

# **Revista Gestão & Conexões**

*Management and Connections Journal*

Vitória (ES), v. 15, n. 1, de 2026.

**ISSN** 2317-5087

**DOI:** 10.47456/regec.23175087.2026.15.1.47133.114.138

## **Estereótipos de gênero, motivação e aspirações de carreira de mulheres em um grupo de graduação**

**Gender stereotypes, motivation, and career aspirations of women in an undergraduate group**

**Gustavo Silveira de Oliveira**

*Universidade Federal de São Carlos*

gustavo.oliveira@dep.ufscar.br

ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-3922-2573>

**Aline Esther Moretto Carbinatto Bispo**

*Universidade Federal de São Carlos*

alinecarbinatto2001@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-1344-8087>

**Carolina Severino Lopes da Costa**

*Universidade Federal de São Carlos*

carolinacosta@ufscar.br

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6945-2879>

### **RESUMO**

Este artigo tem como objetivo investigar os estereótipos de gênero e suas consequências no contexto organizacional. Foi realizado um estudo de caso utilizando entrevistas semiestruturadas. As entrevistas foram transcritas e submetidas à análise de conteúdo com o uso do software NVIVO. A presença de estereótipos de gênero foi evidenciada. No entanto, ao contrário da literatura clássica sobre gênero, a presença desses estereótipos não afeta diretamente a motivação e as aspirações de carreira das mulheres. Pelo contrário, o presente artigo evidencia uma preferência por uma liderança mais transformacional participativa, mais característica de uma liderança feminina, levando-nos a sugerir que o GAP apontado pela Teoria da Congruência pode estar sendo fechado. O artigo oferece uma perspectiva diferente sobre o impacto das questões de gênero na liderança, ao considerar os avanços nos estudos sobre liderança em resposta a um mundo corporativo mais complexo e às características dos indivíduos da Geração Z, que comporão a nova geração de líderes corporativos.

**Palavras-chave:** liderança feminina; estereótipos de gênero; motivação; aspiração de carreira; geração Z.

### **ABSTRACT**

This paper aims to investigate the gender stereotypes and their consequences within the organizational context. A case study was conducted applying semi-structured interviews. The interviews were transcribed and subjected to content analysis using NVIVO software. The presence of gender stereotypes was evidenced. However, contrary to the classical literature on gender, the presence of gender stereotypes does not directly affect the motivation and career aspirations of women. On the contrary, the present article highlights a preference for a more participative transformational leadership, which is more characteristic of feminine leadership, leading us to suggest that the gap pointed out by the Role Congruity Theory may be closing. The article provides a different perspective regarding the impact of gender issues on leadership by considering advancements in studies on leadership in response to a more complex corporate world and the characteristics of the Generation-Z individuals that will constitute the new generation of corporate leaders.

**Keywords:** female leadership; gender stereotypes; motivation; career aspirations; Generation-Z.

## Introdução

A sub-representação das mulheres em ambientes corporativos e suas consequências são amplamente discutidas na literatura (por exemplo, Nancy, 2012; Kulik, 2022). Kanter (1977) explora o impacto da proporção de mulheres em uma organização. Segundo a autora, em contextos onde as mulheres são minoria, elas são frequentemente percebidas como *tokens*, ou seja, representantes simbólicas do potencial feminino, o que pode levar a sentimentos de isolamento e maior intenção de deixar a empresa.

Essa sub-representação é frequentemente acompanhada por estereótipos de gênero que impactam negativamente as mulheres nesses ambientes de trabalho, influenciando comportamentos que resultam em desmotivação, redução das aspirações de carreira e alta rotatividade (STEELE, 1997; VONHIPPEL, SEKAQUAPTEWA, et al., 2011).

Essa sub-representação torna-se ainda mais evidente quando se considera a participação feminina em cargos de liderança. Thornton (2021) relata que a proporção de mulheres em funções de alto escalão aumentou de 19% em 2004 para 31% em 2021. O mesmo estudo sugere que esses números inspiram otimismo, embora reconheça a persistente sub-representação feminina em papéis de liderança.

A literatura sugere que a sub-representação histórica e atual das mulheres em cargos de liderança pode ser parcialmente explicada pela Teoria da Congruência de Papéis, proposta por Eagly e Karau (2002), que destaca a incompatibilidade percebida entre o papel social das mulheres e o papel de liderança. Diversos estudos (por exemplo, HEILMAN, 2012; EAGLY & KARAU, 2002; KOENIG et al., 2011; SCHEIN, 2001) apontam que as características associadas à liderança são mais frequentemente relacionadas a traços ditos masculinos, como assertividade, dominância e poder, do que a traços femininos, como acolhimento, amabilidade e colaboração.

Apesar disso, um artigo recente demonstrou uma mudança no estereótipo do bom gestor ("*Changing stereotypes of the 'good' manager*" 2024), e algumas evidências indicam que os estereótipos de gênero podem não estar influenciando a escolha de líderes femininas (TAKIZAWA et al., 2024).

Uma possível explicação para isso é a evolução percebida no conceito de liderança ao longo do tempo. A teoria da liderança tem se transformado dinamicamente, passando de visões tradicionais para abordagens mais contemporâneas e inclusivas. As perspectivas tradicionais, centradas em traços e habilidades, são tipicamente associadas a sistemas de comando e controle, que favorecem os homens. Já as abordagens contemporâneas priorizam a relação entre líder e seguidor, exigindo competências como empatia, comunicação não violenta e sensibilidade, características que tendem a ser mais associadas às mulheres.

Paralelamente, uma nova geração de líderes e seguidores está sendo formada nas universidades: uma geração nascida e criada na era pós-digital, fortemente influenciada pelos valores e transformações que moldam o mundo corporativo atual. O contexto é marcado pela crescente complexidade das instituições, que exige maior flexibilidade, mecanismos de decisão compartilhada e criatividade, algo que os

sistemas e estilos de liderança tradicionais não conseguem oferecer. Será que os estereótipos de gênero ainda persistem nesses grupos de nova geração? Eles ainda influenciam a motivação e as aspirações de carreira das mulheres da Geração Z?

Este artigo busca investigar a permanência dos estereótipos de gênero e suas consequências em um grupo de extensão universitário na área de ciências exatas (STEM), caracterizado por um ambiente jovem e predominantemente masculino.

## Fundamentação Teórica

### Estereótipos de Gênero – Perspectivas Passadas e Emergentes

Hilton e VonHippel (1996) definem estereótipos como crenças sobre as características, atributos e comportamentos de membros de determinados grupos. Esses estereótipos podem refletir como uma pessoa tipicamente é (estereótipos descriptivos) ou como ela deveria ser (estereótipos prescritivos) (HEILMAN, 2001).

No caso dos estereótipos de gênero descriptivos, os homens são frequentemente associados às características agênticas, como competência, ambição, assertividade, dominância, independência, lógica e objetividade. Já as mulheres são associadas às características comunitárias, como respeito, consideração, gentileza, colaboração e intuição. Quanto aos estereótipos prescritivos, espera-se que as mulheres sejam comunitárias, expressando socialmente sensibilidade e cuidado, traços que demonstram preocupação com os outros (HEILMAN, 2001). Mulheres que tentam adotar comportamentos mais agênticos frequentemente enfrentam resistência do grupo, como demonstrado por Rosette *et al.* (2016) e Hoover *et al.* (2019).

Cejka e Eagly (1999) relatam que, há vinte e cinco anos, acreditava-se que o sucesso em ocupações predominantemente femininas dependia de qualidades ou características físicas femininas, enquanto em ocupações majoritariamente masculinas, o sucesso era ligado a qualidades ou características masculinas. Essa percepção ainda persiste em alguns estudos recentes (por exemplo, TOLLEY *et al.*, 2023).

No contexto de cargos de liderança, Stoker *et al.* (2012) observaram que, em ambientes com poucas ou nenhuma mulher em posições de liderança, é comum manter crenças enviesadas de que esses cargos são exclusivos de homens ou de pessoas com características estereotípicamente masculinas.

Os estereótipos de gênero no cotidiano das mulheres são preocupantes, pois representam uma ameaça que pode comprometer sua motivação e engajamento organizacional. Steele (1997) sugere que, quando expostas a estereótipos negativos, as pessoas tendem a evitar tarefas associadas a esses estereótipos. Assim, a presença diária de ameaças estereotipadas no trabalho leva as mulheres a se desconectarem emocional ou psicologicamente de suas atividades, resultando em menor envolvimento e comprometimento.

VonHippel *et al.* (2011a) mostram que, em ambientes estereotipados, as mulheres frequentemente separam sua identidade feminina da identidade profissional, o que pode ser prejudicial, conforme apontado por Settles (2004), que identificou menores níveis de desempenho e bem-estar psicológico nessas situações.

Além disso, Hoyt e Murphy (2016) e VonHippel *et al.* (2011b) demonstraram que a persistência de estereótipos de gênero está associada a menores níveis de satisfação no trabalho e maiores intenções de rotatividade entre mulheres.

Os estereótipos não apenas reduzem o desempenho feminino, mas também diminuem as aspirações de carreira ao longo do tempo, levando mulheres a abandonarem suas profissões antes de alcançarem cargos de liderança sênior (HOYT & MURPHY, 2016). Cheryan *et al.* (2009) explicam que a ameaça estereotipada reduz o senso de pertencimento das mulheres, resultando em menor propensão a aspirar a carreiras de liderança.

Em relação aos cargos de liderança, Schein (2001) revelou que o fenômeno "pensar em gerente – pensar em masculino" era, à época, um padrão global. Posteriormente, uma meta-análise de Koenig *et al.* (2011) confirmou que as pessoas ainda associavam líderes mais aos homens do que às mulheres, sendo estes percebidos como mais agênticos do que comunitários.

A literatura sugere que a crença na incompatibilidade das mulheres com certos cargos pode ser parcialmente explicada pela Teoria da Congruência de Papéis, desenvolvida por Eagly e Karau (2002). Essa teoria aborda o preconceito contra a liderança feminina, propondo uma incongruência percebida entre o papel social das mulheres e o papel de líder, o que resulta em duas formas de preconceito: a primeira consiste em considerar as mulheres menos propensas que os homens a ocupar cargos de liderança; a segunda em avaliar negativamente comportamentos de liderança quando executados por mulheres.

A literatura clássica sobre gênero indica que a presença de mulheres em ambientes estereotipados, onde são minoria, gera diversas consequências, tanto profissionais (redução de motivação e aspirações de carreira) quanto pessoais (impactos no bem-estar psicológico). Além disso, aponta dificuldades intrínsecas para mulheres em cargos de liderança. Essas dificuldades também são observadas no contexto brasileiro (por exemplo, COSTA E GONÇALVES, 2023). Silva (2020) oferece uma revisão mais ampla sobre liderança feminina no Brasil.

Apesar da literatura predominante, estudos recentes apontam para uma direção oposta, indicando uma mudança no estereótipo do bom gestor ("*Changing stereotypes of the 'good' manager*" 2024). Wiezel *et al.* (2024) desafiam o fenômeno "pensar em gerente – pensar em masculino", evidenciando preferência por líderes femininas de prestígio em vez de líderes masculinos dominantes. Da mesma forma, Feenstra *et al.* (2023) confirmam a redução da preferência por traços de liderança masculinos e o aumento da valorização de traços femininos. Essa tendência a uma liderança mais colaborativa e transformacional também é observada em estudos brasileiros (por exemplo, RABELLO E STOCKER, 2024).

Evidências recentes sugerem que os estereótipos de gênero podem não influenciar a escolha de líderes femininas, percebidas como mais eficazes em situações de crise ou complexidade (TAKIZAWA *et al.*, 2024). Essas situações complexas são características da chamada Indústria 4.0, um mundo corporativo que demanda novas habilidades, maior flexibilidade, agilidade, colaboração, decisões compartilhadas e descentralização de poder. Em resposta a esse novo mundo, novas teorias de liderança, como a teoria da liderança complexa, têm surgido. Uhl-Bien

(2011) destaca o papel crucial das mulheres em sistemas adaptativos complexos que caracterizam as organizações contemporâneas. Para compreender melhor a evolução da visão de liderança que promove a igualdade de gênero, apresentamos também uma fundamentação teórica sobre liderança.

### **Teorias de Liderança**

Inicialmente, as teorias de liderança concentravam-se nos traços e comportamentos inerentes aos líderes, enfatizando sistemas de comando e controle. Contudo, à medida que as organizações e o mundo dos negócios se tornaram mais complexos e interconectados, houve uma transição para práticas de liderança mais colaborativas e inclusivas.

O estudo da liderança é amplamente reconhecido como tendo iniciado com a Teoria do Grande Homem, que marcou o começo da Abordagem dos Traços. Essa abordagem, centrada na personalidade, levou a resultados inconclusivos (FIEDLER, 1964), principalmente porque partia da premissa de que um líder nascia líder e não poderia ser formado ou desenvolver as habilidades necessárias para liderar. Em seguida, surgiram as Teorias Comportamentais, que consideravam o processo de desenvolvimento do líder, mas ainda sustentavam a crença de que existia um estilo de liderança “ideal” (ALIMO-METCALFE, 1995), sem levar em conta as contingências e a diversidade de contextos em que um líder poderia atuar. Essas limitações foram superadas pelas Teorias Situacionais, que focaram na adaptação dos estilos de liderança ao ambiente.

Apesar dessa evolução, o foco dessas abordagens permaneceu o mesmo: a figura do líder, com suas habilidades e traços, ainda que considerando as circunstâncias situacionais em que a liderança ocorre. Nessa época, a maioria das teorias de liderança, talvez inconscientemente, era mais favorável aos homens.

Foi apenas com os “novos” estilos de liderança, como a liderança transacional e transformacional, que os pesquisadores começaram a enxergar a liderança como uma relação, reconhecendo o seguidor como um elemento essencial a ser considerado (GARDNER *et al.*, 2005). Elementos como confiança e respeito passaram a integrar a equação da liderança. Habilidades como empatia e comunicação não violenta também começaram a ser valorizadas, marcando o momento em que a situação começou a mudar para as mulheres.

Diversos estudos mostraram que as mulheres têm maior probabilidade do que os homens de adotar comportamentos de liderança transformacional e orientados para relações interpessoais (por exemplo, EAGLY E JOHANNESEN-SCHMIDT, 2001; EAGLY *et al.*, 2003), que tendem a ser considerados mais eficazes do que os estilos comumente usados por homens. Esse cenário criou condições para o surgimento de líderes femininas (EAGLY, 2003). Embora o estilo transformacional não seja exclusivo das mulheres, elas começaram a ser reconhecidas, talvez pela primeira vez, como mais eficazes do que os homens em alguns contextos corporativos.

Assim, as teorias tradicionais de liderança, hierárquicas e centradas no líder, mostraram-se insuficientes para descrever adequadamente o fenômeno complexo que é a liderança. Essa insuficiência é particularmente evidente no mundo moderno (BENMIRA & AGBOOLA, 2021; HIGGS, 2003). No atual mundo complexo, dinâmico e globalizado, as organizações enfrentam constantemente mudanças e incertezas, e

nenhuma teoria isolada conseguiu abordar todas as questões relacionadas à liderança (BENMIRA & AGBOOLA, 2021).

Ao focarmos em teorias de liderança mais contemporâneas, como a liderança complexa (UHL-BIEN & ARENA, 2017; DO & MAI, 2023) e a liderança compartilhada, bem como nas habilidades necessárias para liderar neste mundo complexo, como conectividade e inclusão, o papel vital das mulheres torna-se mais evidente (UHL-BIEN, 2011).

Ao considerar a evolução do conceito de liderança sob a perspectiva das questões de gênero, observa-se que as mudanças nas abordagens de liderança apontam para um cenário mais favorável ao desenvolvimento da liderança feminina.

### Procedimentos Metodológicos e Expectativas Teóricas

Este artigo apresenta um estudo de caso único exploratório, realizado em um grupo de extensão na área de ciências exatas (STEM) de uma universidade federal brasileira. O grupo foi selecionado por duas características relevantes para o estudo: (1) sua composição predominantemente masculina, que o torna mais suscetível a estereótipos de gênero, e (2) o fato de ser formado por jovens da Geração Z, nascidos e criados na era pós-digital, moldados principalmente pelos mesmos valores e ideias que influenciaram o atual mundo corporativo, o que os torna mais abertos e propensos a valores como diversidade e igualdade de gênero.

Para os procedimentos metodológicos, seguimos as diretrizes propostas por Yin (2003). Foi realizada uma revisão da literatura sobre gênero, culminando na formulação das seguintes suposições de pesquisa ou expectativas teóricas:

**ET1:** Haverá estereótipos de gênero no ambiente analisado devido à sua predominância masculina.

**ET2:** Devido à presença de estereótipos de gênero, as características associadas a um líder eficaz serão mais masculinas do que femininas (ou seja, o conceito de liderança dentro do grupo será mais favorável aos homens).

**ET3:** Em razão dos estereótipos de gênero existentes, a motivação das mulheres será inferior à dos homens.

**ET4:** Como consequência, as aspirações de crescimento no grupo também serão menores entre as mulheres do que entre os homens.

Embora as expectativas teóricas tenham sido formuladas de forma afirmativa, com base na literatura sobre gênero, a literatura sobre a evolução da liderança e a mudança de valores geracionais pode apontar em outra direção. Os pesquisadores suspeitam que as expectativas teóricas ET2, ET3 e ET4 possam ser refutadas devido a: (1) uma questão geracional – os jovens de hoje têm maior consciência sobre questões de gênero, e seus comportamentos são moldados para maior respeito nesse aspecto; e (2) a evolução do conceito de liderança – que no passado era mais favorável aos homens, mas pode ser mais favorável às mulheres no cenário atual.

Há alguma incerteza em relação à expectativa teórica ET1, pois, apesar da maior conscientização que a Geração Z tende a demonstrar, comportamentos inadequados em relação à igualdade de oportunidades entre homens e mulheres ainda podem ser observados. A presença de comportamentos inadequados pode ser justificada pelo efeito apontado por Andrich *et al.* (2023) em sua pesquisa: embora haja uma notável

“redução do viés de gênero”, “pode levar tempo” para que isso se consolide adequadamente na sociedade.

Portanto, é esperado encontrar comportamentos que de fato indiquem a presença de estereótipos de gênero. No entanto, também se espera que eles sejam esparsos e que seu impacto sobre questões de motivação e aspirações de crescimento seja reduzido. A coleta de dados foi realizada por meio de um roteiro de entrevista semiestruturado, desenvolvido pelos autores para investigar as expectativas teóricas delineadas e aplicado diretamente aos membros do grupo.

Durante o período da pesquisa, o grupo contava com trinta e cinco membros ativos. Dois membros optaram por não participar, mas não quiseram informar os motivos de sua recusa. Uma análise preliminar foi conduzida para compreender o perfil dos respondentes e confirmar se o ambiente era de fato composto por estudantes de ciências exatas, caracterizando um ambiente historicamente dominado por homens. Os resultados são apresentados na Tabela 1.

As entrevistas foram realizadas online, individualmente e gravadas em arquivos de vídeo para posterior transcrição. Em média, as entrevistas duraram vinte e oito minutos e foram conduzidas nas primeiras duas semanas de dezembro de 2023. Após a transcrição, o software NVivo foi utilizado para redução e análise dos dados. As análises foram realizadas com base em cinco categorias, a saber: (1) Presença de estereótipos, (2) Percepções sobre liderança, (3) Nível de motivação e (4) Aspirações por crescimento profissional. Os dados do NVivo são apresentados e analisados na seção 4.

Tabela 1: Confirmação de Ambiente ligado às ciências exatas

Cursos	Membros	Percentual	Membros Femininos	Membros Masculinos	Ciências Exatas?
Engenharia Mecânica	16	48,5%	3	13	Sim
Engenharia Elétrica	9	27,3%	4	5	Sim
Engenharia de Produção	3	9,1%	0	3	Sim
Engenharia de Materiais	2	6,1%	1	1	Sim
Engenharia Física	1	3%	0	1	Sim
Engenharia Química	1	3%	0	1	Sim
Física	1	3%	1	0	Sim
Total	33	100%	9	24	

Fonte: Elaborada pelo autor. (2024)

## Resultados e Discussão

### Presença de Estereótipos de Gênero

A expectativa teórica ET1 investiga se estereótipos de gênero estão presentes no ambiente analisado devido à sua predominância masculina. Segundo Kanter

(1977), a experiência de uma mulher em uma organização é influenciada pelas proporções em que ela se encontra. Além disso, quando há uma minoria numérica, pode-se atribuir à mulher um *status* de *token*, seja ao liderar um grupo majoritariamente masculino, seja ao ser lembrada da escassez de mulheres na organização, o que pode ativar estereótipos (HOYT & MURPHY, 2016). Dado que a configuração do grupo é composta por 26% de mulheres e 74% de homens, esperava-se a presença de estereótipos de gênero.

Para validar ou refutar essa expectativa, foram feitas perguntas sobre quais características eram associadas a um “bom” membro da equipe, sobre a crença na existência de uma divisão de trabalho por gênero e sobre como homens e mulheres eram tratados. Quando questionados sobre as características de um bom membro da equipe, as seis mais citadas foram proatividade, comunicação, organização, disposição para aprender, dedicação e comprometimento. As mulheres destacaram proatividade, organização e comunicação, mencionadas por 66%, 55% e 33% delas, respectivamente. Já os homens enfatizaram proatividade, comunicação e disposição para aprender, apontadas por 58%, 33% e 30% dos membros, respectivamente. Dedicação e comprometimento aparecem em quarto e quinto lugares, respectivamente, tanto para mulheres quanto para homens.

De acordo com Eagly e Karau (2002), a proatividade está relacionada à orientação para resultados, uma característica agêntica. Da mesma forma, a disposição para aprender, associada a “curiosidade” (entrevistado 22), “prontidão para aprender coisas novas” (entrevistado 14) e “estar disposto a aprender e enfrentar desafios” (entrevistado 8), pode ser classificada como uma característica agêntica, uma vez que exige proatividade para buscar conhecimento e alcançar melhores resultados dentro da equipe.

Além disso, Scott e Brown (2006) identificaram a característica de dedicação como parte do grupo de características agênticas. Por fim, como o comprometimento está relacionado a uma obrigação e responsabilidade com o projeto, pode ser associado à orientação para resultados, sendo, portanto, também uma característica agêntica.

Por outro lado, os participantes destacaram a importância de um membro comunicativo na equipe, que deve ter “boa comunicação” (entrevistado 1), exibindo “comunicação assertiva” (entrevistado 17), que “não é agressiva” (entrevistado 4). Como está associada a uma linguagem respeitosa, a comunicação pode ser classificada como comunitária, uma vez que o respeito está ligado à consideração, um traço feminino (HEILMAN, 2012). Por fim, Kasi (1999) afirma que a característica de organização é mais associada às mulheres, podendo, portanto, ser classificada como comunitária.

Assim, observa-se uma leve preferência no grupo por características agênticas (66%) em relação às comunitárias (44%). Esses dados, combinados com a análise qualitativa dos discursos, indicam a presença de estereótipos de gênero. A classificação geral das características está apresentada na Tabela 2.

Tabela 2: Classificação das características de um bom membro

Característica	Classificada como:
Comprometimento	Agêntica
Disposição para aprender	Agêntica
Dedicação	Agêntica
Proatividade	Agêntica
Comunicação	Comunitária
Organização	Comunitária

Fonte: Elaborada pelo autor. (2024)

Para investigar o tratamento igualitário, os participantes foram questionados se acreditavam que, dentro do grupo, as mulheres eram tratadas de forma igualitária, semelhante, mas com disparidades significativas, ou com grandes disparidades em comparação aos homens. Os resultados, apresentados na Tabela 3, indicam uma percepção de que homens e mulheres são tratados com disparidades significativas, confirmando a presença de estereótipos de gênero.

Observa-se que, na opinião dos membros do grupo, apesar dos esforços para “uma mudança na cultura do grupo” (entrevistados 25 e 33) e do fato de que “as meninas estão sendo mais corajosas para expressar suas opiniões” (entrevistado 27), “ainda há lutas a serem enfrentadas” (entrevistado 22).

Tabela 3: Percepções sobre tratamento igualitário

Percepção	Respondentes Masculinos	Respondentes Femininos
Tratamento igualitário	5 (21%)	2 (22%)
Tratamento com disparidades significativas	12 (50%)	6 (66%)
Tratamento com grandes disparidades	7 (29%)	1 (12%)

Fonte: Elaborada pelo autor. (2024)

Além dos dados quantitativos, alguns relatos, como “eles tiraram a ferramenta da mão dela” (entrevistado 8) ou “pediram para ela sair para que pudesse levantar o carro” (entrevistado 8), indicam a existência de estereótipos de gênero que interferem na forma como homens e mulheres são tratados dentro do grupo.

Por outro lado, quando questionados sobre a existência de uma divisão de trabalho baseada em gênero no grupo, 90% dos participantes negaram, afirmando que as tarefas eram distribuídas conforme o interesse de cada indivíduo e que “durante a gestão anterior houve uma grande demanda por mudanças de comportamento” (entrevistado 7), com uma percepção de “melhoria da equipe” (entrevistado 7). Os 10% restantes ou não souberam responder, ou acreditavam que, em certas posições, “as pessoas se sentem mais confortáveis falando com uma mulher do que com um homem” (entrevistado 12). Em conclusão, a presença de estereótipos de gênero é evidenciada tanto por abordagens quantitativas quanto qualitativas, confirmando a expectativa teórica ET1.

### Percepções sobre Liderança

A expectativa teórica ET2 postula que, devido à presença de estereótipos de gênero, as características associadas a um “bom” líder seriam mais masculinas do

que femininas. Em outras palavras, em razão dos estereótipos de gênero, a liderança seria percebida como mais favorável aos homens do que às mulheres. Para confirmar essa expectativa teórica, os membros do grupo foram solicitados a listar as características que associaram a um líder eficaz.

Em resposta, participantes de ambos os gêneros destacaram empatia/compreensão (64%) como a característica mais importante, seguida por organização (51%), comunicação (33%) e conhecimento técnico (9%).

Conforme descrito anteriormente, organização e comunicação estão relacionadas a características femininas, sendo, portanto, classificadas como comunitárias. Da mesma forma, a empatia/compreensão, por estar associada à preocupação com os outros e à sensibilidade emocional, também configura uma característica comunitária (HEILMAN, 2012). Os entrevistados enfatizaram que é essencial para o líder “estar disposto a ajudar os seguidores com suas dificuldades” (entrevistado 27), “compreender cada membro” (entrevistado 32) e “ser capaz de identificar e explorar suas capacidades” (entrevistado 19).

Por outro lado, o conhecimento técnico pode ser relacionado à orientação para resultados, sendo, portanto, uma característica agêntica (HEILMAN, 2012). Os membros do grupo apontaram que um líder deve ser “uma pessoa que demonstre conhecimento técnico para nos orientar na execução de tarefas” (entrevistado 26) e ser capaz de “realizar planejamentos de curto e longo prazo” (entrevistado 6), destacando também a importância do conhecimento gerencial. A Tabela 4 apresenta um resumo das características mencionadas.

Em contraste com a Teoria da Congruência de Papéis de Eagly e Karau (2002), a liderança eficaz foi percebida como mais favorável às mulheres do que aos homens, priorizando aspectos da liderança transformacional, como inspiração e consideração individualizada. Esses resultados estão alinhados com Eagly e Johannesen-Schmidt (2001), Eagly *et al.* (2003) e um número significativo de artigos recentes (por exemplo, GAUR *et al.*, em imprensa; OTHMAN & HAMID, 2023).

Além disso, os resultados podem ser justificados pelo aumento da representação feminina em cargos de liderança. Como apontado por Kanter (1977), a proporção de mulheres em posições de liderança é relevante para promover uma cultura de aceitação feminina. Desde 2021, as mulheres ocupam 50% dos cargos de alto escalão da equipe, incluindo capitania e diretoria. Essa mudança fomenta uma cultura de maior aceitação e valorização dos atributos únicos das mulheres em papéis de liderança. Consequentemente, a ascensão de mulheres a posições de liderança antes não ocupadas e sua maior presença nos escalões mais altos do grupo reforçam a crença na competência igualitária das mulheres em relação aos homens em papéis de liderança, corroborando os achados de Feenstra *et al.* (2023).

Tabela 4: Resumo das Características ligadas à Liderança

Característica	Classificada como:	Mencionada por:
Empatia/compreensão	Comunitária	54% dos Homens e 88% das Mulheres
Organização	Comunitária	46% dos Homens e 66% das Mulheres
Comunicação	Comunitária	38% dos Homens e 22% das Mulheres
Conhecimento Técnico	Agêntica	8% dos Homens e 13% das Mulheres

Fonte: Elaborada pelo autor. (2024).

A análise desse primeiro ponto leva à refutação da expectativa teórica ET2, pois, apesar da presença de estereótipos de gênero, os líderes eficazes não são associados às características tipicamente masculinas.

Uma segunda análise sobre as percepções do grupo em relação à liderança verifica se os membros avaliam líderes homens e mulheres com critérios diferentes. Para isso, foi solicitado aos membros do grupo que descrevessem como percebiam o exercício da liderança dos atuais líderes do grupo, sem qualquer menção a gênero.

Nesse aspecto, a única diferença significativa está relacionada à delegação de tarefas (mencionada por 25% dos homens e 67% das mulheres). A percepção geral é que as líderes mulheres têm maior facilidade e propensão para delegar tarefas e distribuí-las de forma equitativa entre os membros da equipe, enquanto os líderes homens tendem a centralizar e delegar apenas quando não conseguem executar as tarefas por si mesmos.

Essa característica feminina facilita decisões compartilhadas e colaboração. No atual mundo corporativo complexo, com abundância de conhecimento e onde a complexidade das decisões não pode ser abarcada pelo conhecimento individual, mas apenas pelo coletivo, a capacidade de liderar grupos multidisciplinares de alto desempenho com autonomia parece essencial para o sucesso e a sobrevivência organizacional. Novamente, quando devidamente elucidado, o papel vital das mulheres como líderes no mundo contemporâneo torna-se mais claro, conforme destacado por Uhl-Bien (2011).

Análises adicionais focaram na perspectiva dos líderes. Especificamente, foi perguntado aos líderes se eles se sentem “escutados” pelos membros da equipe e se enfrentam dificuldades em suas posições de liderança. O objetivo era avaliar se as respostas de homens e mulheres apresentariam diferenças significativas.

As principais dificuldades relatadas foram semelhantes entre homens e mulheres. As mulheres listaram dificuldades com gestão de pessoas, aspectos técnicos, comunicação e organização, nessa ordem de importância. Já os homens mencionaram comunicação, organização, gestão de pessoas e a alta demanda de atividades, respectivamente.

Uma análise das dificuldades enumeradas revela coincidência em três dos quatro aspectos. A única diferença é que as mulheres apontaram uma dificuldade adicional com a parte técnica, enquanto os homens indicaram uma dificuldade extra com a alta demanda de atividades, possivelmente justificada pela tendência à

centralização já mencionada. Em conclusão, as diferenças nas dificuldades relatadas parecem irrelevantes para a agenda de gênero.

Os resultados também mostram que 50% das líderes mulheres relataram não se sentir escutadas e respeitadas pelos membros, em comparação com 17% dos líderes homens. Atribuímos essa diferença percentual à percepção de disparidade no nível de conhecimento técnico entre homens e mulheres. Notavelmente, há uma percepção no grupo de que os homens possuem maior conhecimento técnico do que as mulheres, o que leva a esperar que as opiniões dos homens sejam mais respeitadas. Portanto, essa diferença parece não ser causada por estereótipos ou discriminação, mas por afinidade com as principais atividades do grupo.

Em relação à percepção de se sentirem ou não valorizados em suas opiniões, 96% dos participantes acreditam ser devidamente respeitados. Além disso, 73% se sentem confortáveis para se expressar tanto em ocasiões formais quanto informais dentro do grupo. As respostas não variam significativamente entre homens e mulheres.

Entre aqueles que expressaram algum desconforto ao dar opiniões, eles admitem que os motivos estão relacionados à falta de conhecimento, como em “me sinto menos confortável principalmente na área técnica; sinto que há muitas pessoas que sabem muito mais do que eu” (entrevistado 20), ou por razões pessoais, como “é mais sobre mim do que sobre eles; sou tímido, não falo muito nem em grupos de trabalho da escola, mas me sinto mais confortável para me expressar aqui do que em muitas disciplinas escolares” (entrevistado 32).

Por fim, o último ponto de análise foi sobre a fonte de inspiração para a liderança: se ela vinha de modelos de liderança femininos ou masculinos, novamente sem menção explícita a gênero. Quase 50% dos homens e mulheres não pensaram especificamente em um gênero ao responder essa questão, o que sugere que não há discriminação clara ou diferença evidente na valorização de homens e mulheres na liderança. Naturalmente, porém, conforme apresentado na Tabela 5, há uma leve inclinação dos homens para se inspirarem em modelos do mesmo gênero, o que também pode ser observado em relação às mulheres.

Tabela 5: Fonte da Inspiração para a Liderança

<b>Fonte da Inspiração</b>	<b>Respondentes Masculinos</b>	<b>Respondentes Femininos</b>
Em ambos: homens e mulheres	11 (46%)	4 (44%)
Somente em homens	9 (37%)	1 (12%)
Somente em mulheres	4 (17%)	4 (44%)

Fonte: Elaborada pelo autor. (2024).

As razões de inspiração mencionadas pelas mulheres foram capacidade de gestão, organização, profissionalismo e coragem. A entrevistada 27 exemplifica: “Ela é destemida, assumindo responsabilidades difíceis – acho isso incrível”, destacando também que ela “impõe grande respeito em um ambiente tão dominado por homens”. A respondente 28 afirma: “Ver mulheres em posições de liderança me inspirou”. É notável que a presença de mulheres em cargos de liderança já incentiva outras mulheres a tomarem a mesma iniciativa, o que é muito positivo.

Por outro lado, entre os homens, as principais razões listadas foram habilidades técnicas, esforço, abordagem didática e presença na oficina. Todas as análises realizadas nesta seção levam à refutação da expectativa teórica ET2, seja pelas características esperadas de um líder eficaz, que são mais femininas do que masculinas, seja pela valorização equivalente de líderes mulheres e homens. Portanto, embora a presença de estereótipos de gênero tenha sido evidenciada, os cargos de liderança não são intrinsecamente associados ao gênero masculino.

### **Impactos no Nível de Motivação**

A expectativa teórica ET3 investiga se, devido à existência de estereótipos de gênero, os níveis de motivação e engajamento das mulheres são inferiores aos dos homens.

Conforme apontado anteriormente, a literatura sobre gênero indica que a presença de estereótipos de gênero tende a afetar a motivação das mulheres em uma organização. Uma vez que a existência de estereótipos de gênero foi confirmada, esperava-se que as mulheres da equipe apresentassem níveis de motivação mais baixos do que os homens.

Para investigar essa expectativa teórica, os participantes foram questionados sobre seu nível geral de motivação, sua percepção sobre oportunidades de desenvolvimento dentro do grupo e os níveis de reconhecimento e valorização entre os membros da equipe.

Para identificar a motivação de cada membro, foi perguntado o quanto motivados eles estavam para realizar as atividades da equipe, com escores variando de 0 a 10. Em uma análise geral considerando todos os membros da equipe, obteve-se uma média relativamente alta de aproximadamente 7,5. Ao considerar apenas as líderes mulheres, os resultados mostram uma média de 8,0, superior à média dos líderes homens, que foi de 7,0.

Quando questionados sobre os motivos de eventual falta de motivação, a maioria mencionou falta de tempo: “Estou sobrecarregado por algumas disciplinas, e é difícil conciliar tudo” (entrevistado 2), “Estou com pouco tempo” (entrevistado 3), “Estava um pouco cansado: as disciplinas do curso estavam exigindo muito, muito material para ler, muitos testes, muito trabalho” (entrevistado 9). Outros pontos mencionados incluem longas jornadas de trabalho dentro do grupo (entrevistados 2, 3, 4, 10, 16 e 24) e a falta de recursos para realizar atividades (entrevistados 1 e 33). Não foram mencionadas razões relacionadas a gênero.

Apesar desses motivos apresentados, a motivação tanto de homens quanto de mulheres é alta. A maior motivação das mulheres pode indicar uma percepção, por parte delas, de que precisam se esforçar mais do que os homens para alcançar a mesma posição ou *status* que um membro masculino. Por outro lado, os relatos (entrevistados 27 e 28) apontam para um maior nível de inspiração entre as mulheres ao verem outras mulheres em posições de liderança, o que sugere que o exemplo e a alta participação (50%) de mulheres em cargos de liderança é o fator que melhor explica os elevados níveis de motivação das mulheres no grupo.

Em relação às oportunidades de realizar atividades dentro do grupo, apenas 12% dos participantes afirmaram não ter tido a oportunidade de desempenhar alguma

atividade. Mesmo nesses casos, as justificativas apresentadas não estavam relacionadas a gênero, mas a outros motivos, como falta de tempo para “realizar algo novo, fora das funções atuais” (entrevistado 31), porque “toda semana há uma atividade a fazer e não tive tempo para aplicar novas dinâmicas devido à priorização de atividades” (entrevistado 31), ou razões ligadas à falta de conhecimento, pois “sou novo na equipe e calouro no curso, ainda não entendo muito bem o grupo. Sinto que sei menos do que os veteranos e, por isso, acho que eles têm receio de me passar tarefas mais complexas” (entrevistado 29).

Quanto ao sentimento de valorização, o resultado geral não mostra disparidades significativas, com uma leve superioridade para os homens: 78% das mulheres se sentem valorizadas, em comparação com 87,5% dos homens. Com raras exceções, os participantes que não se sentiram valorizados atribuíram esse sentimento a causas justas e internas, relacionadas, por um lado, à autoestima e, por outro, à dedicação insuficiente à equipe.

Em uma análise geral, observa-se que o nível de motivação entre homens e mulheres apresenta valores semelhantes, sendo até mais elevado entre as mulheres. As razões apresentadas por aqueles que não se consideraram valorizados ou escutados não estão, de modo geral, relacionadas a questões de gênero, mas a fatores como falta de tempo, conhecimento, menor dedicação e outros aspectos pessoais ou de personalidade. Portanto, a expectativa teórica ET3 é refutada neste estudo, que demonstra que a motivação das mulheres não é necessariamente inferior na presença de estereótipos de gênero.

### **Impactos nas Aspirações de Crescimento Profissional**

A expectativa teórica ET4 postula que, devido à presença de estereótipos de gênero, as aspirações de crescimento profissional dentro da equipe serão menores entre as mulheres do que entre os homens. Segundo VonHippel, Sekaquaptewa et al. (2011), funcionárias que enfrentam ameaças de estereótipos apresentam menor confiança em perseguir suas aspirações de carreira. Assim, seria esperado que o desejo de crescimento das mulheres no grupo fosse inferior ao dos homens.

Os resultados mostram, no entanto, que ambos os gêneros apresentaram uma permanência média igual no grupo (dois anos). Em relação aos cargos mais altos almejados no futuro, também há semelhança, conforme evidenciado na Tabela 6. É importante destacar que os participantes que manifestaram intenção de deixar a equipe ocupam atualmente ou já ocuparam posições de liderança.

Tabela 6: Aspirações de Crescimento Profissional

<b>Posição aspirada</b>	<b>Respondentes Masculinos</b>	<b>Respondentes Femininos</b>
Capitania	5 (21%)	1 (11%)
Diretoria	6 (25%)	2 (22%)
Coordenação de Equipe	5 (21%)	2 (22%)
Nenhuma posição de líder	0 (0%)	1 (11%)
Sair do time	8 (33%)	3 (34%)

Fonte: Elaborada pelo autor. (2024).

O papel de liderança foi considerado confortável por 89% das mulheres e 83% dos homens. As razões para o desconforto estão relacionadas à atual falta de experiência, como destacado pelo entrevistado 3: “No momento, não, mas no futuro, eu posso aceitar uma posição de liderança”, e pelo entrevistado 19: “Ainda não me sinto preparado em termos de conhecimento”.

Por fim, todos concordaram que o grupo oferece oportunidades de desenvolvimento profissional e pessoal para ambos os gêneros. Assim, observa-se que a perspectiva de crescimento para homens e mulheres dentro do grupo é semelhante, refutando a expectativa teórica ET4.

### Análise Quantitativa de Suporte

Para complementar os achados qualitativos, foi realizada uma análise lexical utilizando o software R e o pacote Temis. As entrevistas foram segmentadas por gênero, resultando em dois grupos distintos: um composto exclusivamente pelas respostas das mulheres e outro pelas respostas dos homens.

Embora ambos os grupos apresentassem considerável sobreposição em seu vocabulário – esperado devido à estrutura compartilhada das entrevistas –, algumas diferenças sutis, porém significativas, emergiram na frequência e ênfase dos termos. O discurso dos homens focou mais intensamente em termos como “líder” e “equipe”, refletindo uma ênfase em estrutura e papéis organizacionais, além de termos como “pensar” e “saber”, indicando uma linguagem mais assertiva e voltada para uma perspectiva cognitiva, não emocional.

Em contraste, as mulheres usaram com maior frequência o termo “sentir”, indicando uma narrativa mais introspectiva e guiada por percepções, além dos termos “equipe” e “pessoas”, demonstrando um forte foco em liderança colaborativa e participativa. Essas distinções alinham-se com as conclusões anteriores sobre a associação das mulheres com estilos de liderança transformacional e reforçam a presença de preocupações relacionais e emocionais em seu discurso. Também demonstra que, embora os homens sejam mais cognitivos e pragmáticos, eles reconhecem a importância das equipes (segundo termo mais frequente entre os homens) e a necessidade de expressar suas preferências e gostos (quarto termo mais frequente).

Os cinco termos mais frequentes de cada grupo são apresentados na Tabela 7, que oferece uma visão mais clara desses padrões e apoia as interpretações discutidas acima.

Tabela 7 – Termos mais frequentes nas entrevistas de homens e mulheres

<b>Posição</b>	<b>Mulheres</b>	<b>Homens</b>
1º	líder (100)	líder (271)
2º	sentir (92)	time (256)
3º	time (92)	pensar (184)
4º	gostar (66)	gostar (166)
5º	pessoas (59)	conhecer (160)

Fonte: Elaborada pelo autor. (2024).

Para compreender melhor a natureza das diferenças de gênero nas narrativas dos participantes, foi realizada uma análise estatística textual utilizando a Análise de Correspondência (AC). Essa técnica multivariada permite identificar associações semânticas entre documentos e termos, projetando ambos em um espaço bidimensional com base nas frequências de palavras e padrões de coocorrência.

No grupo masculino, o primeiro eixo distinguiu entre vocabulário técnico e operacional (por exemplo, “relatório”, “projeto”) e uma linguagem mais emocionalmente engajada (por exemplo, “juntos”, “alinhamento”, “aproximou”). O segundo eixo contrastou uma postura de distanciamento crítico (por exemplo, “administração”, “inspiração” e “sentiu”) com alinhamento (por exemplo, “venda”, “financeiro”) aos objetivos institucionais. Juntos, esses eixos explicaram 14,3% da variância, sugerindo maior dispersão temática nas narrativas masculinas.

Em contrapartida, o corpus feminino revelou uma estrutura semântica mais coesa, com os dois primeiros eixos explicando 33% da variância total. O primeiro eixo contrastou vocabulário relacionado a responsabilidades formais e hierarquia (por exemplo, “administração”, “área”, “capitão”) com linguagem centrada em desenvolvimento e aprendizado (por exemplo, “aprender”, “crescer”, “problema”, “ensinar”, “conhecimento”). O segundo eixo refletiu uma transição de engajamento coletivo (por exemplo, “participação”, “subequipe”) para transformação pessoal e resiliência (por exemplo, “confiança”, “disposição”).

Esses resultados reforçam as interpretações temáticas discutidas anteriormente: as narrativas das mulheres tendem a enfatizar aprendizado, superação de obstáculos e construção de autoconfiança, enquanto as narrativas dos homens alternam entre descrições funcionais e alinhamento institucional. Essa camada semântica fortalece o argumento mais amplo de que a presença de estereótipos de gênero não inibe necessariamente a motivação ou as aspirações das mulheres quando elas recebem oportunidades de desenvolvimento e liderança por meio de engajamento significativo.

Além disso, o discurso masculino apresentou maior dispersão, o que pode indicar que, embora os homens sejam mais cognitivos e pragmáticos, eles valorizam a qualidade das relações e a liderança participativa, que tendem a ser mais sensíveis e emocionais.

Por fim, para confirmar a influência do gênero na estrutura do discurso dos participantes, foi realizada uma Análise de Agrupamento Textual utilizando as 33 transcrições das entrevistas e o pacote Temis no software R. O procedimento excluiu termos de baixa frequência para reduzir ruídos e aumentar a interpretabilidade.

Inicialmente, testou-se uma solução de dois agrupamentos. No entanto, essa solução resultou em um agrupamento com 3 entrevistados e outro com 30, sugerindo a necessidade de maior segmentação.

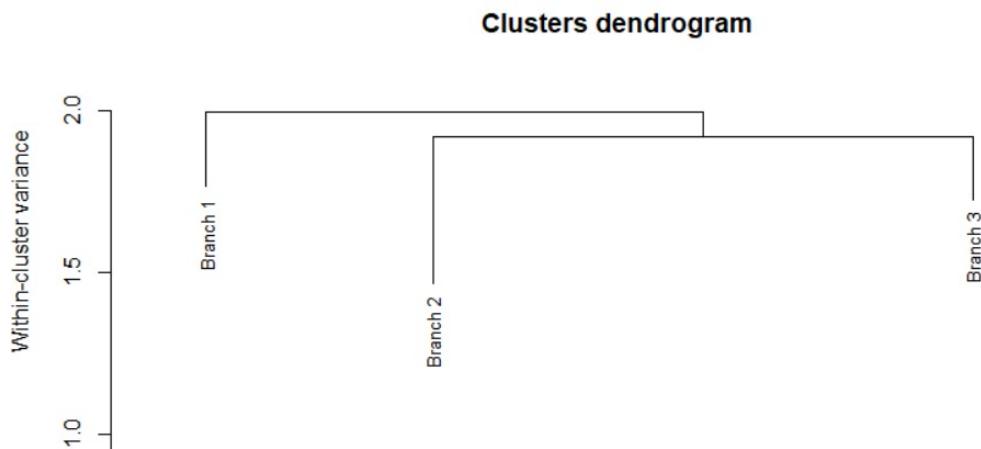
Em seguida, aplicou-se uma solução de três agrupamentos, que revelou grupos mais significativos. O Agrupamento 1 continha apenas participantes homens, com três entrevistas, todas realizadas com homens. O Agrupamento 2 era composto inteiramente por participantes mulheres, abrangendo oito (de um total de nove) entrevistas com mulheres. O Agrupamento 3 incluía um grupo misto de 22 entrevistas,

mas ainda apresentava forte predominância masculina, com 21 homens e apenas uma mulher – representando aproximadamente 95% de participação masculina.

Para apoiar visualmente a segmentação obtida pela análise de agrupamento, a Figura 1 apresenta o dendrograma resultante do processo de classificação hierárquica. O diagrama ilustra a proximidade relativa entre os agrupamentos em termos de similaridade lexical. Notavelmente, os Ramos 2 e 3 aparecem mais próximos, enquanto o Ramo 1 se destaca, sugerindo que o discurso do Agrupamento 1 diverge mais significativamente dos demais. Isso reforça a hipótese interpretativa de que o Agrupamento 1 reflete uma orientação discursiva distinta, possivelmente associada a uma narrativa mais institucional e voltada para a liderança. Em contrapartida, a maior proximidade entre os Agrupamentos 2 e 3 pode indicar preocupações ou vocabulário compartilhados, mesmo que os tons discursivos subjacentes sejam diferentes.

Essa composição sugere que o Agrupamento 2 captura um padrão discursivo distinto associado às mulheres, enquanto os Agrupamentos 1 e 3 refletem diferentes perfis do discurso masculino. Esses resultados corroboram a hipótese de que, embora os participantes compartilhem o mesmo contexto organizacional, o gênero influencia a estruturação do discurso. Também sugerem que, embora o gênero influencie o padrão discursivo, a diferença nesses padrões pode ser primariamente gerada por posição ou experiência (evidenciada pela distinção entre o Agrupamento 1 e os outros dois).

Figura 1 – Dendrograma mostrando uma segmentação tripartite.



Fonte: Elaborada pelo autor. (2024).

O quadro comparativo apresentado na Tabela 8 resume os principais padrões discursivos identificados em cada agrupamento, destacando seus temas centrais, vocabulário representativo, percepções interpretativas e hipóteses subjacentes. Essa estrutura proporciona uma compreensão concisa, porém abrangente, de como os participantes articulam suas experiências e de como essas narrativas podem se relacionar com dimensões demográficas ou organizacionais.

Tabela 8 – Termos mais frequentes nas entrevistas de homens e mulheres

Cluster	Temas Centrais	Palavras-chave	Interpretação	Hipótese
1	liderança, igualdade, e crescimento profissional	<i>leadership, equal, skill, task, position, growth</i>	Foco em uma visão institucional e orientada ao desempenho, com ênfase em papéis de liderança e meritocracia	Grupo com visão institucional e orientada para o desempenho, provavelmente envolvido ou aspirando a cargos de liderança
2	Relacionamento interpessoal, escuta, ajuda mútua	aprender, ouvir, querer ajudar, participar, pessoas	Discurso relacional e afetivo centrado na colaboração, na empatia, na aprendizagem e na escuta	Representa uma visão empática e cooperativa, alinhada a dinâmicas organizacionais mais relacionais e horizontais
3	ação, autonomia, barreiras práticas	querer, ajudar, aprender, poder, área técnica	Discurso pragmático focado na ação individual, autonomia e desafios práticos	Grupo provavelmente de funções operacionais/técnicas, focado em questões concretas, enfrentando frustrações e lacunas de recursos/treinamento

Fonte: Elaborada pelo autor. (2024).

A análise comparativa dos três agrupamentos revela perfis temáticos e demográficos distintos que refletem perspectivas variadas dentro da organização. O Agrupamento 1 é caracterizado pelo foco em liderança, igualdade e crescimento profissional, com um discurso que enfatiza valores meritocráticos e progressão hierárquica; esse grupo provavelmente inclui indivíduos com maior envolvimento em papéis de liderança e uma mentalidade orientada ao desempenho. O Agrupamento 2, em contraste, centra-se em relações interpessoais, escuta e apoio mútuo, exibindo uma abordagem mais relacional e empática que se alinha de perto ao perfil predominantemente feminino identificado na amostra, sugerindo que o gênero pode influenciar uma ênfase maior em colaboração e conexão emocional no discurso organizacional. O Agrupamento 3 adota uma postura pragmática e orientada à ação, enfatizando autonomia e barreiras práticas, como limitações técnicas e restrições de recursos; esse agrupamento está associado principalmente a pessoal operacional ou técnico, frequentemente mais jovem ou recentemente contratado, que pode experimentar frustração devido a expectativas não atendidas e lacunas estruturais.

Juntos, esses agrupamentos ilustram como diferentes segmentos da organização percebem e articulam suas experiências, com as dinâmicas de gênero desempenhando um papel notável na formação do foco relacional do Agrupamento 2, enquanto os Agrupamentos 1 e 3 estão mais ligados ao avanço hierárquico e aos desafios operacionais do dia a dia, respectivamente – sublinhando como papel, experiência e gênero se intersectam na formação de narrativas organizacionais.

A análise quantitativa de suporte revela a estrutura subjacente do conteúdo dos discursos entre vários grupos organizacionais. Ela demonstra claramente que homens e mulheres apresentam padrões e temas discursivos diferentes. De certa forma, isso era esperado devido à presença de estereótipos de gênero (ET1) e, principalmente, às diferenças ontológicas entre mulheres e homens.

Essas diferenças, no entanto, não parecem determinar a motivação e as aspirações de carreira de homens e mulheres (ET3 e ET4). De qualquer modo, os resultados da análise quantitativa apoiaram os resultados da análise qualitativa anterior, conferindo-lhes significância estatística.

Embora o discurso dos homens seja mais focado em aspectos hierárquicos, institucionais e de atuação prática, eles valorizam um estilo de liderança mais participativo e transformacional (ET2), o que nos leva a concluir que, embora homens e mulheres sejam realmente diferentes entre si, o contexto atual do mundo, a chamada Indústria 4.0, pode estar equalizando sua percepção da necessidade de uma liderança mais colaborativa, flexível e favorável às mulheres.

## Conclusões

Este estudo teve como objetivo investigar a permanência de estereótipos de gênero e suas consequências em um grupo de extensão de graduação em ciências exatas (STEM), caracterizado por ser um ambiente jovem e predominantemente masculino.

O grupo foi selecionado devido a duas características relevantes para o estudo: (1) sua composição majoritariamente masculina, que o torna mais suscetível a estereótipos de gênero, e (2) o fato de ser formado por jovens da Geração Z, nascidos e criados na era pós-digital, moldados principalmente pelos mesmos valores e ideias que influenciaram o atual mundo corporativo, o que os torna mais abertos e propensos a valores como diversidade e igualdade de gênero.

O estudo de caso único aprofundou diversos pontos relacionados à presença de estereótipos de gênero e seus efeitos sobre aspectos de liderança, motivação e aspirações de crescimento. O estudo oferece *insights* valiosos sobre liderança e questões de gênero, contribuindo para uma maior compreensão de um tema tão complexo e atual.

Inicialmente, como esperado e previsto pela literatura sobre gênero, devido ao ambiente predominantemente masculino, concluiu-se que a presença de estereótipos de gênero persistia dentro do grupo estudado. Essa conclusão foi evidenciada pela preferência por membros com características tradicionalmente associadas ao gênero masculino e pela percepção interna de que homens e mulheres não eram tratados da mesma forma, mas, segundo a maioria, com “disparidades significativas”.

No entanto, ao contrário do que é destacado na literatura sobre gênero, mesmo com a presença de estereótipos de gênero entre os membros do grupo, um líder eficaz teria, segundo os entrevistados, mais características consideradas femininas do que masculinas, demonstrando preferência por aspectos de liderança transformacional, como inspiração e consideração individualizada.

Os dados levam à conclusão, pelo menos neste caso, de que a evolução do conceito de liderança e as novas demandas do mundo corporativo podem estar minimizando (especialmente para as gerações mais recentes) o impacto das questões de gênero na liderança e promovendo maior valorização de características historicamente femininas para alcançar uma liderança transformacional, mais participativa, colaborativa e empática, como apontado por Trimble *et al.* (2022).

A evolução do conceito de liderança é amplamente evidenciada na literatura (por exemplo, DAY *et al.*, 2014). Ele evolui de abordagens centradas no líder, suas habilidades e traços de personalidade, para abordagens mais atuais que veem a liderança como uma relação interpessoal entre líder e seguidor; não apenas uma relação, mas uma que deve ser autêntica, na qual o líder genuinamente se importa com seu seguidor e o envolve na tomada de decisões.

Paralelamente a essa evolução, também ocorreram mudanças significativas no mundo corporativo na chamada quarta revolução industrial, onde o ambiente é volátil, incerto, complexo e ambíguo, exigindo, portanto, características de liderança mais flexíveis e colaborativas que lidem adequadamente com a complexidade do mundo contemporâneo. Pesquisadores da área devem estar atentos à transformação do conceito de liderança, que é um constructo dinâmico sujeito a mudanças influenciadas por cultura e transformações de valores geracionais, entre outros.

O estudo evidenciou que, apesar das diferenças ontológicas entre mulheres e homens que impactam seus padrões discursivos, o cenário atual favorece, tanto na visão dos homens quanto na visão das mulheres, a valorização, para o exercício da liderança, do conjunto de habilidades interpessoais tão característico do gênero feminino, tratado como características “comunitárias” em estudos de estereótipos de gênero. Em conclusão, isso nos leva a acreditar que a lacuna apontada pela Teoria da Congruência de Papéis de Eagly e Karau (2002) pode estar se fechando. Portanto, este estudo destaca uma mudança nas perspectivas de liderança e o papel que as mulheres podem desempenhar no cenário corporativo atual e futuro.

Em relação à motivação, observa-se que o nível de motivação entre homens e mulheres apresenta valores semelhantes, sendo até mais elevado entre as mulheres. Ambos os gêneros se sentiram valorizados e respeitados em relação às suas opiniões. As razões apresentadas por aqueles que não se consideraram valorizados ou escutados não estavam, de modo geral, relacionadas a questões de gênero, mas a fatores como falta de tempo, conhecimento, menor dedicação e outros aspectos pessoais ou de personalidade. Portanto, o estudo mostra que o nível de motivação das mulheres não é necessariamente inferior na presença de estereótipos de gênero.

Essa análise remete à complexidade e à força do ser humano, que consegue se adaptar às condições mais adversas e ainda encontrar sentido e razões para ser, como apontado por Frankl (1966). De fato, o presente estudo mostrou que as mulheres apresentam altos níveis de motivação para desempenhar papéis de liderança dentro da equipe, mesmo em situações em que há comportamentos estereotipados em relação ao gênero. A perspectiva proposta é que os estereótipos de gênero podem, de fato, condicionar alguns sentimentos e comportamentos das mulheres nas organizações. No entanto, eles não os determinam, havendo sempre liberdade e possibilidade de superação.

Além disso, a análise mostra que a questão da motivação é muito mais complexa e depende de muitos outros fatores, talvez mais importantes do que as questões de gênero. Essa afirmação não tem a intenção de desconsiderar a influência das questões de gênero na motivação das mulheres nas organizações, mas de oferecer uma perspectiva mais otimista ao perceber que baixos níveis de motivação podem ter outras causas, como falta de conhecimento, de recursos para realizar bem o trabalho ou de tempo para se dedicar como desejariam, evidenciadas neste estudo, além de

outras causas relacionadas a suporte organizacional, estresse excessivo, más condições de trabalho, entre outros, apontados em estudos sobre motivação (por exemplo, SCHAFELI, 2012; JIANG & MEN, 2017).

Em relação às aspirações de crescimento dentro da equipe, os resultados indicam uma semelhança nas aspirações entre homens e mulheres, refutando novamente o que era esperado a partir da revisão da literatura. A presença de mulheres em posições de liderança serviu como inspiração para outras mulheres aspirarem ao mesmo objetivo. Esses resultados são consistentes com Dasgupta *et al.* (2015), que afirmam que, à medida que a porcentagem de mulheres em um grupo aumenta, também aumenta sua participação verbal e confiança para aspirar a posições hierárquicas mais altas. Portanto, este estudo reconhece a importância da diversidade, especialmente em posições de liderança.

A análise quantitativa de suporte corroborou as conclusões da análise qualitativa. Ela revela que, mesmo com padrões discursivos diferentes, homens e mulheres valorizam um estilo de liderança mais sensível, colaborativo e flexível, evidenciado pela maior dispersão no conteúdo discursivo dos homens. Também indica que a diferença nesses padrões pode ser primariamente gerada por posição ou experiência, diminuindo a influência relativa do gênero nas percepções de liderança (ET2) e nas narrativas discursivas.

Apesar da riqueza dos *insights* obtidos, uma limitação deste estudo está relacionada ao tamanho da amostra. Por ser um estudo de caso único, as condições encontradas no objeto de estudo podem ser únicas e específicas, comprometendo qualquer generalização dos resultados. No entanto, este artigo fornece evidências para a construção de uma nova perspectiva, mais otimista e menos determinista, para investigar essas expectativas teóricas em um contexto mais amplo. Para pesquisas futuras, recomenda-se aplicar os *insights* e a perspectiva indicada por este estudo em um estudo de casos múltiplos envolvendo mais grupos de extensão ou até mesmo grandes empresas, onde o cenário corporativo parece mais complexo e rico.

Outra limitação que pode ser apontada é a homogeneidade da amostra, uma vez que envolveu estudantes exclusivamente de cursos de ciências exatas. Pesquisas futuras devem considerar estudar a influência das questões de gênero em objetos de estudo mais heterogêneos ou realizar uma análise comparativa de grupos de extensão de diferentes áreas, como psicologia e medicina, por exemplo, para investigar a influência dos estereótipos de gênero em diferentes áreas e culturas organizacionais.

## Referências

- Alimo-Metcalfe, B. (1995). An investigation of female and male constructs of leadership and empowerment. *Women in Management Review*, 10(2), 3–8. doi: 10.1108/09649429510082658.
- Andrich, A., Bachl, M., & Domahidi, E. (2023). Goodbye, gender stereotypes? Trait attributions to politicians in 11 years of news coverage. *Journalism & Mass Communication Quarterly*, 100(3), 473–497. doi: 10.1177/10776990231171238.

- Benmira, S., & Agboola, M. (2021). Evolution of leadership theory. *BMJ Leader*, 5, 3–5. doi: 10.1136/leader-2020-000309.
- Cejka, M. A., & Eagly, A. H. (1999). Gender-stereotypic images of occupations correspond to the sex segregation of employment. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 25(4), 413–423. doi: 10.1177/0146167299025004002.
- Changing stereotypes of the “good” manager: Dutch research shows decreasing preference for “masculine”, and increased preference for “feminine”, traits. (2024). *Human Resource Management International Digest*, 32(2), 5–6. doi: 10.1108/HRMID-10-2023-0205.
- Cheryan, S., Plaut, V. C., Davies, P. G., & Steele, C. M. (2009). Ambient belonging: How stereotypical cues impact gender participation in computer science. *Journal of Personality and Social Psychology*, 97(6), 1045–1060. doi: 10.1037/a0016239.
- Costa, N. P., & Gonçalves, L. M. M. (2023). Liderança feminina na gestão pública: um estudo de caso na Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (UNILAB). *Revista Feminismos*, 11(1). <https://periodicos.ufba.br/index.php/feminismos/article/view/51093>.
- Dasgupta, N., Scircle, M. M., & Hunsinger, M. (2015). Female peers in small workgroups enhance women's motivation, verbal participation and career aspirations in engineering. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 112(16), 4988–4993. doi: 10.1073/pnas.1422822112.
- Day, D. V., Fleenor, J. W., Atwater, L. E., Sturm, R. E., & McKee, R. A. (2014). Advances in leader and leadership development: A review of 25 years of research and theory. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 63–82. doi: 10.1016/j.leaqua.2013.11.004.
- Do, T. T., & Mai, N. K. (2023). Complexity leadership and high-performance organization. *International Journal of Business Performance Management*, 24(2), 212–228. doi: 10.1504/IJBPM.2023.131232.
- Eagly, A. H. (2003). The rise of female leaders. *Zeitschrift für Sozialpsychologie*, 34(3), 123–132. doi: 10.1024/0044-3514.34.3.123.
- Eagly, A. H., & Johannesen-Schmidt, M. C. (2001). The leadership styles of women and men. *Journal of Social Issues*, 57(4), 781–797. doi: 10.1111/0022-4537.00241.
- Eagly, A. H., Johannesen-Schmidt, M. C., & van Engen, M. L. (2003). Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: A meta-analysis comparing women and men. *Psychological Bulletin*, 129(4), 569–591. doi: 10.1037/0033-2909.129.4.569.
- Eagly, A. H., & Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109(4), 573–598. doi: 10.1037/0033-295X.109.4.573.

- Feenstra, S., van der Heijden, B., Korzilius, H., & Hülsheger, U. R. (2023). Managerial stereotypes over time: The rise of feminine leadership. *Gender in Management: An International Journal*, 38(6), 770–783. doi: 10.1108/GM-08-2022-0274.
- Fiedler, F. E. (1964). A contingency model of leadership effectiveness. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental and Social Psychology* (Vol. 1, pp. 149–190). Academic Press. doi: 10.1016/S0065-2601(08)60051-9.
- Frankl, V. E. (1966). Self-transcendence as a human phenomenon. *Journal of Humanistic Psychology*, 6(2), 97–106. doi: 10.1177/002216786600600201.
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. (2005). Can you see the real me? A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 343–372. doi: 10.1016/j.lequa.2005.03.003.
- Gaur, D., Gupta, K., & Pal, A. (in press). Transformational women leadership: A road to sustainable development goal of women empowerment. *Journal of Global Responsibility*. doi: 10.1108/JGR-04-2023-0053.
- Grant Thornton. (2021). *Women in business 2021: A window of opportunity*. <https://www.grantthornton.global/en/insights/articles/women-in-business-2021/>.
- Heilman, M. E. (2001). Description and prescription: How gender stereotypes prevent women's ascent up the organizational ladder. *Journal of Social Issues*, 57(4), 657–674. doi: 10.1111/0022-4537.00234.
- Heilman, M. E. (2012). Gender stereotypes and workplace bias. *Research in Organizational Behavior*, 32, 113–135. doi: 10.1016/j.riob.2012.11.003.
- Higgs, M. (2003). How can we make sense of leadership in the 21st century? *Leadership & Organization Development Journal*, 24(5), 273–284. doi: 10.1108/01437730310485806.
- Hilton, J. L., & von Hippel, W. (1996). Stereotypes. *Annual Review of Psychology*, 47, 237–271. doi: 10.1146/annurev.psych.47.1.237.
- Hoover, A. E., Hack, T., Garcia, A. L., Goodfriend, W., & Habashi, M. M. (2019). Powerless men and agentic women: Gender bias in hiring decisions. *Sex Roles*, 80, 667–680. doi: 10.1007/s11199-018-0964-y.
- Hoyt, C. L., & Murphy, S. E. (2016). Managing to clear the air: Stereotype threat, women, and leadership. *The Leadership Quarterly*, 27(3), 387–399. doi: 10.1016/j.lequa.2015.11.002.
- Jiang, H., & Men, R. L. (2017). Creating an engaged workforce: The impact of authentic leadership, transparent organizational communication and work-life enrichment. *Communication Research*, 44(2), 225–243. doi: 10.1177/0093650215613137.
- Kanter, R. M. (1977). *Men and women of the corporation*. Basic Books.

- Kasi, B. (1999). *The gender dimension in industrial technology faculty* [Doctoral dissertation, Iowa State University]. Iowa State University Digital Repository. <https://dr.lib.iastate.edu/handle/20.500.12876/65477>.
- Koenig, A. M., Eagly, A. H., Mitchell, A. A., & Ristikari, T. (2011). Are leader stereotypes masculine? A meta-analysis of three research paradigms. *Psychological Bulletin*, 137(4), 616–642. doi: 10.1037/a0023557.
- Kulik, C. T. (2022). Gender (in)equality in Australia: Good intentions and unintended consequences. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 60(1), 97–115. doi: 10.1111/1744-7941.12328.
- Nancy, F. (2012). Should women care less? Intrinsic motivation and gender inequality. *British Journal of Industrial Relations*, 50(4), 597–619. doi: 10.1111/j.1467-8543.2011.00865.x.
- Othman, S., & Hamid, A. H. A. (2023). Exploring women's transformational leadership style and competency: A higher education Malaysia perspective. *Asian Journal of University Education*, 19(2), 244–256. doi: 10.24191/ajue.v19i2.22215.
- Rabello, F. B., & Stocker, F. (2024). Redefinindo paradigmas: a influência dos estereótipos de gênero na liderança feminina no serviço público federal. *Revista da Advocacia-Geral da União*, 22(2), 160–188. <https://revistaagu.agu.gov.br/index.php/EAGU/article/view/3536>.
- Rosette, A. S., Koval, C. Z., Ma, A., & Livingston, R. (2016). Race matters for women leaders: Intersectional effects on agentic deficiencies and penalties. *The Leadership Quarterly*, 27(3), 429–445. doi: 10.1016/j.lequa.2016.01.008.
- Schaufeli, W. (2012). Work engagement: What do we know and where do we go? *Romanian Journal of Applied Psychology*, 14(1), 3–10. [https://www.rjap.psihologietm.ro/Download/rjap141\\_1.pdf](https://www.rjap.psihologietm.ro/Download/rjap141_1.pdf).
- Schein, V. E. (2001). A global look at psychological barriers to women's progress in management. *Journal of Social Issues*, 57(4), 675–688. doi: 10.1111/0022-4537.00235.
- Scott, K. A., & Brown, D. J. (2006). Female first, leader second? Gender bias in the encoding of leadership behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 101(2), 230–242. doi: 10.1016/j.obhdp.2006.06.002.
- Settles, I. H. (2004). When multiple identities interfere: The role of identity centrality. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 30(4), 487–500. doi: 10.1177/0146167203261885.
- Silva, M. R. R. (2020). Mulheres no comando: Uma revisão na literatura sobre liderança feminina no campo do trabalho no Brasil. *Revista Estudos e Pesquisas em Administração*, 10(1), 45-60. <https://periodicoscientificos.ufmt.br/ojs/index.php/repad/article/view/10902>.

- Steele, C. M. (1997). A threat in the air: How stereotypes shape intellectual identity and performance. *American Psychologist*, 52(6), 613–629. doi: 10.1037/0003-066X.52.6.613.
- Stoker, J. I., van der Velde, M., & Lammers, J. (2012). Factors relating to managerial stereotypes: The role of gender of the employee and the manager and management gender ratio. *Journal of Business and Psychology*, 27(1), 31–42. doi: 10.1007/s10869-011-9210-0.
- Takizawa, R., Iacoviello, V., Ryan, M. K., & Kulich, C. (2024). Gender stereotypes may not influence the choice of female leaders: Experimental evidence from a crisis framed as social or economic during the COVID-19 pandemic. *European Journal of Social Psychology*, 54(2), 558–576. doi: 10.1002/ejsp.2963.
- Tolley, E., Lawlor, A., & Fortier-Chouinard, A. (2023). Whiny, fake, and I don't like her hair: Gendered assessments of mayoral candidates. *Urban Affairs Review*, 59(4), 977–1012. doi: 10.1177/10780874221114211.
- Trimble, L., Curtin, J., Auer, M., Wagner, A., & Woodman, V. K. G. (2022). Works well with others: Gendered mediation of collaborative leadership skills. *Journal of Women, Politics & Policy*, 43(2), 245–255. doi: 10.1080/1554477X.2021.1933141.
- Uhl-Bien, M. (2011). Relational leadership and gender: From hierarchy to relationality. In K. M. Thomas & M. J. J. Thomas (Eds.), *Issues in Business Ethics* (Vol. 27, pp. 65–74). Springer. doi: 10.1007/978-94-007-4126-3\_6.
- Uhl-Bien, M., & Arena, M. (2017). Complexity leadership: Enabling people and organizations for adaptability. *Organizational Dynamics*, 46(1), 9–20. doi: 10.1016/j.orgdyn.2016.10.002.
- von Hippel, C., Sekaquaptewa, D., & McFarlane, M. (2011). Stereotype threat: Antecedents and consequences for working women. *European Journal of Social Psychology*, 41(2), 151–161. doi: 10.1002/ejsp.749.
- von Hippel, C., Walsh, A. M., & Zouroudis, A. (2011). Identity separation in response to stereotype threat. *Social Psychological and Personality Science*, 2(3), 317–324. doi: 10.1177/1948550610390301.
- Wiezel, A., Barley, M., Martos, C. R., & Kenrick, D. T. (2024). Stereotypes versus preferences: Revisiting the role of alpha males in leadership. *Evolution and Human Behavior*. Advance online publication. doi: 10.1016/j.evolhumbehav.2024.01.001.
- Yin, R. K. (2003). *Case study research: Design and methods* (3rd ed.). SAGE Publications.