e coragem de chegar até aqui.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço, em primeiro lugar, a Jesus, cuja trajetória histórica revela não apenas a dimensão espiritual, mas também um exemplo singular de liderança. Em um período marcado pela invisibilidade e pela ausência de voz das mulheres, foi Ele quem as elevou socialmente e reconheceu seu valor. Seu método de condução, caracterizado pela empatia, colaboração e acolhimento, permanece como um dos mais inspiradores já registrados e serviu de orientação simbólica nesta jornada.

Aos meus avós e à minha família, que representaram o alicerce desta caminhada, transmitindo valores éticos e humanos, além de prover o apoio incondicional que tornou possível enfrentar as adversidades próprias do percurso acadêmico. Agradeço também ao meu “quinteto fantástico”, minhas amigas Emily, Thalyta, Carla e Monick, cuja amizade, incentivo e presença constante iluminam meus dias mais desafiadores. Cada uma de vocês foi essencial para que eu mantivesse a motivação, compartilhando risadas, palavras de conforto e lembrando-me sempre do valor da união e do carinho verdadeiro. Sem vocês, essa trajetória teria sido muito mais solitária; com vocês, tornou-se memorável e repleta de afeto.

Às lideranças femininas que tive a oportunidade de acompanhar em minha trajetória profissional, que materializam, em práticas de gestão atuais, princípios de empatia e colaboração semelhantes aos que inspiraram este estudo. A convivência com essas mulheres ampliou minha compreensão acerca do exercício da liderança em contextos contemporâneos. Aos docentes e orientadores que, com rigor acadêmico e dedicação, contribuíram para a construção deste trabalho, oferecendo fundamentos teóricos, metodológicos e críticos indispensáveis para o amadurecimento intelectual e científico da pesquisa.

Por fim, registro o reconhecimento ao esforço individual, pautado na disciplina, na resiliência e na persistência, sem os quais não seria possível a concretização deste trabalho, que simboliza não apenas uma conquista acadêmica, mas também um marco de desenvolvimento pessoal e profissional.

## RESUMO

A liderança feminina, cada vez mais presente em contextos acadêmicos, apresenta características que vão além da gestão tradicional, incorporando práticas pautadas na empatia e na colaboração como elementos estratégicos para o desenvolvimento organizacional. Este trabalho tem como objetivo investigar como gestoras do Centro Acadêmico do Agreste da Universidade Federal de Pernambuco (CAA/UFPE) exercem sua liderança e quais estilos de gestão predominam em suas práticas cotidianas, com ênfase na dimensão humana das relações de trabalho. Trata-se de uma pesquisa de campo, de abordagem mista (qualitativa e quantitativa). A etapa qualitativa utiliza entrevistas semiestruturadas para captar percepções, experiências e estratégias adotadas pelas participantes, enquanto a etapa quantitativa permite a análise de dados objetivos que auxiliam na identificação de padrões e tendências nos estilos de gestão. A análise busca compreender de que forma a empatia e a colaboração influenciam os processos decisórios, a gestão de equipes e a promoção de um ambiente acadêmico mais inclusivo e participativo. Os resultados esperados visam não apenas descrever os estilos de gestão predominantes, mas também evidenciar como a liderança feminina pode inspirar práticas organizacionais mais humanizadas e eficazes, contribuindo para o fortalecimento de uma cultura colaborativa no ensino superior.

**Palavras-chave:** Liderança feminina. Empatia. Colaboração. Gestão de pessoas. Ensino superior.

## ABSTRACT

Female leadership, increasingly present in academic contexts, presents characteristics that go beyond traditional management, incorporating practices based on empathy and collaboration as strategic elements for organizational development. This study aims to investigate how female managers at the Centro Acadêmico do Agreste of the Federal University of Pernambuco (CAA/UFPE) exercise their leadership and which management styles prevail in their daily practices, with emphasis on the human dimension of work relationships. This is a field study with a mixed-methods approach (qualitative and quantitative). The qualitative stage employs semi-structured interviews to capture participants' perceptions, experiences, and strategies, while the quantitative stage enables the analysis of objective data to identify patterns and trends in management styles. The analysis seeks to understand how empathy and collaboration influence decision-making processes, team management, and the promotion of a more inclusive and participatory academic environment. The expected results aim not only to describe prevailing management styles but also to highlight how female leadership can inspire more human-centered and effective organizational practices, contributing to the strengthening of a collaborative culture in higher education.

**Keywords:** Female leadership. Empathy. Collaboration. People management. Higher education.

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 –	Perfil funcional das gestoras participantes da pesquisa	35
Tabela 2 –	Caracterização da formação acadêmica das gestoras da UFPE/CAA	37
Tabela 3 –	Trajetória temporal das gestoras em posições de gestão	39
Tabela 4 –	Histórico de liderança em espaços não universitários	41

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

CAA	Centro Acadêmico do Agreste
UFPE	Universidade Federal de Pernambuco

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>11</b>
1.1	PERGUNTA DA PESQUISA.....	13
1.2	OBJETIVO GERAL.....	13
1.3	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	14
1.4	JUSTIFICATIVA.....	14
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>16</b>
2.1	LIDERANÇA FEMININA E ESTILOS DE GESTÃO.....	17
2.2	A IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA NO CLIMA ORGANIZACIONAL.....	20
2.3	DESAFIOS DA LIDERANÇA FEMININA NO CONTEXTO BRASILEIRO.....	22
2.4	LIDERANÇA FEMININA NO AMBIENTE ACADÊMICO.....	25
2.5	DIVERSIDADE, INCLUSÃO E SUCESSO ORGANIZACIONAL.....	27
2.6	TEORIAS DE LIDERANÇA APLICÁVEIS.....	29
2.7	CONTEXTO REGIONAL E ORGANIZACIONAL DO CAA/UFPE.....	30
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>32</b>
3.1	TIPO DE PESQUISA.....	32
3.2	UNIVERSO E AMOSTRA.....	33
3.3	INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS.....	33
3.4	PROCEDIMENTOS PARA ANÁLISE DE DADOS.....	34
<b>4</b>	<b>ANÁLISE DE QUANTITATIVA DE DADOS E RESULTADOS.....</b>	<b>36</b>
4.1	PERFIL FUNCIONAL DAS GESTORAS PARTICIPANTES DA PESQUISA.....	36
4.2	CARACTERIZAÇÃO DA FORMAÇÃO ACADEMICA DAS GESTORAS DA UFPE/CAA.....	38

4.3	TRAJETÓRIAS TEMPORAL DAS GESTORAS EM POSIÇÕES DE GESTÃO.....	40
4.4	HISTÓRICO DE LIDERANÇA EM ESPAÇOS NÃO UNIVERSITÁRIOS.....	42
<b>5</b>	<b>ANÁLISE QUALITATIVA.....</b>	<b>45</b>
5.1	PRÁTICAS DE LIDERANÇA DAS GESTORAS DO CAA/UFPE.....	49
5.2	DESAFIOS E OPORTUNIDADES DA LIDERANÇA FEMININA.....	50
5.3	ESTILOS DE GESTÃO NO CAA/UFPE.....	51
5.3.1	Estilos participativos e mediadores.....	52
5.3.2	Influências Institucionais e Objetividade.....	52
<b>6</b>	<b>SÍNTESE ANALÍTICA.....</b>	<b>54</b>
<b>7</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>58</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>60</b>
	<b>APÊNDICE A – ROTEIRO DA ENTREVISTA SEMI ESTRUTURADA.....</b>	<b>62</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A presença feminina em espaços de liderança constitui um marco relevante na reconfiguração das estruturas sociais, organizacionais e acadêmicas. Por séculos, a gestão institucional foi pautada em modelos predominantemente masculinos, fundamentados em hierarquia rígida, racionalidade instrumental e valorização quase exclusiva de resultados quantitativos. No entanto, os processos de transformação cultural e social, impulsionados por movimentos feministas, pela ampliação do acesso das mulheres ao ensino superior e pela crescente demanda por lideranças mais humanizadas, têm favorecido a ascensão de mulheres a cargos de gestão em diferentes esferas, incluindo o ambiente acadêmico. Essa inserção não representa apenas a ocupação de espaços antes restritos, mas promove uma ressignificação das práticas de liderança, trazendo à tona valores como empatia, escuta ativa e colaboração, características cada vez mais necessárias em contextos complexos e dinâmicos (Instituto Bert, 2024).

A trajetória das mulheres no ensino superior brasileiro é marcada por avanços graduais e conquistas que desafiaram estruturas patriarcais consolidadas. Até o século XIX, a educação formal feminina era restrita a conteúdos ligados ao lar, à religião e à moral. O ingresso das primeiras mulheres no ensino superior só ocorreu a partir da década de 1870, em cursos considerados “mais aceitáveis” para a época, como farmácia e obstetrícia (Almeida, 2018). Somente no século XX, com a expansão das universidades e as políticas públicas voltadas à inclusão, as mulheres começaram a ocupar de forma mais expressiva diferentes áreas do conhecimento. No entanto, embora atualmente representem a maioria da população estudantil nas universidades brasileiras, as mulheres ainda encontram barreiras significativas no acesso a cargos de liderança acadêmica, evidenciando a persistência de desigualdades de gênero estruturais (INEP, 2022; Eagly; Carli, 2007).

No âmbito da administração pública, observa-se processo semelhante. O ingresso das mulheres em carreiras públicas, especialmente em funções de gestão e liderança, ganhou força após a Constituição Federal de 1988, que estabeleceu a igualdade formal de direitos entre homens e mulheres. Entretanto, pesquisas apontam que a sub-representação feminina nos altos cargos de direção ainda é uma realidade, reflexo de uma cultura institucional historicamente moldada por valores masculinos

(Matos; Pinto, 2012). Esse fenômeno é conhecido como “teto de vidro”, que simboliza as barreiras invisíveis que dificultam a ascensão feminina a posições de maior prestígio e poder.

Nesse contexto, a liderança feminina se destaca por sua capacidade de integrar aspectos relacionais e emocionais à racionalidade administrativa, promovendo ambientes mais inclusivos, horizontais e participativos. Avanços recentes das neurociências fornecem respaldo científico a essas práticas, demonstrando que mulheres apresentam maior conectividade entre regiões cerebrais associadas à emoção e à razão. Essa característica favorece processos decisórios que equilibram lógica e sensibilidade, possibilitando uma gestão mais empática, capaz de valorizar os sujeitos e fortalecer os vínculos interpessoais (Observatório Da Mente, 2024). A empatia, portanto, deixa de ser vista como uma característica meramente pessoal e passa a configurar-se como competência estratégica para a inovação e para a construção de culturas organizacionais saudáveis.

Apesar dos avanços, mulheres gestoras ainda enfrentam barreiras estruturais e simbólicas. No contexto brasileiro, marcado por desigualdades de gênero, persistem estereótipos que atribuem às mulheres fragilidade, docilidade e falta de aptidão para a tomada de decisão. Esse cenário gera um paradoxo: quando líderes adotam comportamentos tradicionalmente associados ao feminino como sensibilidade e cooperação, podem ser consideradas frágeis ou ineficazes; por outro lado, quando demonstram firmeza e assertividade, características socialmente legitimadas no perfil masculino, muitas vezes são julgadas como autoritárias ou “masculinizadas”. Essa tensão, conhecida como *double-bind*, evidencia os múltiplos desafios enfrentados por mulheres em posições de poder e liderança (Nogueira, 2012; Hryniwicz; Vianna, 2018).

Nesse contexto, a empatia emerge como ferramenta transformadora. Mais do que atributo individual, ela constitui recurso organizacional que contribui para o engajamento, a redução de conflitos e o fortalecimento do espírito colaborativo. Quando aliada à assertividade, dá origem ao conceito de “empatia assertiva”, que permite equilibrar sensibilidade e firmeza, tornando as práticas de liderança mais eficazes e sustentáveis (PUC Minas, 2024; Scott, 2018). Tal abordagem desafia os

paradigmas tradicionais e responde às demandas contemporâneas por gestões capazes de articular eficiência administrativa com valorização humana.

No campo da administração pública e da gestão acadêmica, esse debate assume relevância particular. As universidades constituem espaços estratégicos de formação crítica e de produção de conhecimento, além de representarem microcosmos das relações sociais mais amplas. A forma como as gestoras acadêmicas exercem suas funções impacta diretamente o clima organizacional, a motivação das equipes e os resultados institucionais, refletindo não apenas na eficiência administrativa, mas também na qualidade da experiência acadêmica vivenciada por estudantes, servidores e docentes.

Diante desse cenário, a presente pesquisa de campo tem como objetivo investigar de que maneira gestoras do Centro Acadêmico do Agreste da Universidade Federal de Pernambuco (CAA/UFPE) exercem suas práticas de liderança, com ênfase nos elementos de empatia e colaboração em seus estilos de gestão. Busca-se compreender como esses aspectos influenciam a dinâmica de equipe, o clima organizacional e a tomada de decisões, contribuindo para o avanço do conhecimento sobre liderança feminina autêntica, assertiva e humanizada no ensino superior.

## 1.1 PERGUNTA DA PESQUISA

Como as gestoras do Centro Acadêmico do Agreste da UFPE constroem e exercem suas práticas de liderança, e de que maneira suas trajetórias, os desafios de gênero e os estilos de gestão especialmente aqueles baseados em empatia, colaboração e assertividade influenciam a dinâmica das equipes, o clima organizacional e os processos decisórios no contexto acadêmico?

## 1.2 OBJETIVO GERAL

Investigar como as gestoras do Centro Acadêmico do Agreste da Universidade Federal de Pernambuco (CAA/UFPE) exercem sua liderança, e analisar o impacto desses estilos no clima organizacional e nos processos decisórios no contexto acadêmico.

### 1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Identificar as práticas de liderança adotadas pelas gestoras do CAA/UFPE
2. Compreender as percepções das gestoras sobre os desafios e oportunidades da liderança feminina no ambiente acadêmico.
3. Avaliar como os estilos de gestão influenciam a dinâmica das equipes e o ambiente organizacional do CAA/UFPE.
4. Analisar o papel da empatia assertiva na tomada de decisões e na resolução de conflitos entre as gestoras entrevistadas.

### 1.4 JUSTIFICATIVA

A crescente inserção de mulheres em posições de liderança, especialmente no meio acadêmico, tem evidenciado a necessidade de compreender as especificidades desses estilos de gestão para além dos modelos tradicionais, predominantemente masculinos e hierárquicos. Segundo Eagly e Carli (2007, p. 54), a liderança feminina tende a incorporar traços como “empatia, cooperação e sensibilidade social”, aspectos que favorecem ambientes organizacionais mais inclusivos e eficazes. Além disso, estudos contemporâneos ressaltam que a empatia, entendida como a capacidade de “compreender e compartilhar sentimentos alheios”, é uma competência essencial para a liderança colaborativa e para a construção de equipes coesas (Goleman, 1998, p. 43). A integração da empatia com a assertividade, conceito também conhecido como “empatia assertiva” (Scott, 2018, p. 89) possibilita que líderes enfrentem desafios com equilíbrio emocional e firmeza, promovendo um clima organizacional saudável.

No contexto brasileiro, Hryniwicz e Vianna (2018, p. 337) destacam os desafios específicos enfrentados por mulheres líderes, que precisam navegar entre “expectativas contraditórias e estereótipos de gênero”. Tais líderes, portanto, gerenciam tensões significativas no cotidiano organizacional, necessitando de estratégias aprimoradas para exercer a autoridade e promover a representatividade.

No caso do Centro Acadêmico do Agreste da Universidade Federal de Pernambuco (CAA/UFPE), onde as gestoras articulam demandas acadêmicas e estudantis, compreender como a empatia e a colaboração são aplicadas em suas práticas de liderança pode contribuir para o fortalecimento de uma cultura

organizacional mais “humanizada e participativa”. Além disso, esta pesquisa pode subsidiar políticas e ações voltadas ao apoio e valorização da liderança feminina no ensino superior, alinhando-se a recomendações internacionais que reconhecem a diversidade e a inclusão como “pilares estratégicos para o sucesso organizacional” (Catalyst, 2020, p. 5).

Dessa forma, esta pesquisa se justifica pela importância de ampliar o conhecimento teórico e prático sobre liderança feminina autêntica e interseccional, contribuindo para o desenvolvimento de ambientes acadêmicos mais colaborativos e eficientes, além de fomentar o debate sobre gênero e gestão no Brasil.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico constitui a base conceitual deste Trabalho de Conclusão de Curso, oferecendo os fundamentos necessários para compreender a relação entre liderança feminina, estilos de gestão e clima organizacional no contexto acadêmico, com foco nas gestoras do Centro Acadêmico do Agreste (CAA) da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE). A construção deste referencial busca integrar diferentes perspectivas teóricas e empíricas que sustentam a análise do fenômeno da liderança sob a ótica de gênero, considerando tanto as abordagens clássicas quanto as discussões contemporâneas sobre diversidade, inclusão e equidade no ambiente organizacional e educacional.

Nas últimas décadas, o debate sobre a liderança feminina tem ganhado destaque em virtude da crescente participação das mulheres em cargos de decisão e da necessidade de repensar modelos de gestão tradicionalmente pautados por práticas masculinas. A literatura demonstra que estilos de liderança adotados por mulheres frequentemente caracterizados pela colaboração, comunicação e empatia exercem influência positiva sobre o desempenho das equipes, o clima organizacional e a inovação institucional. Nesse contexto, compreender as contribuições das líderes femininas torna-se essencial para promover ambientes de trabalho mais equitativos, participativos e sustentáveis.

Além disso, a liderança e o clima organizacional estão intrinsecamente relacionados. O modo como líderes conduzem suas equipes, transmitem valores e definem prioridades afeta diretamente as percepções coletivas e o comportamento dos colaboradores. A literatura aponta que estilos de liderança transformacional, democráticos e participativos frequentemente associados às mulheres favorecem a criação de climas organizacionais positivos, baseados na confiança, no reconhecimento e no comprometimento.

No contexto brasileiro, contudo, as mulheres ainda enfrentam barreiras estruturais e culturais que dificultam sua ascensão e consolidação em posições de liderança. Fenômenos como o “teto de vidro”, o “labirinto de vidro” e o “penhasco de vidro” exemplificam os desafios enfrentados pelas mulheres na busca por legitimidade

e reconhecimento profissional. Esses obstáculos se intensificam no campo acadêmico, onde, apesar da predominância feminina entre estudantes e docentes, a representatividade em cargos de gestão ainda é limitada.

Dessa forma, o referencial teórico deste trabalho está estruturado para oferecer uma visão abrangente e integrada sobre o tema. Inicialmente, discute-se a liderança feminina e seus estilos de gestão, abordando as principais teorias que fundamentam essa discussão. Em seguida, explora-se a importância da liderança para o clima organizacional e os desafios enfrentados pelas mulheres no contexto brasileiro, especialmente no meio acadêmico. Posteriormente, são analisadas as relações entre diversidade, inclusão e sucesso organizacional, evidenciando como a presença feminina em cargos de liderança contribui para o desempenho institucional. Por fim, são apresentadas as teorias de liderança aplicáveis e o contexto regional e organizacional do CAA/UFPE, que servirão de base para a análise empírica da pesquisa.

Assim, o referencial teórico não apenas contextualiza o fenômeno da liderança feminina em suas múltiplas dimensões, mas também oferece subsídios para compreender como diferentes estilos de gestão influenciam o clima organizacional e o desenvolvimento de práticas mais justas e inclusivas dentro do ambiente acadêmico.

## 2.1 LIDERANÇA FEMININA E ESTILOS DE GESTÃO

O debate sobre liderança feminina tem se intensificado nas últimas décadas, impulsionado não apenas pelo aumento da participação das mulheres em posições de destaque nas organizações, mas também pela necessidade de repensar estilos de gestão tradicionalmente associados a práticas masculinas. De acordo com Eagly e Carli (2007), a liderança feminina historicamente enfrentou barreiras estruturais e culturais, resultando em um acesso desigual a cargos de poder e em expectativas sociais contraditórias. Pesquisas contemporâneas demonstram que mulheres em cargos de liderança tendem a adotar estilos de gestão diferenciados, os quais exercem impactos positivos sobre o clima organizacional, o desempenho das equipes e a inovação.

Estudos indicam que as mulheres líderes apresentam maior propensão a adotar um estilo de gestão participativo, colaborativo e democrático, caracterizado pela ênfase na comunicação, no apoio interpessoal e na valorização da equipe (Eagly; Johannesen-Schmidt; Van Engen, 2003). Esse perfil aproxima-se significativamente do modelo de liderança transformacional proposto por Bass e Avolio (1994), que se fundamenta na inspiração, no desenvolvimento de pessoas e na motivação intrínseca dos colaboradores. Segundo uma meta-análise de 45 investigações, mulheres líderes tendem a ser mais transformacionais e a utilizar recompensas contingentes com maior frequência do que homens, demonstrando um padrão de comportamento mais voltado para o incentivo e o reconhecimento (Eagly; Johannesen-Schmidt; Van Engen, 2003).

O estilo de liderança transformacional é constituído por quatro dimensões principais: a influência idealizada, a motivação inspiradora, a estimulação intelectual e a consideração individualizada (Bass; Avolio, 1994). Tais elementos se refletem no modo como líderes femininas buscam compreender as necessidades da equipe, incentivar o crescimento pessoal e promover um ambiente de inovação e engajamento. Essa abordagem dialoga diretamente com a Teoria do Caminho-Meta (Path-Goal Theory), de House (1971), a qual propõe que o papel do líder é clarificar o caminho que permitirá aos colaboradores alcançarem seus objetivos individuais e organizacionais. Ao adotarem estilos participativos e compreensivos, as mulheres líderes oferecem suporte social e estrutural, promovendo motivação, autonomia e desempenho de seus subordinados.

De acordo com Robbins e Judge (2013), a liderança democrática e participativa contribui para maior comprometimento organizacional e satisfação dos colaboradores, uma vez que envolve as equipes nos processos decisórios e legitima diferentes perspectivas. Esse tipo de liderança favorece a inovação e a cooperação, reduz conflitos e fortalece a confiança no ambiente de trabalho. Diversas pesquisas recentes corroboram esses resultados, demonstrando que a diversidade de gênero na liderança impulsiona práticas de inovação, sustentabilidade e governança organizacional (Mit Technology Review, 2024; Itaú Empresas, 2024). A diversidade cognitiva proporcionada por lideranças femininas é considerada um fator essencial para a geração de soluções criativas e eficazes em contextos complexos, reforçando a ideia de que a presença de mulheres em cargos de gestão representa uma vantagem estratégica para as organizações.

No contexto brasileiro, entretanto, as mulheres ainda enfrentam desafios significativos para o exercício da liderança. Segundo Hryniewicz e Vianna (2018), é comum que líderes femininas precisem equilibrar características tradicionalmente atribuídas ao feminino como empatia e sensibilidade com exigências de firmeza e assertividade impostas pelo ambiente corporativo. Essa tensão gera o que as autoras denominam “expectativas contraditórias”, exigindo das mulheres maior capacidade de adaptação e negociação para conquistar legitimidade no espaço organizacional. Eagly e Carli (2007) denominam esse processo de “Labirinto de Vidro” (Glass Labyrinth), em substituição ao conceito de “Teto de Vidro”, ao reconhecer que, embora o acesso a cargos de gestão tenha aumentado, o caminho até essas posições continua repleto de obstáculos sutis, como a discriminação velada, as responsabilidades familiares desiguais e a ausência de redes de mentoria.

Outro fenômeno que reforça as dificuldades enfrentadas por mulheres líderes é o chamado “Penhasco de Vidro” (Glass Cliff), conceito proposto por Ryan e Haslam (2004 apud Fastercapital, 2025), que descreve a tendência de nomear mulheres para cargos de liderança em períodos de crise ou instabilidade, quando as chances de fracasso são mais elevadas. Essa prática expõe as líderes a avaliações mais rigorosas e injustas em comparação aos seus pares masculinos, perpetuando estereótipos e dificultando a consolidação de suas trajetórias. Ademais, uma revisão sistemática recente sobre liderança no setor da saúde revelou que, embora as mulheres representam aproximadamente 70% da força de trabalho global, elas ocupam apenas cerca de 25% das posições de liderança, o que reforça a persistência de barreiras estruturais e culturais (BMC Health Services Research, 2024).

Apesar desses obstáculos, há evidências sólidas de que a diversidade de gênero na liderança produz impactos positivos sobre o desempenho organizacional. A pluralidade de estilos de gestão amplia a capacidade das organizações de responder a ambientes dinâmicos e complexos, promove a equidade nas decisões e fortalece a representatividade nas estruturas de poder (Eagly; Carli, 2007). Além disso, a promoção da liderança feminina traz benefícios sociais amplos, ao contribuir para o empoderamento, a autonomia e o reconhecimento das mulheres no mercado de trabalho (Santos, 2024). Nesse sentido, o incentivo a programas de mentoria, capacitação e políticas de equidade de gênero tornam-se essencial para o

fortalecimento da liderança feminina e para a construção de ambientes corporativos mais inclusivos e inovadores.

## 2.2 A IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA NO CLIMA ORGANIZACIONAL

O estudo do clima organizacional tem se mostrado fundamental para compreender como as percepções compartilhadas pelos colaboradores a respeito das práticas, políticas e processos organizacionais influenciam diretamente o comportamento e o desempenho no ambiente de trabalho. Segundo Litwin e Stringer (1968), o clima organizacional pode ser definido como um conjunto de percepções relativamente duradouras dos membros sobre o ambiente interno da organização, refletindo a forma como este é experimentado e interpretado no cotidiano.

É importante distinguir o conceito de clima organizacional da noção de cultura organizacional. Enquanto a cultura envolve valores, pressupostos básicos e crenças profundamente enraizadas que orientam o funcionamento das organizações (Schein, 2010), o clima está mais associado a percepções e experiências concretas dos indivíduos, sendo, portanto, mais acessível à mensuração e à intervenção (Schneider; Ehrhart; Macey, 2013). Assim, embora interligados, clima e cultura não se confundem, mas se complementam na compreensão do comportamento organizacional.

A liderança ocupa posição central nesse processo, visto que líderes são os principais responsáveis por transmitir sinais, definir prioridades e influenciar percepções coletivas. Yukl (2013) destaca que a liderança não se limita ao exercício de autoridade formal, mas se manifesta na capacidade de mobilizar pessoas em torno de objetivos comuns, utilizando comunicação eficaz, motivação e suporte. Nesse sentido, estilos de liderança distintos impactam de maneira diferente o clima organizacional: lideranças autoritárias tendem a gerar ambientes mais rígidos e de baixa confiança, ao passo que líderes democráticos ou participativos promovem climas mais abertos, colaborativos e motivadores (Robbins; Judge, 2013).

Nas últimas décadas, a literatura tem enfatizado a relevância da liderança transformacional na construção de climas positivos. Bass e Avolio (1994) argumentam

que líderes transformacionais, ao inspirarem seus seguidores, estimularem a criatividade e reforçarem valores coletivos, promovem um clima organizacional que favorece a inovação, o comprometimento e a satisfação no trabalho. Esse tipo de liderança atua como um catalisador para percepções de justiça, confiança e engajamento, fatores críticos para o desempenho organizacional.

Além disso, Schneider, Ehrhart e Macey (2013) apontam que o processo pelo qual a liderança influencia o clima organizacional pode ser compreendido a partir da teoria da informação social: colaboradores interpretam comportamentos, decisões e comunicações dos líderes como sinais do que é valorizado pela organização. Assim, o clima organizacional é construído e reforçado diariamente por meio das interações entre líderes e liderados.

Do ponto de vista prático, o clima organizacional impacta uma série de desfechos organizacionais, incluindo desempenho, produtividade, saúde ocupacional, retenção de talentos e capacidade de inovação (Ehrhart; Schneider; Macey, 2014). Estudos empíricos têm demonstrado que organizações em que a liderança promove um clima de confiança, apoio e reconhecimento apresentam maiores índices de comprometimento organizacional e menores níveis de estresse laboral (Schneider; Ehrhart; Macey, 2013).

No contexto brasileiro, autores como Chiavenato (2014) reforçam que o papel do líder ultrapassa a dimensão técnica da gestão, sendo determinante para o desenvolvimento humano e para o fortalecimento de vínculos de pertencimento dentro das organizações. A liderança, ao criar um clima de apoio e valorização, favorece não apenas os resultados institucionais, mas também o bem-estar dos colaboradores.

Portanto, a literatura converge para a ideia de que a liderança é um dos fatores mais determinantes na formação e manutenção do clima organizacional. A forma como os líderes conduzem suas equipes, transmitem valores e estabelecem práticas diárias constitui a base sobre a qual se constrói o ambiente de trabalho. Diante disso, compreender a relação entre liderança e clima organizacional é essencial não apenas para o avanço acadêmico da área, mas também para a aplicação prática em organizações que buscam melhores resultados e maior satisfação de seus colaboradores.

### 2.3 DESAFIOS DA LIDERANÇA FEMININA NO CONTEXTO BRASILEIRO

A inserção de mulheres em posições de liderança no Brasil tem evoluído de maneira gradativa nas últimas décadas, mas ainda enfrenta entraves significativos que decorrem de fatores históricos, culturais e institucionais. A trajetória da mulher no ambiente corporativo brasileiro é marcada por um cenário de desigualdade de oportunidades, reflexo de uma estrutura social que, por séculos, associou a figura feminina ao espaço doméstico e ao cuidado familiar. Essa herança cultural ainda influencia a percepção sobre as competências femininas no exercício da liderança, criando obstáculos simbólicos e práticos à ascensão profissional das mulheres (Hryniwicz; Vianna, 2018).

Conforme destacam Hryniwicz e Vianna (2018), as líderes brasileiras convivem com “expectativas contraditórias de gênero”, nas quais são pressionadas a combinar traços considerados masculinos como firmeza, assertividade e objetividade com atributos tradicionalmente femininos, como empatia, sensibilidade e colaboração. Essa dualidade gera um processo de constante vigilância e autogestão emocional, no qual as mulheres precisam equilibrar comportamentos para se adequarem a padrões ainda moldados pela lógica masculina de poder. Tal cenário acentua as exigências sobre as mulheres em cargos de liderança e reforça a desigualdade estrutural de reconhecimento no ambiente corporativo.

Além disso, os estereótipos de gênero permanecem como barreiras significativas. Eagly e Carli (2007) ressaltam que o modelo tradicional de liderança, historicamente associado à figura masculina, tende a desvalorizar estilos mais colaborativos e comunicativos, frequentemente adotados por mulheres. Essa perspectiva faz com que, muitas vezes, as competências femininas sejam subestimadas ou invisibilizadas em processos de promoção e reconhecimento profissional. A Fundação Getúlio Vargas (2024) aponta que, embora várias empresas brasileiras tenham implementado políticas de diversidade e inclusão, grande parte delas ainda carece de estratégias efetivas de execução e monitoramento, limitando o alcance dos resultados esperados.

Outro entrave relevante à ascensão das mulheres é o fenômeno conhecido como “teto de vidro”, que representa barreiras invisíveis, porém reais, que restringem o acesso feminino aos cargos mais altos de poder. Mesmo com avanços em termos

de escolaridade e qualificação profissional, a representatividade feminina em posições executivas e conselhos administrativos ainda é desproporcional no Brasil. Segundo Carneiro e Santos (2024), em setores altamente competitivos, como auditoria e gestão financeira, a presença de mulheres em cargos de liderança ainda é minoritária, o que revela a persistência de estruturas hierárquicas excludentes e de uma cultura corporativa resistente à equidade de gênero.

Paralelamente, a questão da “dupla jornada” permanece como um dos desafios mais expressivos enfrentados pelas líderes brasileiras. Tanure, Carvalho Neto e Andrade (2014) apontam que a sobrecarga gerada pela combinação das responsabilidades profissionais e familiares contribui para elevados níveis de estresse e para o abandono de carreiras de liderança. A ausência de políticas de apoio à parentalidade e de flexibilidade de horários nas organizações agrava esse cenário, especialmente em contextos empresariais de alta competitividade. Essa sobreposição de papéis reforça a desigualdade estrutural entre homens e mulheres, uma vez que o trabalho doméstico e o cuidado com familiares ainda recaem majoritariamente sobre elas.

No campo do desenvolvimento profissional, as desigualdades também se evidenciam. Prado e Fleith (2018) destacam que, embora a participação das mulheres em cargos de gestão venha crescendo, as condições estruturais que sustentam suas trajetórias ainda são desiguais. Muitas organizações não oferecem programas específicos de capacitação, mentoria ou incentivo à liderança feminina, o que faz com que o desenvolvimento de competências de gestão dependa mais do esforço individual do que de políticas institucionais. Borges, Del Maestro Filho e Pimenta (2021) reforçam que, mesmo quando alcançam cargos de chefia, as mulheres frequentemente enfrentam resistência interna, falta de reconhecimento e necessidade constante de provar sua competência.

Outro aspecto que aprofunda as desigualdades é a ausência de políticas organizacionais voltadas à conciliação entre vida profissional e pessoal. Segundo o estudo da Fundação Getúlio Vargas (2024), as práticas de equidade de gênero nas empresas brasileiras ainda são superficiais e carecem de acompanhamento sistemático. Essa limitação faz com que a igualdade de oportunidades se mantenha mais como um discurso institucional do que como uma realidade efetiva no cotidiano das organizações. Assim, o desafio da liderança feminina não se resume apenas ao

ingresso em cargos estratégicos, mas também à permanência e ao reconhecimento pleno das suas capacidades.

Além das barreiras estruturais, é necessário considerar o papel da interseccionalidade. Mulheres negras, indígenas, periféricas ou pertencentes a grupos minorizados enfrentam obstáculos ainda mais complexos. Mangianelli e Barth (2022) demonstram que o racismo institucional, aliado ao sexismo, cria camadas adicionais de exclusão, tornando a ascensão dessas mulheres à liderança ainda mais difícil. A ausência de representatividade e de modelos inspiradores dentro das próprias organizações agrava o sentimento de isolamento e reduz as possibilidades de ascensão profissional.

Apesar dessas limitações, há avanços e perspectivas promissoras. Pesquisas recentes indicam que empresas que promovem a diversidade de gênero em posições de liderança tendem a apresentar melhor desempenho organizacional, maior inovação e ambientes de trabalho mais colaborativos (Santos, 2024). Esse resultado se alinha à perspectiva de Robbins e Judge (2013), para os quais estilos de liderança mais participativos e transformacionais frequentemente adotados por mulheres contribuem significativamente para a motivação, o comprometimento e a produtividade das equipes.

Em síntese, os desafios enfrentados pela liderança feminina no contexto brasileiro são multifacetados e refletem a combinação de fatores históricos, culturais, organizacionais e sociais. Superar essas barreiras requer um esforço coletivo, que envolve a implementação de políticas de equidade, programas de mentoria, práticas de desenvolvimento profissional e mudança de mentalidade nas estruturas de poder. Promover a liderança feminina é, portanto, uma questão não apenas de justiça social, mas também de inovação e sustentabilidade organizacional, essencial para o avanço competitivo e ético das instituições brasileiras.

## 2.4 LIDERANÇA FEMININA NO AMBIENTE ACADÊMICO

A liderança feminina no ambiente acadêmico constitui um campo de estudo relevante para compreender as dinâmicas de gênero presentes nas instituições de ensino superior. Embora o número de mulheres no meio acadêmico tenha aumentado significativamente nas últimas décadas, tanto no ensino quanto na pesquisa, essa ampliação quantitativa ainda não se traduz em igualdade de oportunidades nos espaços de poder e tomada de decisão. Segundo Carvalho (2013), apesar de as

mulheres representarem a maioria dos concluintes dos cursos de graduação no Brasil, elas continuam sub-representadas em cargos de liderança acadêmica, como reitorias, pró-reitorias, coordenações e chefias departamentais.

Essa desigualdade decorre de fatores históricos e culturais que associam liderança, autoridade e racionalidade a traços masculinos, dificultando o reconhecimento social e institucional das mulheres como líderes legítimas no espaço acadêmico (Lombardi, 2017). A estrutura patriarcal ainda presente nas universidades reproduz padrões simbólicos que desvalorizam as competências femininas e perpetuam práticas excludentes. Assim, o avanço das mulheres no ambiente universitário, embora expressivo em termos de acesso, enfrenta obstáculos significativos no que diz respeito à ascensão hierárquica e à consolidação de suas trajetórias de liderança (Morley, 2013).

Outro fator que impacta diretamente a carreira acadêmica das mulheres é a chamada “dupla jornada”, ou seja, a necessidade de conciliar as responsabilidades profissionais com as demandas domésticas e familiares. Morley (2013) destaca que essa sobrecarga influencia negativamente o tempo disponível para pesquisa, produção científica e participação em redes acadêmicas critérios fundamentais para o avanço profissional no meio universitário. No Brasil, essa realidade é agravada pela falta de políticas institucionais voltadas à equidade de gênero, como licenças mais flexíveis, programas de apoio à maternidade e mecanismos de reconhecimento das múltiplas dimensões do trabalho docente.

Estudos internacionais e nacionais apontam que mulheres em cargos de liderança acadêmica tendem a adotar estilos de gestão mais colaborativos, participativos e democráticos. De acordo com Eagly e Carli (2007), o estilo de liderança transformacional, frequentemente associado às mulheres, valoriza o diálogo, a empatia e o desenvolvimento de equipes, promovendo ambientes mais inovadores e integradores. No contexto universitário, tais práticas contribuem para fortalecer a cultura institucional, melhorar o clima organizacional e incentivar o engajamento de docentes e discentes em processos coletivos de decisão (Santos, 2024).

Entretanto, a presença de mulheres em cargos de liderança acadêmica ainda é limitada. O Instituto Ethos (2016) aponta que a desigualdade de gênero observada em empresas privadas se reproduz no setor educacional, especialmente nas universidades públicas e privadas de grande porte. Essa sub-representação feminina nas instâncias de decisão reforça o fenômeno do “teto de vidro”, evidenciando que as barreiras simbólicas e estruturais permanecem como obstáculos à ascensão das mulheres no campo acadêmico. Segundo dados da Fundação Getúlio Vargas (2024), apenas uma minoria das universidades brasileiras é chefiada por reitoras, e a proporção de mulheres em cargos de pró-reitora ou direção de centros ainda é inferior a 30%.

Além disso, Morley (2014) ressalta que a liderança feminina na academia não deve ser vista apenas como uma questão individual de mérito ou competência, mas como um processo político e institucional que requer a transformação das estruturas organizacionais. Os critérios de avaliação de desempenho e produtividade científica, muitas vezes baseados em padrões masculinos, desconsideram as especificidades das trajetórias femininas e acabam reforçando desigualdades. Por isso, é fundamental repensar os sistemas de reconhecimento e as práticas de gestão universitária sob uma perspectiva de gênero, de modo a promover um ambiente mais inclusivo e equitativo (Prado; Fleith, 2018).

A construção de políticas institucionais voltadas à equidade de gênero é um caminho essencial para a transformação desse cenário. Iniciativas como comissões de equidade, programas de mentoria, incentivo à liderança feminina e capacitação em gestão universitária têm se mostrado eficazes em promover maior representatividade e fortalecimento da presença das mulheres em posições estratégicas (Borges; Del Maestro Filho; Pimenta, 2021). Ademais, a presença de mulheres em espaços de poder tende a gerar impactos positivos na formulação de políticas educacionais, ampliando a diversidade de perspectivas e a inclusão de temas relacionados à igualdade e à justiça social nas agendas institucionais (Mangianelli; Barth, 2022).

Por fim, a ampliação da liderança feminina no ambiente acadêmico representa não apenas uma conquista individual, mas um avanço coletivo para a sociedade. A presença de mulheres em cargos de gestão universitária contribui para a democratização do conhecimento, o fortalecimento da ciência e a promoção de uma

cultura institucional mais justa e diversa. Promover a liderança feminina na academia é, portanto, um passo indispensável para consolidar um ensino superior comprometido com a equidade, a inovação e a formação cidadã.

## 2.5 DIVERSIDADE, INCLUSÃO E SUCESSO ORGANIZACIONAL

A diversidade e a inclusão têm se consolidado como elementos estratégicos essenciais para o fortalecimento e a sustentabilidade das organizações no contexto contemporâneo. A inserção de mulheres em posições de liderança não apenas contribui para a equidade de gênero, mas também influencia diretamente a performance, a inovação e a competitividade organizacional. Segundo Eagly e Carli (2007), as líderes femininas tendem a adotar estilos de gestão colaborativos, comunicativos e voltados para o desenvolvimento das equipes, promovendo um ambiente de trabalho mais inclusivo, participativo e criativo. Essa abordagem não se limita à gestão de pessoas, mas se reflete na cultura organizacional como um todo, reforçando práticas de respeito, valorização da diversidade e construção coletiva de soluções.

Estudos recentes indicam que a diversidade de gênero nos níveis de liderança está positivamente associada ao sucesso organizacional. O relatório da McKinsey & Company (2020) evidencia que empresas com maior representatividade feminina em cargos executivos apresentam desempenho financeiro superior em relação àquelas com baixa diversidade de gênero. Essa constatação demonstra que a inclusão das mulheres não deve ser compreendida apenas como uma questão social ou ética, mas como um diferencial competitivo que potencializa a capacidade de inovação, a tomada de decisão estratégica e a adaptabilidade frente a mercados complexos e dinâmicos.

Apesar dos avanços, persistem barreiras culturais e institucionais que dificultam a ascensão das mulheres a cargos de poder. Hryniwicz e Vianna (2018) destacam que a liderança feminina enfrenta estereótipos e expectativas contraditórias de gênero, que vinculam competência e autoridade a atributos tradicionalmente masculinos. Esse cenário reforça a necessidade de políticas organizacionais estruturadas, que promovam a inclusão de forma efetiva, assegurando igualdade de oportunidades e condições para que mulheres em diferentes áreas de atuação

desenvolvam plenamente suas habilidades e contribuam para os resultados institucionais.

Outro impacto significativo da liderança feminina reside na transformação da cultura organizacional. Ely e Meyerson (2000) afirmam que mulheres líderes tendem a questionar práticas discriminatórias, incentivar políticas de equidade e implementar mudanças que ampliem a justiça social dentro das instituições. A presença feminina em posições estratégicas gera, assim, efeitos multiplicadores, criando ambientes corporativos mais colaborativos, estimulando o diálogo entre diferentes perspectivas e fortalecendo o engajamento das equipes. Esse tipo de liderança contribui para a construção de organizações resilientes, inovadoras e socialmente responsáveis.

A promoção da diversidade e da liderança feminina também se conecta diretamente com a inovação. Segundo Catalyst (2020), equipes com composição diversificada em termos de gênero são mais propensas a gerar soluções criativas e eficazes para problemas complexos, pois a multiplicidade de perspectivas amplia o repertório cognitivo da organização. Dessa forma, o estímulo à inclusão não se restringe à representação numérica; trata-se de reconhecer o valor estratégico de integrar diferentes experiências, competências e estilos de liderança para fortalecer a performance organizacional de forma sustentável.

Portanto, fomentar a liderança feminina no ambiente corporativo é uma estratégia que transcende a simples questão da representatividade. Trata-se de investir em um capital humano diverso, capaz de ampliar a capacidade de inovação, melhorar a tomada de decisão, fortalecer a cultura organizacional e promover justiça social. Organizações que adotam práticas de diversidade, inclusão e equidade de gênero obtêm vantagens competitivas significativas, consolidando sua legitimidade social e ampliando seu impacto positivo no mercado e na sociedade (Santos, 2024; Itaú Empresas, 2024). A liderança feminina, nesse contexto, revela-se como um elemento central para a construção de organizações adaptáveis, inovadoras e comprometidas com princípios éticos e inclusivos.

## 2.6 TEORIAS DE LIDERANÇA APLICÁVEIS

O estudo da liderança feminina em contextos acadêmicos pode ser fundamentado em diferentes teorias clássicas e contemporâneas de liderança, que

permitem compreender os estilos de gestão adotados por gestoras do Centro Acadêmico do Agreste (CAA) da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE). Entre os modelos mais relevantes destaca-se a liderança transformacional, proposta por Bass e Avolio (1994), que enfatiza a capacidade do líder de inspirar, motivar e desenvolver seus subordinados, promovendo mudanças significativas no desempenho individual e coletivo. Esse estilo de liderança envolve a valorização da comunicação, do apoio interpessoal e do desenvolvimento das competências da equipe, contribuindo para ambientes inclusivos e colaborativos (Eagly; Carli, 2007).

A liderança transformacional se mostra particularmente eficaz em contextos acadêmicos, pois favorece a motivação intrínseca dos estudantes e colaboradores, estimula a inovação em projetos acadêmicos e fortalece vínculos entre a gestão e a comunidade universitária. A aplicação dessa teoria permite analisar como as líderes do CAA promovem iniciativas que incentivam a participação ativa dos estudantes e a criação de estratégias coletivas para atingir objetivos institucionais e acadêmicos.

Outro modelo relevante é a Teoria do Caminho-Meta (Path-Goal Theory), desenvolvida por House (1971), que propõe que o líder deve clarificar os caminhos para o alcance de metas, fornecendo suporte adequado às necessidades individuais e organizacionais. Essa abordagem é particularmente útil para avaliar líderes acadêmicas que precisam orientar, motivar e fornecer recursos aos estudantes e colaboradores, facilitando a superação de obstáculos e a concretização de projetos educacionais.

A liderança situacional, de Hersey e Blanchard (1996), sugere que o estilo de liderança deve variar de acordo com a maturidade, experiência e motivação da equipe. Essa perspectiva permite compreender como gestoras do CAA ajustam suas estratégias conforme diferentes demandas, alternando entre estilos mais participativos, delegativos ou orientadores de acordo com o contexto. A flexibilidade proporcionada por esse modelo é essencial em ambientes dinâmicos, onde estudantes e colaboradores apresentam diferentes níveis de autonomia e competência.

Além disso, a liderança democrática e participativa, destacada por Robbins e Judge (2013), enfatiza a inclusão da equipe nos processos de decisão e a legitimação

de diferentes perspectivas. No contexto do CAA, essa abordagem favorece o engajamento estudantil, a coesão das equipes e fortalece a representatividade no ambiente acadêmico, criando oportunidades para que múltiplas vozes influenciam a gestão e as estratégias institucionais.

A integração dessas teorias permite compreender não apenas os estilos adotados, mas também as estratégias de gestão e interação social utilizadas pelas líderes acadêmicas, fornecendo um embasamento sólido para a interpretação dos dados do estudo de campo. Assim, a análise teórica contribui para identificar como práticas de liderança transformacional, situacional e participativa podem fortalecer o desempenho organizacional e a inclusão no CAA, promovendo a construção de um ambiente mais democrático, equitativo e inovador.

## 2.7 CONTEXTO REGIONAL E ORGANIZACIONAL DO CAA/UFPE

O Centro Acadêmico do Agreste (CAA) da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE) desempenha um papel fundamental na representação estudantil, organização de atividades acadêmicas, culturais e administrativas, além de atuar como intermediário entre alunos, professores e a gestão universitária. A complexidade dessas funções exige habilidades de coordenação, mediação e tomada de decisão, tornando o Centro Acadêmico do Agreste um cenário propício para estudar diferentes estilos de liderança.

O ambiente acadêmico apresenta características próprias que influenciam a prática da liderança. A diversidade do corpo discente, a multiplicidade de demandas pedagógicas e administrativas e a necessidade de conciliar interesses institucionais e coletivos tornam a liderança no CAA desafiadora e multifacetada. Morley (2014) enfatiza que a liderança acadêmica exige competências administrativas, empatia, habilidades de negociação e capacidade de construir redes de colaboração, elementos essenciais para uma gestão inclusiva e eficaz.

Além disso, fatores regionais e culturais do Agreste pernambucano influenciam as práticas de liderança no CAA. A atuação das gestoras em um contexto local específico demanda compreensão das necessidades da comunidade acadêmica regional, promoção da inclusão e da participação estudantil, bem como a adaptação das práticas de gestão às limitações estruturais e recursos disponíveis. Essa

dimensão contextual é relevante para compreender como a liderança feminina se manifesta em ambientes com menor representatividade de mulheres em cargos estratégicos.

Outro aspecto relevante é a influência das políticas institucionais e da cultura organizacional da UFPE na atuação das gestoras. A existência de programas de capacitação, mentorias e incentivo à participação feminina em cargos de liderança contribui significativamente para a superação de barreiras culturais e estruturais, promovendo ambientes mais equitativos e colaborativos. Esse cenário reforça a necessidade de considerar fatores institucionais e regionais ao analisar os estilos de gestão das líderes do CAA.

### 3 METODOLOGIA

A escolha do estudo de caso justifica-se pela necessidade de compreender, de forma aprofundada, as práticas de liderança e os estilos de gestão adotados por gestoras do Centro Acadêmico do Agreste da Universidade Federal de Pernambuco (CAA/UFPE). Essa abordagem possibilita examinar experiências individuais e coletivas em um contexto organizacional específico, permitindo uma visão detalhada das dinâmicas relacionais, dos comportamentos de liderança e das estratégias de condução adotadas no ambiente de trabalho.

A presente pesquisa caracteriza-se como uma abordagem mista, de natureza qualitativa e quantitativa. A abordagem qualitativa tem como objetivo compreender e interpretar as percepções, experiências e significados atribuídos pelas participantes às suas práticas de liderança, considerando a complexidade das relações humanas no contexto organizacional. Em complemento, a abordagem quantitativa é empregada para a coleta e análise de dados estruturados, obtidos por meio de questionários, possibilitando a identificação de tendências, padrões de resposta e indicadores de comportamento, os quais são apresentados por meio de gráficos e tabelas. A integração entre os métodos qualitativo e quantitativo contribui para o aprofundamento analítico e para o aumento da confiabilidade dos resultados, estando alinhada à perspectiva dos métodos mistos conforme proposto por Creswell (2010).

Dessa forma, esta seção está estruturada em quatro partes: (1) tipo de pesquisa, que caracteriza o estudo de caso e sua abordagem quali-quantitativa; (2) universo e amostra, que define o grupo de gestoras participantes; (3) instrumentos de coleta de dados, que detalham o uso de entrevistas semiestruturadas e questionários; e (4) procedimentos de análise, que descrevem as etapas de organização, tabulação e interpretação dos dados.

#### 3.1 TIPO DE PESQUISA

A presente pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso de natureza qualitativa e quantitativa. A dimensão qualitativa permite uma compreensão aprofundada das práticas de liderança das gestoras do CAA/UFPE, com atenção às dinâmicas interpessoais, estratégias colaborativas e percepções subjetivas relacionadas ao exercício da liderança feminina.

A dimensão quantitativa, por sua vez, possibilita a sistematização dos dados coletados por meio do questionário, permitindo identificar frequências, padrões de resposta e indicadores de estilo de liderança. A combinação dessas abordagens fornece uma análise mais completa e robusta, possibilitando a triangulação entre percepções subjetivas e tendências mensuráveis.

Esse modelo de investigação integra-se aos pressupostos defendidos por Yin (2015), que destaca a adequação do estudo de caso para análises contextualizadas, e por Eagly e Carli (2007), que enfatizam a relevância de compreender diferentes estilos de liderança feminina e suas manifestações no ambiente organizacional.

### 3.2 UNIVERSO E AMOSTRA

A população da pesquisa é composta por 24 (vinte e quatro) gestoras do Centro Acadêmico do Agreste da Universidade Federal de Pernambuco (CAA/UFPE), responsáveis por diferentes setores e processos administrativos no âmbito acadêmico. A amostra caracteriza-se como não probabilística, do tipo por conveniência, sendo constituída por 8 (oito) gestoras que aceitaram participar voluntariamente do estudo e responderam aos instrumentos de coleta de dados. A participação ocorreu de forma voluntária, respeitando-se os princípios éticos da pesquisa.

Essa escolha justifica-se pela relevância das participantes para o fenômeno investigado, considerando seu envolvimento direto nas práticas de gestão, tomada de decisão e liderança cotidiana. A inclusão simultânea das entrevistas e do questionário possibilita uma visão integrada das percepções das gestoras e dos indicadores quantitativos de seus estilos de liderança.

### 3.3 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas e de um questionário estruturado.

- Entrevistas semiestruturadas: possibilitaram que as participantes relatassem, de forma aberta e reflexiva, suas percepções, experiências e práticas de liderança. O roteiro foi elaborado com base no referencial teórico e nos objetivos da pesquisa, garantindo a pertinência dos temas abordados e a

flexibilidade necessária para aprofundar questões emergentes.

- Questionário estruturado: composto por itens fechados e escalas de avaliação, permitiu quantificar aspectos relacionados aos estilos de liderança, práticas de gestão, desafios enfrentados e percepções institucionais. Os dados resultantes foram organizados em gráficos, facilitando a visualização e interpretação de tendências gerais.

A utilização conjunta desses instrumentos favorece uma triangulação metodológica, ampliando a profundidade das análises e fortalecendo a consistência dos resultados.

### 3.4 PROCEDIMENTOS PARA ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados foi conduzida em duas etapas complementares: qualitativa e quantitativa. Inicialmente, os dados obtidos por meio do questionário foram tabulados e organizados em gráficos descritivos, o que possibilitou observar tendências, frequências e padrões de resposta nas categorias investigadas. Essa etapa permitiu identificar de forma objetiva as práticas mais adotadas, os estilos de liderança predominantes e os principais desafios mencionados pelas gestoras do CAA/UFPE.

Na etapa qualitativa, os relatos das entrevistas foram organizados e interpretados com base na técnica de análise de conteúdo, conforme proposta por Bardin (2016). Essa abordagem possibilitou identificar categorias temáticas relacionadas às práticas de liderança, estilos de gestão, estratégias colaborativas, desafios enfrentados por mulheres em cargos de liderança e percepções sobre o ambiente institucional.

A integração entre as análises qualitativa e quantitativa ampliou a compreensão do fenômeno estudado, oferecendo uma visão abrangente e ao mesmo tempo aprofundada das dinâmicas de liderança no contexto analisado. Essa interpretação foi articulada ao referencial teórico, especialmente às contribuições de Eagly e Carli (2007), que discutem características da liderança feminina e a relevância de ambientes colaborativos e inclusivos para o desenvolvimento organizacional.

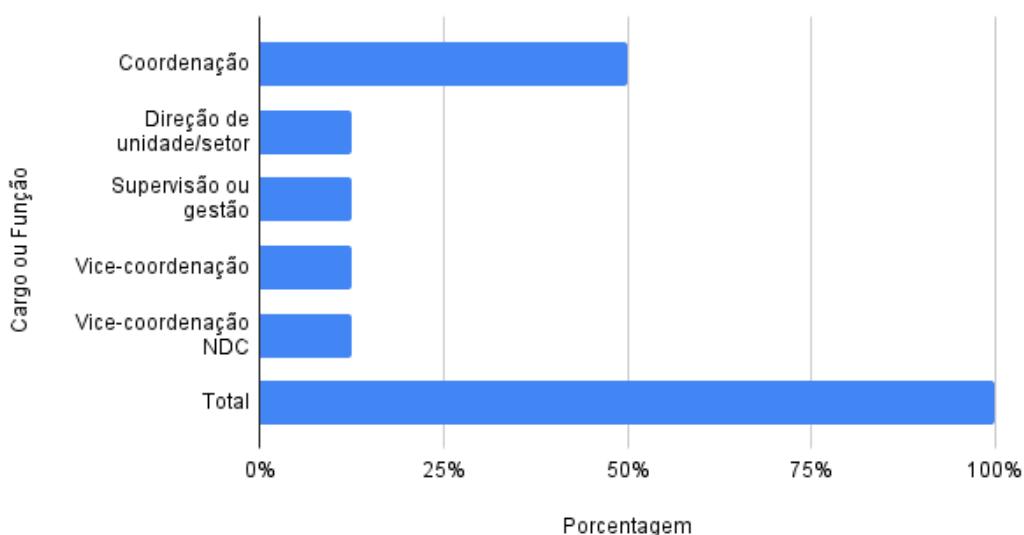
## 4 ANÁLISE DE QUANTITATIVA DE DADOS E RESULTADOS

A análise quantitativa apresentada a seguir foi construída com base nos gráficos elaborados a partir das respostas de 8 (oito) gestoras participantes da pesquisa, obtidas por meio de questões de múltipla escolha. Esses dados permitem visualizar, de forma objetiva, a distribuição das respondentes em relação aos principais aspectos investigados, tais como cargo ou função exercida, formação acadêmica, tempo de atuação em cargos de gestão e experiências prévias de liderança. A partir dessa sistematização gráfica, torna-se possível identificar tendências, padrões e particularidades que caracterizam o perfil das gestoras do Centro Acadêmico do Agreste da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE/CAA), oferecendo subsídios para a compreensão das dinâmicas de liderança feminina no contexto institucional analisado. Dessa forma, a etapa quantitativa cumpre o papel de fundamentar o debate subsequente, permitindo relacionar os achados empíricos ao referencial teórico e aprofundar a interpretação dos fenômenos observados.

### 4.1 PERFIL FUNCIONAL DAS GESTORAS PARTICIPANTES DA PESQUISA

**Gráfico 1: Distribuição das gestoras respondentes por cargo ou função na UFPE/CAA (n=8)**

Distribuição das gestoras por cargo ou função na UFPE/CAA



Fonte: Dados da pesquisa (2025). Elaboração da autora.

A distribuição das gestoras por cargo ou função no UFPE/CAA revela aspectos significativos sobre a ocupação feminina nos espaços de liderança da instituição. Conforme apresentado no gráfico, observa-se que 50% das respondentes atuam em funções de coordenação, constituindo a maior parcela da amostra. As demais funções direção de unidade/setor, supervisão ou gestão administrativa, vice-coordenação e vice-coordenação do NDC apresentam 12,5% cada, demonstrando uma distribuição homogênea entre esses cargos. Esse cenário indica que, embora exista diversidade nas posições ocupadas pelas gestoras, há uma concentração expressiva de mulheres em cargos de coordenação, o que permite inferir que, no contexto investigado, as mulheres têm alcançado posições estratégicas de liderança acadêmica.

A predominância de mulheres na coordenação é especialmente relevante, uma vez que esse cargo envolve responsabilidades de planejamento, articulação de equipes, tomada de decisão e interação direta com diferentes setores institucionais. Assim, o fato de metade da amostra desempenha essa função sugere um movimento de fortalecimento da presença feminina em instâncias decisórias do Centro Acadêmico do Agreste. Por outro lado, a distribuição equilibrada das demais funções demonstra que as gestoras também estão presentes em níveis intermediários e operacionais da gestão, contribuindo para o funcionamento administrativo de modo abrangente.

A literatura especializada aponta que a ocupação de cargos de liderança por mulheres tende a ser atravessada por desafios estruturais e simbólicos, conforme discutido por Eagly e Carli (2007), que descrevem o “labirinto da liderança” como metáfora para as barreiras persistentes encontradas por mulheres em processos de ascensão profissional. À luz desse referencial, a presença significativa de gestoras em cargos de coordenação no UFPE/CAA representa um importante avanço, especialmente considerando que funções de direção e supervisão tradicionalmente associadas a modelos mais rígidos de liderança aparecem distribuídas de forma proporcional, indicando que as mulheres têm conquistado espaço em diferentes níveis hierárquicos.

Sob a perspectiva de Bourdieu (1999), a posição ocupada dentro da estrutura institucional reflete relações de poder que são historicamente construídas e reproduzidas. Dessa forma, a concentração de mulheres em cargos de coordenação pode ser interpretada como resultado tanto de mudanças organizacionais quanto da valorização crescente das competências femininas no contexto da gestão pública universitária. Essas competências, por sua vez, dialogam com a abordagem de Helgesen (2011), que destaca que mulheres em postos de liderança tendem a operar a partir de práticas colaborativas, comunicação eficiente e construção de redes, elementos essenciais para ambientes acadêmicos complexos como o da UFPE.

Além disso, como discute Abrucio (2007), modelos contemporâneos de gestão pública exigem articulação institucional, capacidade de mediação e sensibilidade organizacional, características frequentemente associadas à liderança feminina. Assim, a leitura dos dados à luz do referencial teórico permite compreender que a distribuição dos cargos analisados não apenas caracteriza o perfil da amostra, mas evidencia como a presença feminina no UFPE/CAA tem contribuído para práticas de gestão alinhadas às demandas atuais da administração pública educacional.

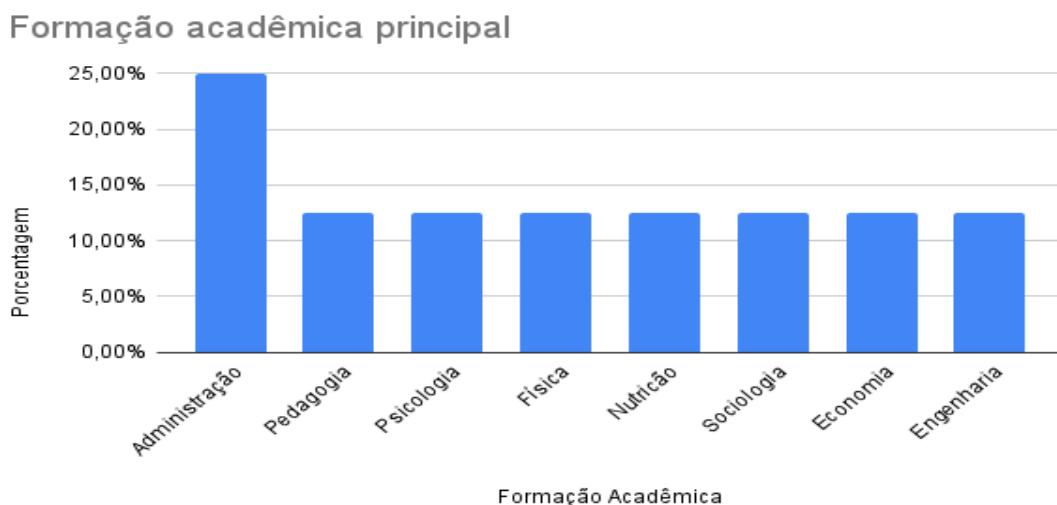
Dessa maneira, a análise dos dados consolida a compreensão de que as mulheres ocupam posições relevantes e estratégicas no Centro Acadêmico do Agreste, desempenhando funções administrativas que envolvem tanto tomada de decisão quanto articulação operacional. Essa configuração reforça a pertinência do estudo ao revelar que, embora persistam desafios estruturais para a liderança feminina, as gestoras do UFPE/CAA demonstram protagonismo, diversidade de atuação e influência significativa na dinâmica institucional.

#### 4.2 CARACTERIZAÇÃO DA FORMAÇÃO ACADÊMICA DAS GESTORAS DA UFPE/CAA

A análise da formação acadêmica das gestoras participantes revela a diversidade de trajetórias profissionais que compõem o corpo administrativo do UFPE/CAA. Conforme apresentado no gráfico, observa-se que 25% das gestoras possuem formação em Administração, o que representa a maior proporção entre as respondentes. As demais áreas Pedagogia, Psicologia, Física, Nutrição, Sociologia, Economia e Engenharia aparecem de forma igualitária, cada uma com 12,5% das

participantes. Essa distribuição indica que, embora exista uma predominância da formação administrativa, o grupo de gestoras é marcado por uma pluralidade de conhecimentos e experiências, refletindo a heterogeneidade dos percursos acadêmicos e profissionais das mulheres que atuam em funções de liderança no centro acadêmico.

**Gráfico 2: Formação acadêmica principal das gestoras da UFPE/CAA**



**Fonte:** Dados da pesquisa (2025). Elaboração da autora.

A prevalência da formação em Administração entre as gestoras é um dado significativo, pois demonstra a presença de competências técnicas diretamente relacionadas à gestão pública, ao planejamento institucional e à tomada de decisões estratégicas, aspectos essenciais para o desempenho das funções administrativas no âmbito universitário. Essa formação pode contribuir para uma atuação mais refinada nas áreas de organização de processos, gestão de pessoas, gestão financeira e coordenação de equipes, competências amplamente discutidas por Chiavenato (2014) e essenciais ao contexto institucional da UFPE.

Por outro lado, a diversidade de formações encontradas que inclui áreas das ciências humanas, sociais, exatas e da saúde evidencia a capacidade multidisciplinar das gestoras e reforça a característica complexa das funções exercidas no centro acadêmico. Esse cenário dialoga com os apontamentos de Helgesen (2011), para

quem a liderança feminina tende a integrar diferentes perspectivas e conhecimentos em sua prática de gestão, favorecendo processos colaborativos e uma visão sistêmica das demandas organizacionais. Assim, a distribuição equilibrada entre formações tão distintas sugere que o exercício da liderança no UFPE/CAA se beneficia de um corpo administrativo plural, capaz de articular saberes complementares na condução das atividades institucionais.

Esse panorama reforça, ainda, a argumentação de Eagly e Carli (2007), que destacam que as mulheres, ao alcançarem cargos de liderança, frequentemente mobilizam repertórios variados de conhecimento que lhes permitem enfrentar desafios multifatoriais, especialmente em ambientes complexos como o setor público educacional. O predomínio de formações em Comunicação, Educação, Ciências Sociais, Saúde e Exatas demonstra que as gestoras do UFPE/CAA não seguem um perfil único de qualificação, mas sim trajetórias diversas que contribuem para estilos de liderança flexíveis e adaptáveis às necessidades institucionais.

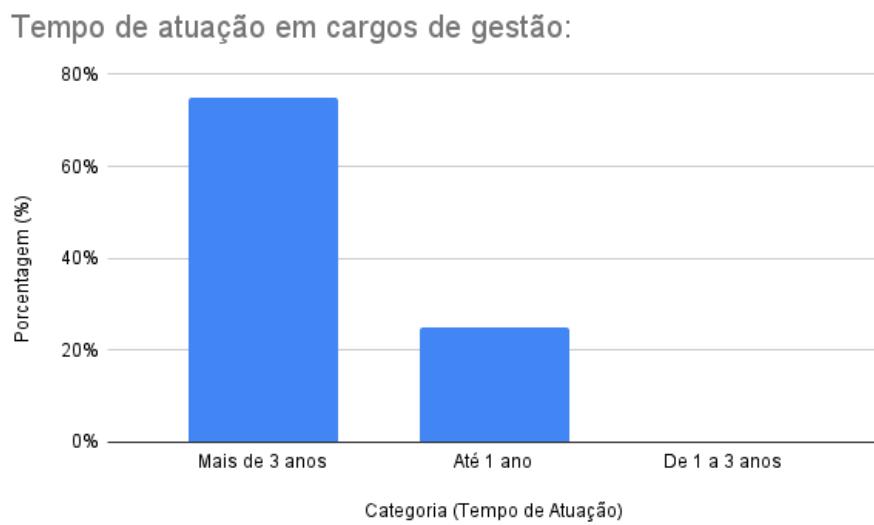
Ao articular esses dados, percebe-se que a formação acadêmica das gestoras não apenas caracteriza o perfil da amostra, mas também evidencia a riqueza de experiências e saberes que sustentam o exercício da liderança feminina no UFPE/CAA. A predominância da Administração, somada à distribuição equilibrada de outras áreas, revela um conjunto de profissionais com competências variadas, capazes de contribuir de maneira significativa para a gestão universitária e para a construção de práticas administrativas alinhadas às demandas contemporâneas da educação superior.

#### 4.3 TRAJETÓRIA TEMPORAL DAS GESTORAS EM POSIÇÕES DE GESTÃO

A análise do tempo de atuação das gestoras em cargos administrativos no âmbito da UFPE/CAA evidencia uma predominância expressiva de profissionais com trajetória consolidada na função. De acordo com os dados apresentados no Gráfico 3, aproximadamente 75% das respondentes possuem mais de três anos de experiência em cargos de gestão, enquanto uma parcela menor apresenta tempo de atuação inferior a esse período. Esse cenário indica que a maioria das gestoras não apenas ocupa posições administrativas, mas permanece nelas de forma contínua, o que favorece o desenvolvimento de competências gerenciais, o aprofundamento do

conhecimento sobre os processos institucionais e a construção de relações de trabalho mais estáveis. Ademais, a permanência prolongada nos cargos sugere maior familiaridade com as rotinas administrativas e com a cultura organizacional da UFPE/CAA, aspectos que podem contribuir para uma gestão mais eficiente e alinhada aos objetivos institucionais. Dessa forma, os dados reforçam a ideia de que a experiência acumulada ao longo do tempo constitui um elemento relevante para a consolidação da liderança feminina no contexto acadêmico analisado.

**Gráfico 3: Tempo de atuação em cargos de gestão das gestoras da UFPE/CAA.**



**Fonte: Dados da pesquisa (2025). Elaboração da autora.**

Em contrapartida, cerca de 25% das participantes indicaram possuir até um ano de atuação em cargos de gestão, enquanto nenhuma das respondentes se enquadrou na faixa entre um e três anos. Essa distribuição pode indicar dois movimentos complementares: de um lado, a presença de gestoras experientes que permanecem nos cargos por períodos prolongados; de outro, a entrada recente de novas gestoras que estão iniciando seu percurso nas funções de liderança.

Essa predominância de trajetórias longas se relaciona com o entendimento de Chiavenato (2014), para quem a experiência acumulada em cargos gerenciais favorece a tomada de decisões mais eficazes, a compreensão das dinâmicas organizacionais e o fortalecimento das competências necessárias ao exercício da liderança. Nesse sentido, o tempo prolongado na função pode refletir tanto domínio das atividades quanto um reconhecimento institucional da capacidade técnica dessas gestoras.

Além disso, segundo Northouse (2021), o desenvolvimento da liderança é um processo contínuo que se consolida ao longo do tempo, por meio da prática e da interação com os desafios organizacionais. Assim, a expressiva presença de gestoras com mais de três anos de experiência sugere um percurso consistente no aprimoramento das habilidades de liderança, comunicação e gestão de equipes.

Sob a perspectiva de gênero, Eagly e Carli (2007) argumentam que a permanência prolongada de mulheres em cargos de gestão também pode ser interpretada como um indicador de superação parcial das barreiras simbólicas que historicamente limitaram sua ascensão a funções de autoridade. Contudo, a entrada mais recente de novas gestoras representada pelas participantes com até um ano de atuação demonstra que esse processo ainda está em expansão, refletindo avanços progressivos na representatividade feminina no ambiente universitário.

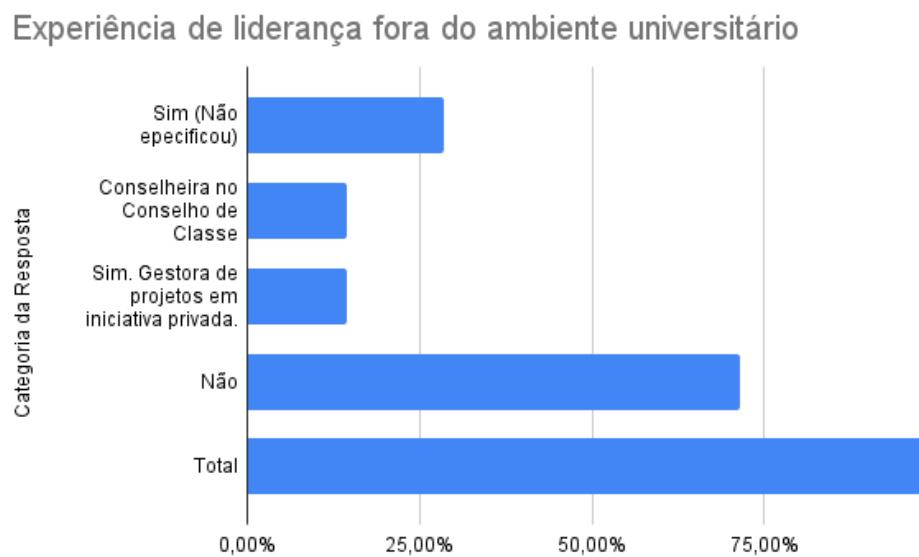
Portanto, o perfil de atuação identificado evidencia um quadro organizacional composto por gestores experientes, combinadas com novas lideranças em formação. Essa configuração contribui para a continuidade administrativa, ao mesmo tempo em que favorece a renovação das práticas de gestão, fortalecendo a presença feminina em diferentes níveis de responsabilidade institucional.

#### 4.4 HISTÓRICO DE LIDERANÇA EM ESPAÇOS NÃO UNIVERSITÁRIOS

Esta seção tem como objetivo analisar a experiência de liderança exercida pelas gestoras participantes da pesquisa fora do ambiente universitário, buscando compreender a extensão de suas vivências em contextos profissionais externos à UFPE/CAA. A partir dos dados obtidos por meio do questionário aplicado, os resultados foram sistematizados e apresentados graficamente, possibilitando uma visualização clara da distribuição das respostas e a identificação de padrões

relevantes. Nesse contexto, o gráfico 4 apresenta a distribuição das respostas referentes à experiência de liderança exercida pelas participantes fora do ambiente universitário. Observa-se que a maioria das respondentes não possui vivência prévia em funções de liderança externas à universidade, representando 75% do total. Esse resultado sugere que, embora inseridas em um contexto acadêmico que favorece o desenvolvimento de competências gerenciais, grande parte das participantes ainda não teve acesso a posições formais de liderança no ambiente profissional.

**Gráfico 4. – Experiência de liderança fora do ambiente universitário.**



**Fonte:** Dados da pesquisa (2025). Elaboração da autora.

Esse cenário encontra respaldo em Eagly e Carli (2007), que afirmam que mulheres enfrentam o chamado “*labirinto da liderança*”, um conjunto de barreiras

estruturais e culturais que dificultam sua ascensão a cargos de maior visibilidade e tomada de decisão. Assim, a predominância da ausência de experiência prévia pode ser interpretada como reflexo das desigualdades persistentes no mercado de trabalho e nos ambientes organizacionais mais amplos.

Entre as participantes que afirmaram possuir algum tipo de atuação em liderança fora da universidade, destacam-se três categorias: participação como conselheira em conselho de classe, gestão de projetos na iniciativa privada e respostas afirmando apenas “sim”, sem detalhamento da função exercida. Cada uma dessas categorias representa 12,5% das respostas, evidenciando que, embora exista diversidade nas formas de atuação, essa experiência ainda está restrita a um número reduzido de mulheres.

Esse dado dialoga com a análise de Bourdieu (1999), que explica que a distribuição desigual das posições de poder decorre da internalização de estruturas simbólicas que naturalizam a dominação masculina. Consequentemente, a baixa presença feminina em cargos de liderança externos pode refletir a reprodução dessas estruturas culturais, que limitam tanto o acesso quanto a permanência das mulheres em papéis de comando.

Além disso, Sardenberg (2010) ressalta que, mesmo quando as mulheres exercem funções de liderança, frequentemente enfrentam dificuldades relacionadas ao reconhecimento institucional e às tensões de gênero presentes nos ambientes profissionais. Isso ajuda a compreender por que algumas respondentes marcaram apenas “Sim (Não especificou)”, sugerindo experiências menos estruturadas ou pouco valorizadas no âmbito profissional.

Dessa forma, os resultados apresentados, aliados às discussões teóricas, reforçam a importância de promover iniciativas que ampliem o desenvolvimento de competências de liderança entre mulheres, especialmente em espaços organizacionais externos ao ambiente acadêmico. Tais iniciativas contribuem para a construção de práticas de gestão mais diversas e inclusivas, mitigando as barreiras que historicamente dificultam a ascensão feminina a posições de autoridade.

## 5 ANÁLISE QUALITATIVA

A análise dos dados desta pesquisa foi estruturada a partir da técnica de análise categorial temática, permitindo organizar e interpretar as informações coletadas de acordo com os objetivos propostos. Essa etapa analítica foi desenvolvida exclusivamente com base nas respostas abertas fornecidas por cada gestora durante a entrevista, as quais foram examinadas em profundidade para identificação das unidades de significado presentes em seus discursos. Em seguida, essas unidades foram sistematizadas em três categorias centrais que orientaram a subdivisão do estudo: (1) práticas de liderança das gestoras do CAA/UFPE; (2) desafios e oportunidades da liderança feminina no contexto institucional; e (3) estilos de gestão presentes no exercício das funções. A partir dessa categorização, procedeu-se à interpretação das falas à luz do referencial teórico selecionado, permitindo identificar convergências, divergências e nuances que caracterizam a experiência das participantes.

A Categoria 1 – Práticas de liderança das gestoras do CAA/UFPE foi operacionalizada, principalmente, por meio das questões constantes do Bloco 2 – Estilos e Práticas de Liderança e do Bloco 3 – Clima Organizacional e Relações Interpessoais, os quais permitiram compreender como as gestoras exercem a liderança no cotidiano institucional, quais valores orientam suas decisões e de que forma conduzem equipes e processos administrativos. As respostas evidenciam a predominância de práticas associadas a uma liderança participativa, democrática e orientada para a escuta.

Ao descreverem seus estilos de liderança, as gestoras destacaram características como diálogo, empatia, escuta ativa, justiça e pragmatismo. Uma das participantes afirma possuir um perfil de liderança “participativa”, enquanto outra ressalta atuar como “líder com escuta ativa de seus colaboradores”. Observa-se, ainda, a valorização da mediação de conflitos e da imparcialidade, conforme expresso na fala de uma gestora que descreve sua liderança como “focada na resolução de conflitos, atuando de forma mediadora, ouvindo todas as partes envolvidas e buscando soluções equilibradas e sustentáveis”.

No que se refere aos valores e princípios que orientam as decisões, sobressaem elementos como ética, justiça, isonomia, empatia, transparência e compromisso com o serviço público. Tais aspectos são evidenciados em falas como “ética e compromisso com o serviço público” e “justiça, isonomia, respeito e empatia”, indicando uma orientação decisória pautada não apenas em critérios técnicos, mas também humanos e institucionais.

Quanto ao envolvimento das equipes nos processos decisórios, as respostas apontam para práticas colaborativas, baseadas em reuniões, consultas e planejamento conjunto. Uma das gestoras destaca que envolve a equipe “por meio de reuniões e planejamento”, enquanto outra enfatiza a importância de “tarefas claras, bem divididas, sem sobrecarga para ninguém”. Esses relatos revelam uma liderança que busca corresponsabilização e engajamento coletivo.

No tratamento de conflitos, observa-se a centralidade do diálogo, da escuta e do respeito às normas institucionais. As gestoras relatam estratégias como ouvir ambas as partes, realizar reuniões de alinhamento e fundamentar decisões em leis e regulamentos, conforme exemplificado na fala: “escutando, ponderando e colocando sempre o que é certo e o que está nas regras”. A empatia e a assertividade aparecem como competências essenciais, sobretudo em situações de conflito, sobrecarga e tomada de decisões difíceis, sendo consideradas, por algumas participantes, importantes “em todas as situações”.

No que se refere ao clima organizacional, a maioria das gestoras descreve seus ambientes de trabalho como tranquilos, colaborativos e saudáveis, embora reconheçam a existência de desafios pontuais. Expressões como “clima colaborativo” e “ambiente saudável e corporativo” indicam percepções predominantemente positivas, ainda que uma das respondentes destaque a diversidade de experiências, com níveis distintos de satisfação e motivação entre os membros da equipe.

As práticas voltadas à promoção de motivação, engajamento e bem-estar incluem reconhecimento profissional, comunicação aberta, valorização do trabalho coletivo e estímulo à participação. Uma gestora afirma que busca motivar sua equipe “chamando a atenção para a relevância do que fazemos e parabenizando quando

alguém é criativo ou proativo”, enquanto outra ressalta que “quando as pessoas se sentem ouvidas e valorizadas, naturalmente se tornam mais engajadas”.

A comunicação interna é avaliada de forma heterogênea, variando entre adequada e desafiadora, sobretudo devido à complexidade do ambiente universitário. Ainda assim, destacam-se iniciativas como reuniões periódicas e uso de múltiplos canais de comunicação. Quanto à abertura para diálogo e feedback, as respostas indicam que ela existe, embora dependa dos estilos de gestão e das relações interpessoais, sendo exercida por meio de reuniões formais, informais e canais digitais.

A Categoria 2 – Desafios e oportunidades da liderança feminina no contexto institucional foi desenvolvida a partir das questões do Bloco 4 – Desafios e Oportunidades da Liderança Feminina, que abordaram diretamente as vivências das gestoras enquanto mulheres em posições de liderança na universidade. Os relatos evidenciam desafios relacionados à sobrecarga de responsabilidades, à conciliação entre trabalho e vida pessoal e à necessidade constante de afirmação da autoridade feminina. Uma gestora destaca que “homens, em geral, dedicam menos tempo aos cuidados da casa, e nós mulheres temos que lidar com esse agravante”, enquanto outra afirma que “a palavra de uma mulher é frequentemente colocada em questão”.

Algumas participantes relataram experiências de descredibilização, interrupções e tentativas de silenciamento, especialmente em contextos marcados por relações hierárquicas masculinas. Em contrapartida, há também relatos de superação e fortalecimento da postura profissional ao longo do tempo, indicando processos de amadurecimento e afirmação da liderança feminina.

No que se refere às estratégias para enfrentar resistências e estereótipos de gênero, destacam-se a firmeza, a tecnicidade, a excelência profissional e o posicionamento assertivo. Falas como “eu procuro sempre exercer meu trabalho com excelência e me impor diante das situações” e “sempre se posicionar e ressaltar para que todos ouçam” evidenciam estratégias de enfrentamento baseadas na competência e na segurança profissional.

Quanto às oportunidades proporcionadas pela liderança feminina, as gestoras ressaltam contribuições relacionadas à humanização da gestão, ao cuidado com os

processos e à sensibilidade nas tomadas de decisão. Uma participante afirma que a liderança feminina possibilita “uma gestão mais colaborativa, empática e inclusiva”, reforçando o papel das mulheres na construção de ambientes institucionais mais acolhedores.

A Categoria 3 – Estilos de gestão presentes no exercício das funções articula-se às respostas dos Blocos 2 e 3, permitindo relacionar as práticas de liderança às concepções de gestão adotadas pelas participantes, considerando suas trajetórias profissionais, experiências acumuladas e contextos de atuação no CAA/UFPE.

As falas das gestoras revelam a predominância de estilos de gestão democráticos e participativos, combinados com elementos pragmáticos e técnicos. A autoavaliação dos estilos de liderança demonstra uma preocupação constante com eficiência institucional, bem-estar das equipes e cumprimento das normas, conforme expresso em relatos que enfatizam “responsabilidade, objetividade e pensamento crítico” e “resolução prática, pensando na eficiência da instituição e no bem-estar das pessoas”.

Observa-se, portanto, que os estilos de gestão adotados pelas gestoras não se restringem a modelos únicos, mas se configuram de forma híbrida, articulando participação, técnica, empatia e assertividade. Essa diversidade de estilos reflete a complexidade do contexto acadêmico-administrativo e evidencia a capacidade das gestoras de adaptar suas práticas às demandas institucionais e humanas do ambiente universitário.

Este tópico apresenta uma análise aprofundada das respostas fornecidas pelas gestoras participantes da pesquisa, estruturando a discussão em três categorias: (5.1) práticas de liderança, (5.2) desafios e oportunidades da liderança feminina, e (5.3) estilos de gestão adotados. As interpretações aqui desenvolvidas consideram exclusivamente os relatos das entrevistadas, interpretados à luz de referenciais teóricos que dialogam tanto com os avanços quanto com as limitações observadas nas experiências relatadas. Dessa forma, busca-se compreender como a trajetória individual, as vivências anteriores e as percepções subjetivas das gestoras se articulam com o cenário mais amplo da liderança feminina no ensino superior.

## 5.1 PRÁTICAS DE LIDERANÇA DAS GESTORAS DO CAA/UFPE

As respostas das gestoras evidenciam trajetórias heterogêneas no que se refere à participação em atividades de liderança antes do ingresso no cargo atual. Uma parte das participantes mencionou atuação em conselhos de classe, coordenação de projetos e participação em comissões internas, o que demonstra um percurso prévio marcado por envolvimento em espaços decisórios. Esses relatos reforçam a perspectiva de Northouse (2018), segundo a qual a liderança se desenvolve por meio da vivência em papéis que exigem tomada de decisão, comunicação estratégica e responsabilidade organizacional.

As trajetórias heterogêneas identificadas ficam evidentes no desenvolvimento do estilo de gestão. Aquelas com experiências prévias valorizam a participação e o diálogo, o que está alinhado às competências desenvolvidas ao longo de vivências institucionais (Northouse, 2018). Por exemplo, uma gestora afirma: “Meu estilo de liderança pode ser considerado democrático... procuro sempre valorizar a colaboração, o diálogo e o envolvimento da minha equipe nas decisões.” Outra reforça a atuação participativa ao destacar: “Líder com escuta ativa de seus colaboradores.”

Entretanto, parte significativa das participantes relatou não possuir experiência prévia de liderança, indicando que seus primeiros contatos com práticas gerenciais ocorreram já no exercício do cargo atual. Esse cenário reafirma o argumento de Ibarra, Ely e Kolb (2013), para quem mulheres frequentemente acessam posições de liderança sem terem sido previamente selecionadas ou preparadas para isso, em razão de estruturas organizacionais que historicamente reservam essas oportunidades a homens. Assim, gestoras que não tiveram experiências anteriores revelam um movimento de aprendizado no exercício do cargo. Uma delas relata: “Estou construindo meu estilo no cotidiano do cargo,” e outra enfatiza a necessidade de se apoiar em valores pessoais: “Responsabilidade, objetividade e pensamento crítico.” Tais percepções corroboram Ibarra, Ely e Kolb (2013), ao apontarem que muitas mulheres acessam posições de liderança sem preparação institucional prévia, necessitando construir sua prática diante das demandas reais.

Essa diversidade de trajetórias aparece também na forma como lidam com as decisões. Enquanto algumas se apoiam na colaboração, outras adotam uma prática

mais pragmática, como a gestora que descreve sua atuação como: “Pragmatismo, redução de burocracias, dificuldade de distribuir demandas.”

O ingresso direto em cargos estratégicos, sem experiência formal anterior, pode representar tanto reconhecimento institucional quanto a necessidade de suprir demandas estruturais, mas também demanda maior esforço adaptativo. A ausência de vivências prévias pode gerar inseguranças e desafios iniciais, conforme apontam Fletcher (1999) e Eagly (2007), que discutem como mulheres são frequentemente avaliadas com maior rigor quando assumem funções de liderança, especialmente quando não há histórico que legitime suas capacidades. Assim, a diversidade entre gestoras experientes e iniciantes não se configura como fragilidade, mas como traço característico de processos de liderança em instituições públicas, onde trajetórias diversas coexistem e se complementam.

## 5.2 DESAFIOS E OPORTUNIDADES DA LIDERANÇA FEMININA

A análise das respostas revelou desafios significativos que permeiam a trajetória profissional das gestoras. Algumas afirmaram não ter exercido liderança anteriormente, o que sugere a existência de barreiras de acesso conectadas a padrões estruturais de desigualdade. Bourdieu (1999), ao discutir a dominação simbólica, ressalta que ambientes tradicionalmente masculinizados tendem a naturalizar expectativas de competência associadas ao gênero masculino, dificultando que mulheres sejam vistas como aptas a ocupar posições de comando. Os desafios mencionados pelas entrevistadas confirmam essa persistência de padrões de gênero no ambiente universitário. Uma participante relata: “A palavra de uma mulher é frequentemente colocada em questão.” Outra detalha suas vivências: “Alguns homens já tentaram me calar, várias vezes... mas isso nunca me intimidou.”

Essas experiências dialogam com o estereótipo “think manager, think male” defendido por Schein (2001), indicando que a legitimidade feminina ainda é constantemente testada. Tal dilema, conhecido como dupla penalização, afeta diretamente a forma como as gestoras percebem seus desafios e oportunidades, pois são confrontadas com expectativas contraditórias: ou são vistas como pouco assertivas para liderar, ou são percebidas como excessivamente duras quando adotam comportamentos associados à liderança tradicional (Schein, 2001).

Outras gestoras apontam a sobrecarga estrutural, reforçando desigualdades de gênero na esfera privada: “Homens dedicam menos tempo aos cuidados da casa, e nós mulheres temos que lidar com esse agravante.” Esse relato se aproxima da discussão de Bourdieu (1999) sobre a divisão simbólica e material do trabalho.

No entanto, o relato de outras participantes demonstra que experiências prévias, mesmo não formais, contribuíram para fortalecer autoconfiança, senso de responsabilidade e capacidade de organização. Essa constatação dialoga com a visão de Lipman-Blumen (1996), que aponta que as mulheres, ao assumirem papéis sociais que envolvem cuidado e mediação, acumulam competências essenciais à liderança colaborativa, frequentemente subestimadas pela literatura tradicional. Ainda assim, emergem oportunidades percebidas pelas entrevistadas, especialmente relacionadas a práticas mais humanas e colaborativas. Uma delas afirma que a liderança feminina tem contribuído com “empatia, razoabilidade e sensibilidade na tomada de decisão.” Outra complementa: “A presença de mulheres em cargos de direção tem contribuído para uma gestão mais colaborativa, empática e inclusiva.” Essas percepções se alinham a Lipman-Blumen (1996), que associa práticas de cuidado à ampliação da capacidade de gestão colaborativa.

Apesar dos desafios, as respostas também revelam que o ambiente do CAA/UFPE tem possibilitado espaços de visibilidade e crescimento profissional, especialmente para aquelas que já haviam participado de projetos ou comissões. Tais espaços funcionam como arenas de aprendizado e consolidação da liderança, alinhando-se ao que Eagly e Carli (2007) chamam de “labirinto da liderança”: um percurso complexo, porém possível de ser superado quando há apoio institucional, redes de cooperação e oportunidades concretas.

### 5.3 ESTILOS DE GESTÃO NO CAA/UFPE

Os estilos de gestão identificados nas respostas das participantes revelam uma pluralidade de abordagens construídas a partir de suas vivências, formações e percepções individuais, demonstrando que a gestão no CAA/UFPE não é homogênea, mas dinâmica.

#### 5.3.1 Estilos Participativos e Mediadores

Gestoras com experiência prévia em conselhos, coordenações e projetos demonstram uma prática gerencial alinhada ao planejamento estratégico e à articulação intersetorial. Essa característica converge com a abordagem de gestão participativa descrita por Sardenberg (2010), segundo a qual a liderança feminina tende a valorizar o diálogo, negociação e construção coletiva de soluções.

- Práticas de Envolvimento: O perfil participativo se evidencia em falas que destacam o envolvimento das equipes: “Por meio de reuniões e planejamento.” Outra reforça a construção coletiva: “Apresentando a necessidade de resolver a demanda e quais os caminhos.” (Sardenberg, 2010).
- Mediação e Adaptação: Gestoras orientadas para mediação definem seu estilo como “Liderança focada na resolução de conflitos, atuando de forma mediadora, ouvindo todas as partes envolvidas e buscando soluções equilibradas.” Esse relato se aproxima da liderança adaptativa de Cunha e Rego (2015), marcada pela capacidade de aprender com situações reais e de desenvolver estratégias conforme as demandas emergem. Em contrapartida, gestoras que não possuíam vivências prévias apontaram que estão construindo seu estilo de gestão no exercício cotidiano do cargo, o que também sugere um processo contínuo de aprendizagem e ajustamento, alinhado à liderança adaptativa (Cunha e Rego, 2015).

### 5.3.2 Influências Institucionais e Objetividade

Por outro lado, a pesquisa identificou perfis mais orientados para a objetividade e a assertividade institucional, demonstrando a influência das exigências administrativas e acadêmicas do *campus*.

- Foco Técnico: Há perfis mais orientados à objetividade: “Pensamento crítico e responsabilidade.” Ou ainda estilos orientados à assertividade institucional: “Colocando sempre o que está nas regras.”
- Contraponto ao estereótipo: Esses discursos reforçam a tese de Powell (2018), de que estilos de liderança são moldados mais pelas condições institucionais do que por características de gênero. Powell (2018) alerta para o risco de reforçar estereótipos ao associar mulheres exclusivamente à

sensibilidade e à cooperação, argumentando que estilos de liderança são influenciados por exigências institucionais.

Dessa forma, as falas das participantes demonstram que a gestão no CAA/UFPE é marcada por pluralidade, coexistindo estilos dialógicos, técnicos, pragmáticos e mediadores. Esse conjunto de respostas evidencia que a diversidade de estilos, refletindo trajetórias distintas e formas diversificadas de lidar com a responsabilidade institucional, enriquece a gestão do *campus*, permitindo que diferentes competências se complementem e contribuam para um ambiente administrativo mais dinâmico e eficiente.

## 6 SÍNTESE ANALÍTICA

A análise das respostas fornecidas pelas gestoras entrevistadas permite compreender, de maneira integrada, como a liderança feminina tem se configurado no âmbito do Centro Acadêmico do Agreste da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE/CAA). Ao observar o conjunto dos relatos, constata-se que a experiência de liderança dessas profissionais é marcada simultaneamente por avanços, permanências e contradições estruturais que moldam o percurso das mulheres em espaços institucionais. Portanto, esta síntese analítica busca articular os achados empíricos com referenciais teóricos que dialogam com o tema, permitindo uma interpretação crítica dos dados obtidos.

Inicialmente, evidencia-se que as gestoras entrevistadas demonstram uma percepção consistente sobre seu papel institucional, compreendendo a liderança como um espaço de responsabilidade, mediação e tomada de decisão. O reconhecimento de suas atribuições e a clareza sobre o impacto de suas ações reforçam a ideia de que a presença feminina no comando de setores acadêmicos vem se consolidando de forma mais assertiva. Esse movimento está em sintonia com estudos que apontam uma crescente inserção de mulheres em posições estratégicas na administração pública e na gestão educacional, embora essa presença ainda não represente igualdade plena (Eagly; Carli, 2007). Ainda assim, a autoconfiança expressa nas respostas revela um deslocamento importante da visão tradicional que restringia a mulher ao cumprimento de funções de suporte.

Ao mesmo tempo, emergem indícios de limitações estruturais que influenciam a vivência dessas profissionais, sobretudo no que diz respeito ao reconhecimento institucional e à distribuição de responsabilidades. Diversas entrevistadas relatam desafios associados ao acúmulo de funções, à sobrecarga de demandas e à necessidade de conciliar múltiplos papéis, aspectos amplamente discutidos pela literatura sobre desigualdades de gênero (Bourdieu, 1999; Sardenberg, 2010). Essas questões permitem inferir que, embora ocupem posições de liderança, as mulheres muitas vezes precisam reafirmar constantemente sua legitimidade e capacidade, enfrentando expectativas sociais e institucionais que ainda são permeadas por marcadores de gênero.

Outro ponto relevante diz respeito aos estilos e práticas de liderança relatados pelas gestoras. As respostas enfatizam características como diálogo, empatia, organização e acompanhamento contínuo das equipes. Tais aspectos se alinham às discussões sobre *liderança transformacional*, frequentemente associada ao protagonismo feminino em estudos recentes (BASS; RIGGIO, 2006). Contudo, a percepção das próprias gestoras de que esses comportamentos estão ligados à essência feminina pode ser analisada de forma crítica. Embora tais atributos sejam positivos para o ambiente de trabalho, é importante reconhecer que a associação entre liderança e traços supostamente “femininos” pode reforçar estereótipos de gênero, contribuindo para a manutenção de expectativas limitantes como apontado por Heilman (2012), que alerta para os riscos das prescrições sociais sobre comportamentos esperados de mulheres líderes.

Além disso, observa-se que algumas gestoras enxergam suas trajetórias como fruto predominantemente de características pessoais, esforço individual ou vocação natural para liderança. Embora a agência individual seja um elemento essencial, a análise deve considerar que a ascensão de mulheres em cargos institucionais depende também de estruturas de apoio, oportunidades formais e políticas institucionais de equidade. Eagly e Carli (2007) argumentam que interpretar o sucesso feminino apenas pelo mérito individual invisibiliza barreiras estruturais o chamado “labirinto da liderança”. Nesse sentido, a síntese das respostas revela uma tensão entre a autopercepção das gestoras e as dinâmicas institucionais mais amplas que condicionam sua trajetória.

A partir da observação crítica dos achados, é possível afirmar que a liderança feminina no UFPE/CAA se apresenta como um campo em constante construção, atravessado tanto por avanços significativos quanto por desafios persistentes. O relato das gestoras evidencia maturidade profissional, competência e clareza sobre seus papéis, mas também aponta para limites que ainda restringem o pleno desenvolvimento de suas funções e reconhecimentos. Este estudo, portanto, contribui para ampliar a compreensão sobre como as dinâmicas de liderança se configuram no contexto universitário, destacando a importância de políticas institucionais de valorização, capacitação contínua e promoção da equidade de gênero.

Do ponto de vista analítico e pessoal, enquanto pesquisadora que se debruça sobre a temática da liderança feminina, comprehendo que as respostas das gestoras reforçam a necessidade de analisar o fenômeno para além das competências individuais, reconhecendo sua dimensão estrutural, simbólica e institucional. Ao observar seus relatos, torna-se evidente que a atuação dessas mulheres ocorre em um cenário onde conquistas e limitações coexistem, refletindo justamente o que Eagly e Carli (2007) descrevem como o “labirinto da liderança”: um percurso complexo, marcado por avanços graduais, mas ainda permeado por obstáculos implícitos que condicionam a ascensão feminina aos espaços de decisão. Percebo, assim, que embora as entrevistadas demonstrem autonomia, domínio técnico e maturidade emocional aspectos já discutidos por Goleman (1998) e Helgesen (2011) como centrais para lideranças mais humanizadas também enfrentam barreiras simbólicas que se alinham ao conceito de dominação masculina formulado por Bourdieu (1999), segundo o qual estruturas sociais historicamente produzidas naturalizam expectativas diferenciadas sobre o papel de homens e mulheres nas organizações.

Os depoimentos também revelam que muitas gestoras atribuem seu êxito a características pessoais, como empatia, resiliência e capacidade de mediação. Tais atributos são amplamente discutidos na literatura sobre liderança como competências socioemocionais relevantes para a condução de equipes, especialmente em contextos organizacionais marcados por complexidade, diversidade de interesses e necessidade constante de negociação (Bass; Avolio, 1994; Eagly; Johannesen-Schmidt; Van Engen, 2003). Essas características contribuem para a construção de relações de confiança, para a gestão de conflitos e para a promoção de ambientes de trabalho mais colaborativos, aspectos que se mostram fundamentais no exercício da liderança no contexto universitário. Considero importante destacar que a centralidade atribuída ao mérito individual pode invisibilizar dimensões institucionais que moldam essas trajetórias. Estudos como os de Hryniwicz e Vianna (2018) e Abrucio (2007) mostram que a gestão pública e as estruturas organizacionais ainda carecem de políticas de apoio, mecanismos de valorização e práticas efetivas de equidade que sustentem o avanço feminino de forma consistente. Assim, interpretar o protagonismo das mulheres apenas a partir de sua capacidade pessoal desconsidera desigualdades históricas que ainda se atualizam no cotidiano institucional.

Nesse sentido, reforço minha compreensão de que fortalecer a liderança feminina no contexto universitário exige reconhecer a interdependência entre competências individuais, cultura organizacional e políticas institucionais. Os achados deste estudo dialogam diretamente com autores como Schein (2010), Schneider, Ehrhart e Macey (2013) e Chiavenato (2014), que defendem que o clima e a cultura organizacional influenciam profundamente o desempenho, o bem-estar e a permanência dos profissionais em seus cargos. Da mesma forma, pesquisas contemporâneas sobre liderança humanizada (Instituto Bert, 2024; PUC Minas, 2024; Observatório da Mente, 2024) apontam que práticas de gestão mais participativas, dialógicas e empáticas características amplamente relatadas pelas gestoras contribuem para ambientes mais colaborativos, inovadores e alinhados às demandas contemporâneas da administração pública.

A partir dessa análise, reafirmo minha convicção de que o fortalecimento da liderança feminina não se restringe a ampliar a presença de mulheres em cargos de comando, mas inclui promover transformações estruturais que questionem estereótipos, valorizem diferentes estilos de gestão e construam condições reais de equidade. Assim, entendo que a consolidação dessas lideranças depende tanto do reconhecimento institucional quanto da superação de barreiras simbólicas que ainda limitam o pleno exercício do poder pelas mulheres. Considero que este estudo contribui para essa reflexão ao evidenciar que a liderança feminina no UFPE/CAA é um processo em evolução, que revela tanto a potência das gestoras quanto os desafios persistentes que convocam a universidade a repensar suas práticas, culturas e estruturas.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As análises desenvolvidas ao longo deste estudo permitiram responder à pergunta de pesquisa que orientou este trabalho: compreender como as gestoras do Centro Acadêmico do Agreste da Universidade Federal de Pernambuco (CAA/UFPE) exercem sua liderança e de que maneira esses estilos influenciam o clima organizacional e os processos decisórios no contexto acadêmico. A investigação demonstrou que a liderança feminina no CAA/UFPE se caracteriza por múltiplas abordagens, dialogando com desafios estruturais e com práticas de gestão colaborativas, que emergem a partir das experiências individuais e das dinâmicas institucionais.

O objetivo geral, que consistiu em investigar os estilos de liderança exercidos pelas gestoras e analisar seus impactos na gestão acadêmica, foi plenamente alcançado. Os objetivos específicos também foram atendidos, mediante a articulação entre dados quantitativos e qualitativos. A identificação das práticas de liderança foi possível por meio da análise das falas das participantes, que evidenciaram estilos participativos, mediadores e orientados à objetividade institucional. A compreensão das percepções sobre os desafios e oportunidades da liderança feminina emergiu das discussões sobre os estereótipos de gênero, a dupla penalização e as estruturas simbólicas que influenciam a experiência profissional dessas gestoras. Além disso, foi possível avaliar a influência dos estilos de liderança na dinâmica das equipes, observando a relação entre práticas empáticas e a construção de ambientes colaborativos. Por fim, a análise da empatia assertiva mostrou-se pertinente ao revelar práticas de mediação, escuta ativa e objetividade na tomada de decisões.

A síntese dos achados quantitativos revelou um perfil de gestão caracterizado pela concentração de cargos de coordenação, pela experiência consolidada no exercício da função e pela predominância de vivências de liderança adquiridas diretamente no ambiente acadêmico. Já os achados qualitativos indicaram a coexistência de diferentes estilos de liderança, associados a barreiras de gênero e à necessidade de construção contínua das práticas gerenciais. As gestoras destacaram ainda a contribuição feminina para a gestão institucional, marcada pela empatia, pela razoabilidade e pela sensibilidade, elementos que fortalecem um clima organizacional humanizado.

O estudo contribui teoricamente ao ampliar a discussão sobre liderança feminina no contexto do serviço público e, especialmente, no interior do Nordeste brasileiro, oferecendo um olhar interseccional e contextualizado. Do ponto de vista prático, os resultados podem subsidiar iniciativas de formação, mentoria e acolhimento profissional voltadas às mulheres que atuam em cargos de gestão no CAA/UFPE, reforçando a importância de políticas institucionais que promovam equidade de gênero e desenvolvimento de competências gerenciais.

Como limitação principal, destaca-se o tamanho reduzido da amostra. Embora representem parte significativa da população-alvo, o número limitado de participantes impede a generalização estatística dos resultados para outras unidades acadêmicas ou instituições federais. Além disso, a análise baseou-se majoritariamente na autopercepção das líderes, o que restringe a compreensão do impacto da liderança ao ponto de vista das próprias gestoras.

Diante disso, sugerem-se três direcionamentos para futuras pesquisas: (a) a realização de estudos de caso em outras unidades acadêmicas, possibilitando comparações e ampliando a compreensão sobre estilos de liderança feminina no contexto universitário; (b) a inclusão da perspectiva das equipes lideradas, por meio de entrevistas ou questionários, a fim de contrastar a visão das gestoras com a percepção dos colaboradores; e (c) o aprofundamento da abordagem interseccional, considerando gênero, raça e classe como elementos estruturantes das trajetórias e estilos de liderança das mulheres em cargos de gestão pública.

Em síntese, este estudo evidencia que a liderança feminina no CAA/UFPE é construída de forma dinâmica e situada, permeada por desafios simbólicos e estruturais, mas também marcada por contribuições significativas para a promoção de práticas colaborativas, sensíveis e assertivas no ambiente acadêmico.

## REFERÊNCIAS

- ABRUCIO, F. L. *Trajetória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas*. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 41, n. spe, p. 67–86, 2007.
- BASS, B. M.; AVOLIO, B. J. *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks: Sage, 1994.
- BOURDIEU, P. *A dominação masculina*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1999.
- CATALYST. *Why diversity and inclusion matter: quick takes*. New York: Catalyst, 2020. Disponível em: <https://www.catalyst.org/research/why-diversity-and-inclusion-matter/>. Acesso em: 12 ago. 2025.
- CHIAVENATO, I. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.
- EAGLY, A. H.; CARLI, L. L. *Through the labyrinth: the truth about how women become leaders*. Boston: Harvard Business School Press, 2007.
- EAGLY, A. H.; JOHANNESEN-SCHMIDT, M. C.; VAN ENGEN, M. L. Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: a meta-analysis comparing women and men. *Psychological Bulletin*, v. 129, n. 4, p. 569–591, 2003.
- EHRHART, M. G.; SCHNEIDER, B.; MACEY, W. H. *Organizational climate and culture: theory, research, and practice*. New York: Routledge, 2014.
- GOLEMAN, D. *Emotional intelligence: why it can matter more than IQ*. New York: Bantam Books, 1998.
- HELGESEN, S. *How women lead: the 8 essential strategies successful women know*. New York: Warner Books, 2011.
- HRYNIEWICZ, L. G. C.; VIANNA, M. A. *Mulheres em posição de liderança: obstáculos e expectativas de gênero em cargos gerenciais*. Cadernos EBAPE.BR, Rio de Janeiro, v. 16, n. 3, p. 331–344, 2018.
- INSTITUTO BERT. *A psicologia da liderança feminina: explorando a liderança humanizada*. São Paulo, 2024. Disponível em: <https://institutobert.com.br/2024/06/06/a-psicologia-da-lideranca-feminina-explorando-a-lideranca-humanizada/>. Acesso em: 12 ago. 2025.
- LITWIN, G. H.; STRINGER, R. A. Jr. *Motivation and organizational climate*. Boston: Harvard Business School, 1968.

NOGUEIRA, E. C. *Sentidos do exercício da liderança por mulheres executivas brasileiras*. 2012. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Municipal de São Caetano do Sul, São Paulo, 2012.

NORTHOUSE, P. G. *Leadership: theory and practice*. 9. ed. Thousand Oaks: Sage, 2021.

OBSERVATÓRIO DA MENTE. *O poder da mentalidade feminina: como a neurociência explica a liderança das mulheres*. 2024. Disponível em: <https://observatoriadamente.com/o-poder-da-mentalidade-feminina/>. Acesso em: 12 ago. 2025.

PUC MINAS. *Empatia e liderança: uma gestão mais humanizada*. Belo Horizonte, 2024. Disponível em: <https://conexao.pucminas.br/blog/dicas/empatia-e-lideranca/>. Acesso em: 12 ago. 2025.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A. *Organizational behavior*. 15. ed. Boston: Pearson, 2013.

SARDENBERG, C. M. B. *Conceituando empoderamento de mulheres: uma perspectiva feminista*. In: Seminário Internacional Fazendo Gênero, 9., 2010, Florianópolis. Anais [...]. Florianópolis: UFSC, 2010.

SCHEIN, E. H. *Organizational culture and leadership*. 4. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2010.

SCHNEIDER, B.; EHRHART, M. G.; MACEY, W. H. Organizational climate and culture. *Annual Review of Psychology*, v. 64, p. 361–388, 2013.

SCOTT, K. *Empatia assertiva: como ser um líder incisivo sem perder a humanidade*. Rio de Janeiro: Alta Books, 2018.

YUKL, G. A. *Leadership in organizations*. 8. ed. Harlow: Pearson, 2013.

ALMEIDA, Jane Soares de. *Mulheres na educação superior no Brasil: trajetórias e desafios*. São Paulo: Cortez, 2018.

EAGLY, Alice H.; CARLI, Linda L. *Through the labyrinth: the truth about how women become leaders*. Boston: Harvard Business School Press, 2007.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA (INEP). *Censo da Educação Superior 2022*. Brasília: INEP, 2022.

## APÊNDICE A – ROTEIRO DA ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

### 1. 1. Qual seu cargo/função atual no CAA/UFPE?

- ( ) \_\_\_\_\_ Diretora  
 ( ) \_\_\_\_\_ Vice-diretora  
 ( ) Coordenadora de curso  
 ( ) Coordenadora de setor administrativo  
 ( ) Outra: \_\_\_\_\_

### 2. 2. Tempo de atuação em cargos de gestão:

- ( ) Menos de 1 ano  
 ( ) 1 a 3 anos  
 ( ) 3 a 5 anos  
 ( ) Mais de 5 anos

### 3. 3. Formação acadêmica principal:

- ( ) Administração  
 ( ) Pedagogia  
 ( ) Psicologia  
 ( ) Outros \_\_\_\_\_

### 4. 4. Já exerceu função de liderança fora da universidade?

- ( ) Sim, qual? \_\_\_\_\_  
 ( ) Não

### Bloco 2 – Estilos e Práticas de Liderança

5. Como você descreveria seu estilo de liderança? Quais características mais o representam?  
 6. Quais valores ou princípios orientam suas decisões como gestora?  
 7. Como costuma envolver sua equipe nos processos de decisão e execução das atividades?

8. Como lida com conflitos ou divergências entre membros da equipe?
9. Em que situações você acredita que a empatia e a assertividade são mais importantes na liderança?

#### Bloco 3 – Clima Organizacional e Relações Interpessoais

10. Como você descreveria o clima organizacional na unidade ou setor em que atua?
11. Que práticas você adota para promover motivação, engajamento e bem-estar entre os membros da equipe?
12. Como avalia a comunicação interna e o fluxo de informações no ambiente em que lidera?
13. Há abertura para diálogo e feedback entre gestoras, docentes, técnicos e discentes? Como isso ocorre na prática?

#### Bloco 4 – Desafios e Oportunidades da Liderança Feminina

14. Quais os principais desafios que você enfrenta enquanto mulher em posição de liderança na universidade?
15. Você percebe diferenças de tratamento, reconhecimento ou autoridade em relação a gestores homens?
16. Que estratégias utiliza para superar possíveis resistências ou estereótipos de gênero?
17. Quais oportunidades a liderança feminina tem proporcionado ao desenvolvimento do CAA/UFPE?

#### Bloco 5 – Diversidade, Inclusão e Perspectivas Futuras

18. Como você avalia as políticas e práticas de diversidade e inclusão dentro da UFPE/CAA?
19. O que considera essencial para ampliar a presença de mulheres em cargos de liderança na universidade?

20. Na sua visão, como a presença feminina contribui para a inovação e humanização da gestão acadêmica?

#### Bloco 6 – Reflexão Final

21. O que significa, para você, ser uma mulher líder no ambiente acadêmico público?

22. Gostaria de deixar alguma mensagem, reflexão ou sugestão final sobre sua experiência como gestora?