



## **Reflexo dos estereótipos negativos de gênero nas líderes femininas de uma Instituição Federal de Ensino Superior**

### **RESUMO**

A inserção de mulheres no mercado de trabalho é uma conquista na sociedade contemporânea. Apesar dos avanços, a disparidade salarial e a sub-representação feminina em cargos mais elevados, caracterizam-se como fenômenos decorrentes de estereótipos de gênero. À vista do exposto e fundamentando-se na literatura indicativa de que as mulheres podem se mostrar resilientes ou vulneráveis, o que reflete diretamente em sua autoavaliação (Hoyt, Johnson, Murphy & Skinnell, 2010; Hoyt & Murphy, 2016), desenvolve-se este estudo a partir do seguinte questionamento: **qual a percepção das servidoras de uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES), em posição de liderança, frente à estereótipos negativos de gênero?** Com base em um levantamento realizado com 33 servidoras, os achados indicam que 51,5% das mulheres pesquisadas já se sentiram vítimas de estereótipos prescritivos de gênero em detrimento da atual função de liderança; entretanto, ter sido alvo de preconceitos não afetou a autoavaliação quanto seu desempenho como líder. Caso fossem julgadas com base em estereótipos, 60,6% das respondentes mencionaram que se sentiriam pessoalmente afetadas. Assimetricamente, quando questionadas sobre sua predileção quanto ao perfil da equipe para liderar, observou-se, em alguns relatos, a disseminação de estereótipos de gênero. Os achados confirmam que estereótipos negativos de gênero são transmitidos (in)conscientemente nas relações sociais, por isso, são facilmente reproduzidos; porém, a desconstrução de paradigmas que condicionam o comportamento de inúmeros indivíduos, em particular, no caso da liderança feminina, é indispensável, haja visto que normalmente a capacidade de mulheres exercer papel “agencial” de liderar é questionada.

**Palavras-chave:** liderança feminina; estereótipo; gênero; mulheres.

**Linha Temática:** Outros temas relevantes em contabilidade



## 1 INTRODUÇÃO

A inserção maciça das mulheres no universo profissional é reflexo de um mundo contemporâneo e globalizado (Sousa & Melo, 2009; Loureiro, Costa & Freitas, 2012; Macedo, Boava, Capelle & Oliveira 2012). A priori, a integração da mulher no mercado de trabalho é atribuída ao período da Primeira Guerra Mundial, quando assumiram as atividades laborais dos homens que foram para a guerra e, ao período da Revolução Industrial Inglesa, quando as novas indústrias passaram a contratar força de trabalho feminina (Silveira, 2006; Capelle & Melo, 2010). De maneira complementar, também se designa aos movimentos feministas, as relações de trabalho permeadas por mulheres, bem como outras reivindicações sociais que as contemplaram com maior autonomia (Capelle, Silva, Vilas Boas & Brito, 2002; Oliveira, Gaio, Bonacim, 2009; Capelle & Melo, 2010).

O Sistema Nacional de Informações de Gênero (SNIG, 2014), por meio dos dados censitários do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), adverte que a participação feminina no mercado de trabalho formal, embora não tenha expandido de forma similar aos homens (9,2 pontos percentuais), apresentou crescimento de 6,6% em 2010, em comparação a década anterior. Destarte, as mulheres transpassaram a esfera da vida doméstica, e conquistaram representatividade no mercado de trabalho (Silveira, 2006). A presença da mulher no mercado de trabalho, de forma igualitária, representa um fenômeno mundial que, além de promover o bem-estar humano poderá aumentar substancialmente o PIB global (ILO, 2017).

Diversos órgãos firmaram compromisso de estabelecer a equidade de gênero, com o fito de desconstruir desigualdades, rumo a consolidação dos direitos humanos (Tedeschi, 2005). Iniciativas incluem, objetivos e metas específicas da Agenda 2030 da Organização das Nações Unidas (ONU), decorrentes da aliança estabelecida entre a Organização Internacional do Trabalho (OIT), ONU Mulheres, Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) e 193 Estados-membros das Nações Unidas (ONU Br, 2017). Outrossim, levantamentos e sistematização de informações sobre mulheres são periodicamente realizados para que planos de ação sejam traçados, exemplos de fontes incluem: SNIG, Relatório Anual Socioeconômico da Mulher (RASEAM) e o *website* Retratos das Desigualdades de Gênero e Raça, do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) (BRASIL, 2016a). Similarmente, questões de gênero tornaram-se tema de pesquisa no universo acadêmico (Capelle, Brito, Melo & Vasconcelos, 2007) após a ONU decretar, em 1975, o Ano Internacional da Mulher (Kanan, 2010; Oliveira, Gaio, Bonacim, 2009). O surgimento exponencial de grupos de pesquisa em gênero vinculados ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) atesta o interesse acadêmico sobre o tema (Andrade, Macedo & Oliveira, 2014).

Dentre os estudos nacionais sobre gênero, a atenção se debruça sobre o empreendedorismo feminino (Martins, Crnkovic, Pizzinatto & Maccari, 2010; Alperstedt, Ferreira & Serafim, 2014; Machado, Gazola, Fabrício & Anez, 2016), mulheres que atuam em organizações tradicionalmente ‘masculinas’ (Bahia & Ferraz, 2000; Capelle et al., 2002; Capelle & Melo, 2010; Macedo et al., 2012), mulheres em cargos políticos (Bohn, 2008; Sacchet, 2009; Panke & Iasulaitis, 2016), elaboração de políticas voltadas para mulheres (Brunstein & Jaime, 2009; Pinto & Midlej, 2012; Brandt, Lavarda & Lozano, 2017), e barreiras percebidas no contexto organizacional (Carvalho Neto, Tanure & Andrade, 2010; Henderson, Ferreira & Dutra, 2016).



Em meio à pluralidade de subtemas abordados, não foram localizados estudos que versam, de forma articulada, sobre os constructos: estereotipagem de gênero e liderança feminina no funcionalismo público. Em adição, de acordo com Heilman (2001) e Eagly e Karau (2002) a reprodução de estereótipos, além de fonte de preconceitos, inibe as mulheres a galgar posições hierárquicas. Com base no exposto, este estudo objetiva **analisar qual a percepção das servidoras de uma Instituição Federal de Ensino Superior, em posição de liderança, frente à estereótipos negativos de gênero**, tendo em vista que práticas discriminatórias contra as mulheres, também se manifestam na iniciativa pública (Kanan, 2010; Pinto & Midlej, 2012; Sacchet, 2009).

Apesar das visíveis conquistas das mulheres e as mudanças de paradigmas ocorridas nas últimas décadas - que se traduzem na participação mais ampla do sexo feminino na esfera política, cultural, social e econômica, o contexto organizacional ainda oferece condições díspares entre os gêneros (Vale, Serafim & Teodósio, 2011; Carvalho Neto, Tanure, Mota-Santos, 2014; Panke & Iasulaitis, 2016), haja vista o desequilíbrio salarial e o acesso restrito a posições hierarquicamente mais elevadas (Oliveira, Gaio & Bonacim, 2009; Cavazotte, Oliveira & Miranda, 2010; Madalozzo, 2011; Pinto & Midlej, 2012), sendo este panorama observável em todo o mundo ocidental (Figueiredo & Zanella, 2008).

Fundamentada em Heilman (2001), Eagly e Karau (2002), Hoyt et al. (2010) e demais pesquisas, esta investigação parte do pressuposto que as barreiras vividas por mulheres no mercado de trabalho derivam-se de estereótipos prescritivos de gênero, construídos socialmente e que instituem, de forma rígida, como indivíduos devem se comportar. Neste rol de atitudes prescritas, os homens proveem os recursos monetários necessários para sustentar a família e as mulheres cuidam das tarefas do lar; porém, quando tais idealizações não são concretizadas, instaura-se o preconceito negativo de gênero. Assim, depreende-se que as mulheres, seja no convívio social ou no ambiente organizacional, sofrem preconceitos; em particular, sua posição como líder é considerada incongruente ao papel, visto que liderança demanda confiança, racionalidade e determinação, características agenciais socialmente direcionadas aos homens.

Diante do exposto, salienta-se a relevância da responsabilidade social empresarial, dado a possibilidade de caracterizar-se como uma fonte de mitigação de comportamentos que contribuem para o *status quo* relativo à preconceitos e estereotipagens negativas de gênero. Para tanto, os achados desta investigação empírica, ao problematizar tal tema, lançam luz às questões de gênero que poderiam ser oportunamente contempladas na contabilidade gerencial, bem como nas práticas de controle gerencial das organizações, conforme sugerido por Wanderley, Frezatti, Beuren e Carmona (2017), em função da existência de poucas pesquisas que tangenciam este aspecto.

Mais do que um interesse acadêmico sobre “mulheres na liderança”, espera-se contribuir para a reflexão das consequências que preconceitos – advindos dos estereótipos de gênero – podem causar nas líderes. Assim, a ampliação da discussão sobre a equidade de gênero, caracteriza-se como o objetivo genuíno deste estudo. Ademais, a contemporaneidade do tema manifesta por meio de estudos revisionais (Andrade; Macedo & Oliveira, 2014; Capelle et al., 2007; Eagly & Johnson, 1990; Eagly & Karau, 1991; Souza, Corvino & Lopes, 2013) e acordos mundiais de cooperação, justificam a realização desta investigação empírica.



## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

O arcabouço teórico deste estudo foi edificado em três blocos, a seguir apresentados: i) gênero, ii) estereotipagem de gênero e iii) liderança feminina. Consta, ao final desta seção, um apanhado dos principais termos abordados, seguidos de suas definições.

### 2.1 Gênero

O termo gênero cinge as possíveis características e propriedades comuns que discriminam um grupo de seres ou objetos. Sob o ponto de vista gramatical, gênero compreende uma categoria linguística, que baseada em noções dicotômicas, estabelece distinção entre as classes de palavras (Michaelis, 2015). Visto desta perspectiva, gênero não se resume à homem e mulher, mas sim, na categorização (entre masculino e feminino, por exemplo) de pessoas, artefatos ou eventos (Tedeschi, 2005). Portanto, ao agregar em seu bojo sentidos amplos e apresentar distintos significados, torna-se dificultoso determinar o que é gênero (Guedes, 1995). Apesar dessa dificuldade, é consenso que o uso do termo gênero como um sinônimo da palavra “mulher”, é um equívoco, isso porque, ao se restringir gênero à identidade feminina (Tedeschi, 2005), negligencia-se, por exemplo, a figura masculina (Eccel & Grisci, 2011).

Tratar sobre gênero relativo a pessoas envolve i) a atribuição de significado ao termo em si (o indivíduo é socialmente enquadrado entre masculino ou feminino), ii) o sexo biológico (sendo a espécie humana definida como macho ou fêmea), iii) a identidade de gênero (gênero que o indivíduo, de fato, se identifica) e, por fim, iv) a orientação afetivo-sexual do indivíduo (hetero, homo, bissexual ou assexual) (Brasil, 2016b).

Sendo assim, o gênero, além de polarizado (masculino x feminino), foi “redefinido” no século XXI, expandindo-se para agênero, andrógino, binário e não binário de gênero, cisgênero, *genderqueer*, intersexo, transgênero e etc. (*National Geographic* Brasil, 2017). Costa (1994) traça um panorama evolutivo, elucidando como são criadas, experimentadas e mantidas as relações de gênero, por meio das práticas sociais e discursos culturais; desta forma, a autora versa sobre os seguintes paradigmas, gênero como: i) uma variável binária; ii) papéis dicotomizados; iii) uma variável psicológica; iv) sistemas culturais e; v) relacional, ou seja, o sistema social, as pressões situacionais e as escolhas dos sujeitos advindas de sua interação com o meio, moldam as relações de gênero.

Segundo Santos e Antunes (2013), enquanto a perspectiva do essencialismo sugere que a diferença entre gênero é decorrente da constituição biológica do sujeito; na perspectiva do construtivismo social, instituições como família, escolas e mídia, influenciam diretamente o processo de construção de gênero, haja vista que o indivíduo possui interação com tais esferas. Silva e Honório (2011) postulam que, em contraposição ao determinismo biológico, afloraram na década de 1970, estudos suportando que os papéis direcionados aos homens e mulheres são reflexos de construções históricas, culturais e sociais.

Cabe pontuar que questões relativas à identidade de gênero, orientação afetivo-sexual e a pluralidade quanto ao conceito de gênero, embora pertinentes, fogem do escopo deste estudo. Assim, para efeito desta pesquisa, considera-se que o vocábulo sexo se refere a aspectos capazes de diferenciar homens e mulheres biologicamente, e gênero (delimitado entre masculino e feminino) decorre de significados socialmente construídos (Cramer, Paula Neto & Silva, 2002; Macedo et al., 2012; Santos & Antunes, 2013; Brasil, 2016a); convergindo, portanto, com o



paradigma de gênero como relacional, preconizado por Costa (1994) e pela perspectiva do construtivismo social de Santos e Antunes (2013).

## 2.2 Estereótipos

No âmbito da conceitualização do termo estereótipo, há similitudes com o entendimento sobre gênero, posto que estereótipos são crenças e expectativas gerais acerca das características, atributos e comportamentos dos membros de determinados grupos sociais. Já os estereótipos de gênero consistem em representações socialmente valorizadas que determinam o que homens e mulheres devem ser e fazer (Capelle & Melo, 2010); neste sentido, ser “mulher” não é algo biologicamente determinado, mas sim, advindo da maneira que os significados são atribuídos historicamente pela sociedade, a partir da leitura que se faz da natureza (Brasil, 2016a).

As categorizações de gênero são fixas e polarizadas, contribuindo, portanto, para a formação e perpetuação de estereótipos atinentes a gêneros, o que fortalece o contraste entre homens e mulheres (Ellemers, 2017). Os estereótipos de gênero englobam componentes descritivos (como homens e mulheres são) e prescritivos (como homens e mulheres deveriam - ou não - ser) (Hoyt & Murphy, 2016). No ambiente organizacional, os desvios quanto aos comportamentos prescritos sucedem reações negativas e desaprovações (Heilman, 2001).

A literatura é consensual acerca das características agenciais (agressividade, ambição, racionalidade, assertividade, determinação e etc.) e comuns (gentileza, carinho, bondade, simpatia e preocupação com o bem-estar alheio), prescritas por meio dos estereótipos de gênero, respectivamente, aos homens e às mulheres (Heilman, 2001; Eagly & Karau, 2002; Brescoll, 2016; Hoyt & Murphy, 2016; Ellemers, 2017). Outros aspectos que delineiam a conduta entre homens e mulheres, consistem na dicotomização entre espaços públicos e privados, dado que, normalmente, atribui-se à mulher o cuidado da casa e dos filhos (esfera privada); aos homens, trabalhos mais pesados / produtivos, às mulheres, os mais leves / reprodutivos, evento denominado como divisão sexual do trabalho (Brasil, 2016a). Assim, os homens têm papel social de provedores econômicos e as mulheres de donas de casa (Ellemers, 2017).

Para Costa (1994), aqueles que se conformam com os papéis que lhes foram designados, são recompensados pela sociedade; os que se desviam das regras, são punidos. Ellemers (2017) constata que ao invés das expectativas estereotipadas passarem por revisões, os indivíduos é que são desvalorizados quando as expectativas sobre eles não se confirmam. Assim, o ato de estereotipar auxilia o processamento de informações, permitindo que o indivíduo confie em seus conhecimentos previamente armazenados, em vez de considerar as informações recebidas na ocasião; em outras palavras, diante de um dado contexto, estereótipos se manifestam viabilizando o entendimento demandado pelo ambiente (Hilton & Von Hippel, 1996).

Enquadrar um indivíduo em um estereótipo implica desconsiderar sua especificidade, condicionando-o a agir de maneira pré-determinada e acentuando-se o distanciamento entre os papéis polarizados de “homens” e “mulheres”. Com isso, estereótipos de gênero influenciam nas relações de trabalho nos mais variados tipos de organizações, tendo em vista que afetam o bem-estar psicológico e físico dos indivíduos que vivem em sociedade (Ellemers, 2017).

Em linhas gerais, entende-se que, similar ao conceito de gênero, as diferenças quanto aos padrões comportamentais entre homens e mulheres não podem ser explicadas biologicamente, pois, não há evidências de que os cérebros de homens e mulheres se conectam de maneira distinta, nem que exista uma relação um-para-um entre hormônios e



comportamentos específicos (Ellemers, 2017). Assim, assume-se que as diferenças de gênero se originam de construções sociais que se perpetuam através da reprodução (in)consciente de papéis, crenças e valores; transmitidos desde o leito familiar, perpassando, cotidianamente, pelas demais instituições nas quais os indivíduos se relacionam. Dessa forma, as interações pessoais caracterizam-se como uma das fontes de informações relevantes para a construção e disseminação de estereótipos em geral (Spencer, Logel & Davies, 2016).

Estereótipos de gênero e estereótipos machistas estão incrustados na cultura, à vista disso, evidências empíricas demonstram que certas vítimas não percebem que foram alvos de preconceitos (Carvalho Neto, Tanure & Andrade, 2010), que mulheres executivas também reproduzem tais estereótipos (Betiol & Tonelli, 1991), e por fim, que homens, involuntariamente, compactuam com estereótipos de fraqueza e fragilidade remetidos às mulheres (Macedo et al., 2012). Estereótipos tradicionais de gênero permeiam configurações trabalhistas e não trabalhistas (Heilman, 2001). Cumpre mencionar que, além de estereótipos de gênero, estereótipos podem estar relacionados a questões raciais, geracionais, geográficas e etc., visto que, “todo indivíduo é potencialmente vulnerável à ameaça de estereótipos, porque cada indivíduo tem pelo menos uma identidade social visada por um estereótipo negativo em determinada situação” (Spencer *et al.*, 2016, p. 417).

### **2.3 Líderes femininas frente à estereótipos negativos de gênero**

O conceito sobre “divisão sexual do trabalho” abarca as dualidades: trabalho profissional e doméstico, formal e informal, remunerado e não-remunerado (Hirata, 2015). No Brasil, mesmo com a inserção das mulheres no mercado de trabalho, as atividades domésticas (emprego com e sem carteira assinada) ainda são predominantemente exercidas por mulheres (SNIG, 2014). No mundo corporativo, normalmente, as mulheres são sub-representadas em seus cargos; pois, as características agenciais, “tradicionalmente atribuídas aos homens”, são compatíveis com o perfil demandado para a ocupação de posições mais elevadas (Eagly & Karau, 2002; Ellemers, 2017), inibindo, assim, a ascensão de mulheres na organização, mesmo que apresentem maior grau de escolaridade em comparação aos homens.

Paradoxalmente, na medida em que as mulheres apresentam características altamente comuns, sua capacidade como líder é questionada (ex, gentileza, bondade e simpatia); entretanto, quando possuem características agenciais (ex, ambição, confiança e racionalidade), as mulheres líderes são julgadas por não se comportarem suficientemente de maneira feminina (Heilman, 2001; Eagly & Karau, 2002; Hoyt & Murphy, 2016; Ellemers, 2017). Diante desta linha tênue e conflituosa, Brescoll (2016) sugere uma dosagem entre a quantidade e os tipos de emoções que devem ser exibidas pelas mulheres líderes.

Perante a baixa representatividade das mulheres em posições de liderança e/ou óbices que impedem as mulheres de se tornarem bem-sucedidas na função, Eagly e Karau (2002) avaliaram se o preconceito contra as mulheres – quando consideradas potencialmente menos qualificadas para assumir papel de liderança (normas descritivas dos papéis de gênero) ou quando seu comportamento como líder é avaliado de maneira menos favorável (normas prescritivas) – é o determinante desta conjuntura. Em um sentido lato, a Teoria da Congruência do Papel (*Role Congruity Theory*), preconizada por Eagly e Karau (2002), postula que o preconceito parte da incongruência que a sociedade nota entre as características das mulheres e os requisitos necessários para assumir papéis de líderes. Nesta perspectiva, tal incongruência



percebida é resultante de estereótipos de gênero socialmente construídos.

Em prisma equivalente, o modelo de Heilman (2001) sobre a falta de ajuste, basilar para a Teoria da Congruência do Papel, postula que a escassez de mulheres em posições hierárquicas mais elevadas advém do viés de gênero em avaliações, retomando a concepção de estereótipos descritivos (como as mulheres são) *versus* estereótipos prescritivos (como as mulheres devem se comportar). Em adição, Heilman (2001) sugere que os efeitos dos estereótipos de gênero perseguem as mulheres mesmo quando já ascenderam organizacionalmente, ao passo que sua competência é questionada a todo o momento.

Em meio à cristalização de estereótipos em geral, psicólogos sociais estabelecem que quando há estereótipo negativo sobre um grupo de pessoas e um membro deste grupo demonstra preocupação em ser julgado ou tratado negativamente com base neste estereótipo, à esta circunstância nomeia-se de ameaça de estereótipo (Spencer *et al.*, 2016). Sublinha-se, portanto, que cada indivíduo reage de forma diferente diante das expectativas sobre seu comportamento; há quem não se sente afetado e aqueles em que os estereótipos influenciam seu bem-estar, seu sentimento de pertença em um grupo e seu desempenho.

De acordo com Spencer *et al.* (2016), a pressão extra que indivíduos vivem na tentativa de evitar que os estereótipos sobre seu grupo se confirmem sobre ele, acarreta em diminuição de desempenho devido à três fatores, descritos na Tabela 1.

**Tabela 1** – Causas do desempenho inferior

<p><b>Pressão extra para ter sucesso:</b> o indivíduo tenta desconfirmar ou evita que não se confirmem estereótipos sobre ele. A tríade explica o desempenho inferior.</p>	Muito esforço gasto para comprovações.
	Desligamento da memória de trabalho, ao desencadear esforços para eliminar pensamentos e sentimentos negativos. Ocorre também estresse fisiológico, prejudicando o desempenho da tarefa.
	A vigilância contínua de seu comportamento, prejudica a sua habilidade de desempenhar automaticamente certos processos.
<p><b>Ameaças à autointegridade:</b> o não cumprimento de uma tarefa (autoimpedimento) protege o indivíduo quando ele utiliza este fato para explicar que seu fraco desempenho não reflete sua habilidade.</p>	
<p><b>Preparo do estereótipo:</b> quando se ativa um estereótipo, o comportamento consistente com tal estereótipo pode ser seguido, automaticamente, a partir dessa ativação.</p>	

Fonte: Elaborado pelos autores a partir de Spencer *et al.* (2016).

Transposto o conceito de ameaça de estereótipo às pesquisas sobre liderança feminina, Hoyt *et al.* (2010) e Hoyt e Murphy (2016) pontuam que diante de uma situação relacionada à estereotipagem negativa de gênero, as respostas das líderes podem variar entre efeitos positivos (mostrar-se resilientes) e efeitos deletérios (apresentar vulnerabilidade), ambos impactando na autoavaliação (compreendendo, a autoeficácia, a avaliação no desempenho como líder e a autoestima) das mulheres. A Tabela 2 reúne os principais termos abordados nesta seção e suas respectivas definições, a qual estabelece uma ligação entre as ideias percorridas.

**Tabela 2** – Definições e relacionamento entre as terminologias chave

<b>Gênero:</b> construção social, compreende a classificação entre feminino e masculino	
<b>Estereótipo:</b> construção social, envolve características convencionadas sobre certos grupos	
<b>Estereótipos de gênero:</b> homens/masculinos; mulheres/femininas	* <i>Estereótipos descritivos:</i> descreve como determinados indivíduos são/agem
	* <i>Estereótipos prescritivos:</i> prescreve como os indivíduos devem ou não, ser/agir
Características agenciais: voltadas aos homens	
Características comunais: voltadas às mulheres	
<b>Incongruência do papel:</b> segundo a sociedade, líderes são agenciais, todavia, mulheres são comunais; assim, são consideradas menos capazes	



<b>Estereótipos negativos de gênero:</b> barreiras para as mulheres assumirem posições hierárquicas mais elevadas, descrença na capacidade feminina de assumir e desempenhar bem certos papéis	
<b>Ameaças de estereótipos:</b> indivíduo preocupa-se em ser julgado ou tratado negativamente com base no estereótipo direcionado ao seu grupo. As fontes de ameaças de estereótipo, incluem:	* <i>Estereótipo flagrante (blatant stereotype):</i> exposição da mulher a informações estereotipadas * <i>Composição sexual do grupo (group sex-composition) de liderados:</i> grupo de sexo misto ou somente de homens ( <i>status solo</i> )
<b>Respostas/reações:</b> diante dos estereótipos negativos, há líderes que se mostram resilientes, já outras, vulneráveis	* <i>Autoavaliação:</i> as respostas/reações afetam, positiva ou negativamente, a autoavaliação das líderes no que tange a autoeficácia, ao seu desempenho no papel e, a autoestima.

Fonte: Elaborado pelos autores a partir da seção 2.

Para Hoyt et al. (2010), a literatura sugere que a ameaça de estereótipos advém de múltiplas fontes, dentre elas, do estereótipo flagrante (*blatant stereotype*) que consiste na exposição da mulher a informações estereotipadas ou, de maneira mais sutil, através da composição sexual do grupo (*group sex-composition*) – grupo de sexo misto ou *status solo* –, ao passo que, o fato de ser a única mulher a liderar um grupo de homens (*status solo*), pode gerar ameaça de estereótipos.

Três experimentos conduzidos por Hoyt et al. (2010) atestam traços de vulnerabilidade nas mulheres submetidas à ameaça do estereótipo flagrante associada às possíveis formas de composição do grupo que lidera.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para operacionalização da investigação, foi desenvolvido um estudo quantitativo, do tipo *survey*, por meio de questionários *online* autoadministrados. A pesquisa foi realizada em uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES) do sul do Brasil. Para mapear a população de mulheres servidoras da IFES que ocupavam funções de liderança e obter seus *e-mails*, foi feito um levantamento junto às unidades acadêmicas e pró-reitorias da instituição. Considerando o universo de 173 líderes institucionais de ambos os sexos, extraiu-se uma amostra inicial de 98 servidoras vinculadas às seguintes unidades: reitoria; diretoras de pró-reitorias; diretoras e coordenadoras de unidades inseridas em pró-reitorias; diretoras de institutos acadêmicos; coordenadoras de i) cursos tecnológicos, ii) cursos de graduação, iii) cursos de pós-graduação *Lato Sensu* e *Stricto Sensu*. O preenchimento do questionário consumiu, em média, 14 minutos, e foi realizado por 33 servidoras (ou seja, aproximadamente, 34% da amostra inicial).

Este estudo foi elaborado sob a égide de Hoyt et al. (2010), que examinaram o comportamento de mulheres líderes quando submetidas a circunstâncias relativas à estereótipos negativos de gênero. A literatura postula que a reação das líderes é ímpar, dado que tal circunstância pode ou não impactar, negativamente, em sua autoavaliação. À vista disso, o questionário foi adaptado e subdividido em 3 blocos.

O *Bloco 1 – Dados pessoais e funcionais* – contendo 9 itens, foi idealizado com o fito de conhecer o perfil das respondentes. O *Bloco 2 – Estereótipo de gênero* – composto por 2 itens, se inicia com uma apresentação sobre o que é estereótipo, suas ramificações (estereótipo descritivo x prescritivo), além de exemplos de estereótipos e expectativas relacionadas ao gênero. Foram duais os objetivos que se pretendeu alcançar ao expor estas informações: i) manter congruência aos pressupostos de Hoyt et al. (2010) de que informações sobre



estereotipagem de gênero, quando previamente apresentadas, causam impacto nas respostas/reações das participantes; ii) sanar possíveis dúvidas sobre a aceitação dos conceitos mencionados. A mensuração das variáveis dos blocos 1 (identificação do perfil e preferências de equipe) e 2 foi realizada com base em Hoyt *et al.* (2010)

O *Bloco 3 – Autoavaliação* – foi fracionado em três partes: i) **autoeficácia**, a partir de duas escalas, selecionou-se 11 itens mensurados com base em Murphy (1992); Riggs, Warka, Babasa e Betancourt (1994); ii) **desempenho**, as habilidades foram classificadas com base em 5 questões adaptadas de Hoyt *et al.* (2010), e iii) **autoestima**, seção composta pela adoção parcial (9 itens) do instrumento de Heatherton e Polivy (1991). Em todas as perguntas do Bloco 3 utilizou-se escala *Likert* de 5 pontos, variando de 1 (discordo plenamente) a 5 (concordo plenamente). A primeira versão do instrumento supracitado foi submetida ao pré-teste, realizado por uma gestora de pessoas de instituição federal de ensino e três acadêmicos. Após aceitas as observações e sugestões de melhorias, o questionário foi enviado para as respondentes com auxílio da ferramenta *QuestionPro*®.

No tocante a vinculação da função de liderança, cerca de 25% das servidoras são responsáveis por coordenações inseridas em pró-reitorias da universidade, seguida por coordenadoras de curso de graduação (19,44%), 6 servidoras são responsáveis por unidades vinculadas diretamente à reitoria, 13,89% ocupam diretorias também estabelecidas em pró-reitorias, 8,33% são coordenadoras de programa de pós-graduação *Stricto Sensu* e 5,56% de *Lato Sensu*; além de líderes de grupos de pesquisas, coordenadora de tutoria de Ensino a Distância (EaD) e responsável por secretaria vinculada à pró-reitoria (11,11% da amostra total).

## 4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O primeiro levantamento realizado na IFES pesquisada indicou que, dentre o universo de 173 indivíduos, 98 servidoras exerciam funções vinculadas à liderança. Todas as servidoras foram convidadas a participar da pesquisa e 33 responderam integralmente o instrumento (aproximadamente 34% da população alvo). A faixa etária das respondentes variou de 26 a 60 anos, sendo a idade média de 44,57 ( $\cong$  45 anos). Quanto ao grau de escolaridade, a maior parte da amostra é composta por doutoras (39,4%), seguida por 9 mestres (27,3%) e 7 pós-doutoras (21,2%); as demais são especialistas (2), graduada (1) e uma com ensino médio completo. O tempo de atuação no cargo público variou de 8 meses a 37 anos. O cargo ocupado pela servidora não necessariamente corresponde a sua função como líder, ao passo que, para provimento do cargo faz-se necessário concurso público, ao contrário dos casos de gestão, caracterizados pela indicação de indivíduo para o desempenho de determinada função (por exemplo: uma servidora, além de docente [cargo], é coordenadora de curso [função]). Desta maneira, em relação ao período que exercem função de liderança, o tempo variou de 2 meses a 24 anos, sendo que o período de 1 ano teve maior número de respondentes (9 delas), seguidas de 5 servidoras que estão há 2 anos exercendo função de chefia e mais 5 líderes que assumiram a função há 5 anos.

### 4.1 Estereotipagem negativa de gênero

Das múltiplas fontes que podem gerar estereótipos negativos de gênero, Hoyt *et al.* (2010) delimitam a composição sexual do grupo de liderados (*group sex-composition*) e o estereótipo flagrante (*blatant stereotype*), ou seja, a exposição da líder às informações pertinentes a crença geral sobre a incapacidade das mulheres ao assumir papéis de liderança. A



seguir são discutidos os achados obtidos a partir das indagações realizadas no instrumento de pesquisa acerca: (i) do tamanho e perfil da equipe de liderados, preferência quanto ao perfil da equipe (composição sexual) e (ii) informações introdutórias sobre nuances entre preconceitos advindos de estereótipos prescritivos e descritivos, além de características comunais e agenciais (estereótipo flagrante).

#### 4.1.1 Estereótipo flagrante (*blatant stereotype*)

Nos experimentos de Hoyt et al. (2010), a partir de uma situação intencionalmente ocasionada e considerando o grupo total de voluntárias, as informações sobre estereótipos negativos de gênero eram disponibilizadas para metade delas, permitindo assim a realização do comparativo entre as respostas das mulheres que foram submetidas ao teor de tais informações extras, e se estas informações influenciaram em suas concepções, principalmente no que tange a autoavaliação. Apesar disso, segundo Spencer *et al.* (2016), para examinar a ameaça (reflexos) de estereótipos em laboratório, é necessário que os pesquisadores recriem as circunstâncias para tal. Todavia, no “mundo real”, simplesmente o fato do indivíduo realizar “um teste em um domínio negativamente estereotipado é suficiente para desencadear a ameaça do estereótipo” (Spencer *et al.*, 2016, p. 418). Assim, apoiando-se em tais autores, considerou-se dispensável a criação de uma situação na qual os reflexos dos estereótipos nas líderes pudessem ser captados, bastando, portanto, a apresentação de informações e a autorreflexão da líder sobre seu ambiente diário de trabalho, para a captação dos efeitos dos estereótipos negativos de gênero. Deste modo, no presente estudo, optou-se pela seguinte contextualização / abordagem às servidoras:

*“[...] Diante das informações apresentadas e considerando seu papel como líder, responda: Você já se sentiu alvo de preconceitos originados de estereótipos prescritivos (como determinado grupo deveria se comportar)?”*

Nesta perspectiva, 9,1% das servidoras não recordaram se já foram alvo de preconceitos advindos de estereótipos prescritivos e 39,4% afirmaram que nunca passaram por esta situação. Em contraponto, 51,5% já foram vítimas de tal preconceito, dentre os relatos, destacam-se as falas constantes da Tabela 3.

**Tabela 3** – Questionamentos acerca de Preconceitos Sofridos

R <sub>1</sub>	<i>“Acho que o mais comum é integrantes da equipe omitirem informações que deveriam ser compartilhadas comigo, como gestora do grupo, e as repassarem direto ao meu superior, uma referência masculina”.</i>
R <sub>2</sub>	<i>“Assumi a direção de um espaço da universidade, anteriormente dirigida por um homem, neste espaço tínhamos necessidade de dialogar com diferentes instâncias da Universidade, como portaria, vigilância, serviços de estrutura e manutenção, e me senti testada em alguns espaços, de formas sutis, nada escancarado, porém, o que estava em jogo era meu saber e minha competência”.</i>
R <sub>3</sub>	<i>“Entre colegas em distribuição de disciplinas, não concordaram em ministrar uma disciplina. Como professora alguns alunos às vezes desafiam o conhecimento. Como colega já fui escolhida para tratar assuntos delicados por ser mais sensível(?). Como mulher fui escolhida em reuniões para escrever a ata por ter a letra mais bonita”.</i>
R <sub>4</sub>	<i>“Na coordenação de curso, os colegas e os alunos têm uma expectativa de que a pessoa que ocupa a função deva ser maternal para resolver conflitos interpessoais. Como não tenho esse perfil, fui “aconselhada” a adotar uma postura mais fraterna nessas circunstâncias”.</i>
R <sub>5</sub>	<i>“Orientações como: deve ser mais racional ou externar sentimentos”.</i>
R <sub>6</sub>	<i>“Tinha um ano e pouco de instituição e as minhas colegas me confrontaram, junto com a psicóloga organizacional. Elas achavam que eu tinha um problema sério porque trabalhava muito (para ser mulher) e cobrava a mesma atitude ao resto da equipe [...]”.</i>

Fonte: Dados da pesquisa.

Ao solicitar que tal circunstância fosse relatada, imaginava-se que pudesse haver constrangimentos; no entanto, a resposta apesar de não obrigatória, foi respondida por todas as servidoras que passaram pela situação de preconceito. É possível que essas respostas tenham sido conquistadas em função da estabilidade que as servidoras possuem no serviço público; assim, pressupõe-se que se as respondentes atuassem na iniciativa privada, em virtude de possíveis retaliações e/ou assédio, por exemplo, a taxa de retorno de respostas fosse menor.

Quando questionadas sobre seu posicionamento, caso passassem por problemas no trabalho relacionados com estereótipos de gênero, 60,6% das servidoras afirmaram que se sentiriam pessoalmente afetadas; ao passo que, 5 respondentes apresentaram opinião contrária e outras 8 líderes não souberam mencionar qual seria sua reação. De antemão, pontua-se que o fato de se sentirem pessoalmente afetadas não impactou em sua autoavaliação como líder.

#### 4.1.2 Group Sex-composition

Em média, há 17 liderados sob a supervisão de cada servidora. A composição das equipes mostrou-se, predominantemente, feminina; assim sendo, 18 respondentes (ou seja, 54,5% da amostra) lideram mais mulheres do que homens, enquanto que 10 líderes supervisionam mais homens e, somente 5 líderes possuem equipes de trabalho híbridas. Quando questionadas sobre a predileção do perfil da equipe, nenhuma servidora manifestou interesse em ter uma equipe predominantemente feminina, tal resposta não condiz com a composição da equipe que trabalham. Na Tabela 4 constam a quantidade de resposta por item, bem como as justificativas mais recorrentes para tais.

**Tabela 4** – predileção quanto ao perfil da equipe

Perfil do grupo	Nº de resp.	%	Principais justificativas
I	21	63,7	<p>“Tenho preferência por pessoas interessadas, independente do sexo”.</p> <p>“Não é o gênero que faz a diferença e sim a personalidade de cada um”.</p> <p>“Penso que cada grupo de trabalho assume características singulares dependendo das pessoas que o compõem e lidar com essa heterogeneidade faz parte do desafio de fazer gestão”.</p>
H	11	33,3	<p>“Acho que os dois grupos têm vantagens e desvantagens. Os homens são mais pragmáticos e objetivos, mas são mais arrogantes e orgulhosos. As mulheres tendem a relativizar mais as situações. Por isso acho que a visão de ambos pode contribuir para equipe”.</p> <p>“Grupos com ambos os sexos são, em geral, menos conflitantes”.</p> <p>“Acho que é sempre melhor ter os dois gêneros, pois muitas vezes pensamos de forma diferente e isso é bom para o bom andamento do trabalho”.</p> <p>“Para ter assuntos e interesses diversos, não ficar só o grupo do Bolinha ou da Luluzinha”.</p>
PM	1	3	<p>“Prefiro trabalhar com pessoas do gênero masculino. Em geral percebo menos disposição para competição e intriga”.</p>
PF	-	-	-
<b>Total</b>	<b>33</b>	<b>100</b>	

Nota: I (indiferente), H (híbrido), PM (predominância masculina) e PF (predominância feminina).

Fonte: Dados da pesquisa.

Embora, com exceção de uma respondente, as servidoras não tenham manifestado preferência em ter uma equipe predominantemente masculina, não foi possível identificar o



motivo deste desinteresse. Outrossim, diante das demais justificativas obtidas, nota-se a reprodução velada - ou mesmo inconsciente - de estereótipos de gênero, por exemplo: i) características agências (pragmáticos, objetivos, arrogantes e orgulhosos) direcionadas aos homens x características comunais (relativizar) voltadas às mulheres; e ii) a polarização entre os sexos (pensamos de forma diferente; grupo do Bolinha [homens] ou da Luluzinha [mulheres]). Tais achados endossam a concepção de que estereótipos se tratam de construções sociais e que espontaneamente são reproduzidos, mesmo que afetem, negativamente, determinados indivíduos. Além disso, estes resultados mostram-se congruentes às observações de Betiol e Tonelli (1991, p. 28) de que “mulheres jovens em postos de comando ainda reproduzem estereótipos sociais”.

#### 4.2 Ameaças de estereótipos e a autoavaliação

A literatura sugere que diante de uma situação de estereótipo de gênero não há uma reação padrão (Hoyt et al., 2010; Hoyt; Murphy, 2016), visto que pessoas são singulares. O que se pode reiterar é que o desempenho inferior nas tarefas realizadas, a baixa autoavaliação, a falta de sentimento de pertença, entre outros aspectos, estão intimamente ligados ao estereótipo negativo de gênero. Neste sentido, este artigo circunscreve-se nas esferas relacionadas a autoavaliação das líderes, conforme proposto por Hoyt et al. (2010), como meio para captar se os estereótipos refletem de forma negativa a autopercepção como líder.

Como apontado, um pouco mais da metade da amostra (51,5%) considera que já foi alvo de preconceitos de gênero, como por exemplo, “[...] Já vivenciei situações em que não foram observadas as orientações dadas por mim, mas quando foram expressas por colegas homens para homens, foram atendidas”; fato este que se estende às demais servidoras:

*Em reuniões de coordenadores percebo que as opiniões das coordenadoras mulheres são pouco valorizadas pelos coordenadores homens. Temos que argumentar mais para termos nossas opiniões valorizadas.*

*Sempre existem dúvidas se as mulheres fizeram as discussões certas e testam constantemente nossa capacidade de liderança.*

Os relatos referendam as concepções de Heilman (2001) e Eagly e Karau (2002) acerca das incongruências percebidas entre os requisitos do papel de líder e as características relacionadas às mulheres, sendo esta incongruência o gatilho que coloca em suspeita a capacidade da liderança feminina, gerando preconceitos. Mesmo sendo discriminadas, as líderes da instituição estudada se mostraram resilientes, visto que as autoavaliações (autoeficácia, percepção sobre seu desempenho e autoestima) foram intensamente positivas.

No que tange à **autoeficácia**, as servidoras foram convidadas a responder os questionamentos com base em sua capacidade de realizar as tarefas exigidas em seu trabalho. Nesta conjuntura, 81,82% das respondentes confiam plenamente em sua capacidade de realizar seu trabalho; somente uma delas manifestou plena desconfiança quanto sua capacidade. Em adição, 30 líderes não se sentem ameaçadas quando outros as veem trabalhar e 3 sentem-se parcialmente ameaçadas. Dentre as respondentes, 19 orgulham-se de suas habilidades de trabalho e 18 não atribuem sua baixa performance à falta de capacidade.

Sobre **desempenho** relacionado às habilidades de liderança, 22 servidoras confiam em sua capacidade de fornecer instruções claras à sua equipe, além disso, 21 concordam plenamente que têm bom desempenho nas tarefas que realizam, 11 concordam parcialmente



com esta constatação, e somente uma líder apresentou neutralidade. Por fim, quanto às questões relativas a **autoestima**, respondidas com base em percepções e padrões pessoais de mérito, 31 respondentes concordam com a afirmação de ser tão inteligente como qualquer outra pessoa (19 totalmente e 12 parcialmente); isso implica na inexistência da superioridade masculina no que tange a liderança. A maioria das líderes (26) mostrou-se plenamente despreocupada em parecer incapaz de cumprir seu papel na função que desempenha; 2 respondentes preocupam-se parcialmente com essa possibilidade e 1 servidora manifestou total preocupação em parecer incapaz. Este achado sugere a indiferença das líderes quanto a opinião alheia sobre sua atuação.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Testemunha-se que a mulher, na sociedade contemporânea, cindiu as demarcações do domínio privado, isto é, passou a figurar no mundo do trabalho profissional (domínio público), que se direcionava estritamente aos homens, cabendo a elas, o zelo com a casa, cuidado dos filhos e das atividades domésticas não remuneradas. Contudo, pesquisas asseguram que, ora em detrimento da disparidade salarial, ora em função da sub-representação das mulheres em distintas profissões, o tratamento dispensado às mulheres no mercado de trabalho não ocorre de forma igualitária aos homens. Diante dessa problemática, este trabalho foi elaborado com a finalidade de averiguar qual o comportamento das servidoras de uma IFES, em posição de liderança, frente à estereótipos negativos de gênero. A escolha do setor justifica-se pela maior quantidade de mulheres no funcionalismo público do que homens (SNIG, 2014).

Dentre a dicotomia de respostas (vulnerabilidade ou resiliência) da mulher diante de uma situação de estereótipos negativos de gênero, conforme preconizado por Hoyt et al. (2010) e Hoyt e Murphy (2016), constatou-se, a partir de uma amostra de 33 respondentes, que, referente a sua atuação como líder, 17 já passaram por situações de preconceitos advindas de estereótipos de gênero. Adicionalmente, 60,6% das servidoras relataram que diante de uma situação como tal, se sentiriam pessoalmente afetadas. Todavia, constata-se que as líderes que colaboraram para o desenvolvimento desta investigação são resilientes, dado que, mesmo diante de estereótipos, sua autoavaliação como líder não foi negativamente afetada.

Outra constatação desta pesquisa sugere a perpetuação de papéis tradicionalmente atribuídos às mulheres, por exemplo, a responsabilidade com a criação dos filhos vincula-se fortemente à figura feminina, ao passo que, aos homens, a paternidade carrega outro significado (Ellemers, 2017). Transposto isto ao ambiente de trabalho, as mulheres sofrem preconceitos por almejar se qualificar e não agir de acordo com o papel materno socialmente imposto, como pode ser visualizado no relato a seguir, “*Críticas [recebidas] sobre a realização da pós-graduação tendo um bebê e a necessidade de me especializar e levar a criança para a vivência no exterior*”. Assimetricamente, foi possível observar que a disseminação de estereotipagem de gênero parte também das próprias líderes; ao serem questionadas sobre a predileção do grupo de trabalho (predominantemente feminino ou masculino), 63,7% declararam ser indiferentes ao perfil do grupo para liderar, todavia, em algumas justificativas detectou-se a polarização entre as condutas esperadas em homens e mulheres, por exemplo, “*Prefiro trabalhar com pessoas do gênero masculino. Em geral percebo menos disposição para competição e intriga*”.

Os achados desta investigação confirmam a literatura que apregoa que estereótipos negativos de gênero são transmitidos (in)conscientemente nas relações sociais, por isso, são



facilmente reproduzidos; porém, a desconstrução de paradigmas que condicionam o comportamento de inúmeros indivíduos, em particular, no caso da liderança feminina, é indispensável, haja visto que normalmente a capacidade de mulheres exercer papel “agencial” de liderar é questionada. Por fim, acredita-se que a busca pela igualdade de gênero, caracteriza-se como um compromisso benéfico para os indivíduos estereotipados e para a sociedade na qual se inserem; neste sentido, espera-se que mais discussões sobre gênero integrem agendas de pesquisas e políticas organizacionais, com o fito de promover reflexões e inibir atitudes diárias, fontes de preconceitos, que desqualificam homens e mulheres.

Para dar continuidade à discussão do tema, sugere-se a realização de um estudo qualitativo junto às líderes femininas, por meio de entrevistas ou grupos focais. Adicionalmente, a replicação de tal estudo no setor privado mostra-se frutífera, tendo em vista que o ambiente pode condicionar o teor das respostas, o que traduz em novos achados e, conseqüentemente, em novos dilemas a serem problematizados.

## REFERÊNCIAS

- Alperstedt, G., Ferreira, J., & Serafim, M. (2014). Empreendedorismo feminino: dificuldades relatadas em histórias de vida. *Revista de Ciências da Administração*, 16(40), 221-234.
- Andrade, L. F. S., Macedo, A. S., & Oliveira, M. L. S. (2014). A produção científica em gênero no Brasil: um panorama dos grupos de pesquisa de administração. *Revista de Administração Mackenzie*, 15(6), 48-75.
- Bahia, M. C. A., & Ferraz, M. A. V. (2000). Entre a execução e a regra: a construção do feminino na polícia civil baiana. *Organizações & Sociedade*, 7(18), 25-40.
- Betioli, M. I. S., & Tonelli, M. J. (1991). A mulher executiva e suas relações de trabalho. *Revista de Administração de Empresas*, 31(4), 17-33.
- Brasil. (2016a). Gênero e Autonomia Econômica para as Mulheres. Caderno de Formação – Brasília: SPM – Secretaria Especial de Políticas para as Mulheres, MMIRDH. Recuperado em 20 janeiro, 2018 de <https://goo.gl/Dq5JxJ>.
- \_\_\_\_\_. (2016b). Cidadania e justiça - No mês da Mulher, conheça oito brasileiras inspiradoras. – Vamos falar sobre gênero? (imagem) – Recuperado em 23 janeiro, 2018 de <https://goo.gl/mJyrdz>.
- Brandt, J. Z., Lavarda, R. A. B., & Lozano, M-A. S. P. L. (2017). Estratégia-como-prática social para a construção da perspectiva de gênero nas políticas públicas em Florianópolis. *Revista de Administração Pública*, 51(1), 64-87.
- Brescoll, V. L. (2016). Leading with their hearts? How gender stereotypes of emotion lead to biased evaluations of female leaders. *The Leadership Quarterly*, 27(3), 415-428.
- Brunstein, J., & Jaime, P. (2009). Da estratégia individual à ação coletiva: grupos de suporte e gênero no contexto da gestão da diversidade. *RAE-eletrônica*, 8(2), 1-33.
- Cappelle, M. C. A., Brito, M. J., Melo, M. C. O. L., & Vasconcelos, K. A. (2007). A produção científica sobre gênero nas organizações: uma meta-análise. *REAd - Revista Eletrônica de Administração*, 13(3), 502-528.



- Capelle, M. A., & Melo, M. O. L. (2010). Mulheres policiais, relações de poder e de gênero na Polícia Militar de Minas Gerais. *Revista de Administração Mackenzie*, 11(3), 71-99.
- Capelle, M. C. A., Silva, Á. L., Vilas Boas, L. H. B., & de Brito, M. J. (2002). Representações das relações de gênero no espaço organizacional público. *Revista de Administração Pública*, 36(2), 253-275.
- Carvalho Neto, A. M., Tanure, B., & Andrade, J. (2010). Executivas: carreira, maternidade, amores e preconceitos. *RAE-eletrônica*, 9(1).
- Carvalho Neto, A., Tanure, B., & Mota-Santos, C. (2014). Pride and prejudice beyond the glass ceiling: Brazilian female executive's psychological type. *Revista de Ciências da Administração*, 16(39), 210-224.
- Cavazotte, F. S. C. N., Oliveira, L. B., & Miranda, L. C. (2010). Desigualdade de gênero no trabalho: reflexos nas atitudes das mulheres e em sua intenção de deixar a empresa. *Revista de Administração*, 45(1), 70-83.
- Costa, C. L. (1994). O leito de procusto: gênero, linguagem e as teorias feministas. *Cadernos Pagu*, 2(1), 141-174.
- Cramer, L., Paula Neto, A., & Silva, Á. L. (2002). A inserção do feminino no universo masculino: representações da educação superior. *Organizações & Sociedade*, 9(24), 25-37.
- Eagly, A. H., & Johnson, T. (1990). Gender and leadership style-a meta-analysis. *Psychological Bulletin*. 108(2), 233-256.
- \_\_\_\_\_. & Karau, S. J. (1991). Gender and the emergence of leaders: a meta-analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 60(1), 685-710.
- \_\_\_\_\_. & Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109(3), 573-598.
- Eccel, C. S., & Grisci, C. L. I. (2011). Trabalho e Gênero: a produção de masculinidades na perspectiva de homens e mulheres. *Cadernos EBAPE*, 9(1), 57-78.
- Ellemers, N. Gender Stereotypes. (2017). *Annual Review of Psychology*, 69(1), 19.1-19.24.
- Figueiredo, P. M., & Zanella, L. C. H. (2008). Percepções de mulheres profissionais em meio ao cenário da reestruturação produtiva: a persistência de uma emancipação limitada? *Revista de Ciências da Administração*, 10(20), 141-164.
- Guedes, M. (1995). Gênero, o que é isso? *Psicologia: ciência e profissão*, 15(1-3), 4-11.
- Heatheron, T. F., & Polivy, J. (1991). Development and validation of a scale for measuring state self-esteem. *Journal of Personality and Social Psychology*, 60, 895-910.
- 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.
- Henderson, P. A., Ferreira, M. A. A., & Dutra, J. S. (2016). As barreiras para a ascensão da mulher a posições hierárquicas: um estudo sob a óptica da gestão da diversidade no Brasil. *Revista de Administração da UFSM*, 9(3), 489-505.



Hilton, J. L. & Von Hippel, W. (1996). Stereotypes. *Annual Review of Psychology*, 47(1), 237-271.

Hirata, H. (2015). Mudanças e permanências nas desigualdades de gênero. Friedrich-Ebert-Stiftung Brasil. Análise nº7/2015, p. 4-22. Recuperado em 29 janeiro, 2018 de <https://goo.gl/9LQqJV>.

Hoyt, C. L., Johnson, S. K., Murphy, S. E., & Skinnell, K. H. (2010). The impact of blatant stereotype activation and group sex-composition on female leaders. *The Leadership Quarterly*, 21(5), 716-732.

Hoyt, C. L., & Murphy, S. E. (2016). Managing to clear the air: Stereotype threat, women, and leadership. *The Leadership Quarterly*, 27(3), 387-399.

International Labour Organization (2017). *Infostories. The gender gap in employment: What's holding women back?* Recuperado em 20 janeiro, 2018 de <https://goo.gl/QpPpnd>.

Kanan, L. A. (2010). Poder e liderança de mulheres nas organizações de trabalho. *Organizações & Sociedade*, 17(53), 243-257.

Loureiro, C. P., Costa, I. A., & Freitas, J. S. B. (2012). Trajetórias profissionais de mulheres executivas: qual o preço do sucesso? *Revista de Ciências da Administração*, 14(33), 130-144.

Macedo, F. M. F., Boava, D. L. T., Cappelle, M. C. A., & Oliveira, M. L. S. (2012). Relações de gênero e subjetividade na mineração: um estudo a partir da fenomenologia social. *Revista de Administração Contemporânea*, 16(2), 217-236.

Machado, H. P. V., Gazola, S., Fabricio, J. S., & Anez, M. E. M. (2016). Women entrepreneurs: reasons and difficulties for starting in business. *Revista de Administração da Mackenzie*, 17(3), 15-38.

Madalozzo, R. (2011). CEOs e composição do conselho de administração: a falta de identificação pode ser motivo para existência de teto de vidro para mulheres no Brasil? *Revista de Administração Contemporânea*, 15(1), 126-137.

Martins, C. B., Crnkovic, L. H., Pizzinatto, N. K., & Maccari, E. A. (2010). Empreendedorismo feminino: características e perfil de gestão em pequenas e médias empresas. *Revista de Administração da UFSM*, 3(2), 288-302.

Michaelis On-line. (2018). Dicionário brasileiro da língua portuguesa. Editora Melhoramentos. Recuperado em 29 janeiro, 2018 de <https://goo.gl/BrjXpA>.

Murphy, S. E. (1992). *The contribution of leadership experience and self-efficacy to group performance under evaluation apprehension*. University of Washington, Seattle: Unpublished doctoral dissertation.

Nações Unidas no Brasil (ONUBr). (2017). ONU e parceiros lançam iniciativa pela igualdade salarial entre homens e mulheres. Recuperado em 20 janeiro, 2018 de <https://goo.gl/FNVjZE>.

National Geographic Brasil. (2017). A revolução do gênero: novas identidades e comportamentos mudaram a cara dos jovens do século 21. Seção Explore: *Questão de gênero – Redefinindo o gênero*, edição nº 202, p. 14-15.



- Oliveira, A. R., Gaio, L. E., & Bonacim, C. A. G. (2009). Relações de gênero e ascensão feminina no ambiente organizacional: um ensaio teórico. *Revista de Administração da UFSM*, 2(1), 80-97.
- Panke, L., & Iasulaitis, S. (2016). Mulheres no poder: aspectos sobre o discurso feminino nas campanhas eleitorais. *Opinião Pública*, 22(2), 385-417.
- Pinto, E. L., & Midlej, S. (2012). Programa Pró-Equidade de Gênero: uma discussão sobre relações entre homens e mulheres na Caixa Econômica Federal. *Revista de Administração Pública*, 46(6), 1529-1550.
- Riggs, M. L., Warka, J., Babasa, B., Betancourt, R., & Hooker, S. (1994). Development and validation of self-efficacy and outcome expectancy scales for job-related applications. *Educational and psychological measurement*, 54(3), 793-802.
- Sacchet, T. (2009). Capital social, gênero e representação política no Brasil. *Opinião Pública*, 15(2), 306-332.
- Santos, J. C. S., & Antunes, E. D. D. (2013). Relações de gêneros e liderança nas organizações: rumo a um estilo andrógino de gestão. *Gestão Contemporânea*, 14, 35-60.
- Silveira, N. S. P. (2006). A diversidade de gênero e as diferenças e semelhanças na hierarquia de valores do trabalho de homens e mulheres no chão de fábrica. *Revista de Gestão USP*, 13(spe), 77-91.
- Sistema Nacional de Informações de Gênero – SNIG. (2014). Estatísticas de gênero: uma análise dos resultados do Censo Demográfico 2010. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão – IBGE, Diretoria de Pesquisas, Coordenação de População e Indicadores Sociais. Recuperado em 20 janeiro, 2018 de <https://goo.gl/yydA6r>.
- Sousa, R. M. B. C., & Melo, M. C. O. L. (2009). Mulheres na gerência em tecnologia da informação. *Revista de Gestão USP*, 16(1), 1-16.
- Souza, E. M., Corvino, M. M. F., & Lopes, B. C. (2013). Uma análise dos estudos sobre o feminino e as mulheres na área de administração: a produção científica brasileira entre 2000 a 2010. *Organizações & Sociedade*, 20(67), 603-621.
- Spencer, S. J., Logel, C., & P. G. Davies. (2016). Stereotype Threat. *Annual Review of Psychology*, 67, 415-437.
- Tedeschi, L. A. (2005). Gênero: uma palavra para desconstruir sentido e construir usos políticos. *História Unisinos*, 9(2), 139-144.
- Vale, G. M. V., Serafim, A. C. F., & Teodósio, A. S. S. (2011). Gênero, imersão e empreendedorismo: sexo frágil, laços fortes? *Revista de Administração Contemporânea*, 15(4), 631-649.
- Wanderley, C., Frezatti, F., Beuren, I. M., & Carmona, S. (2017). Mapping variety in management accounting research: an introduction. *Advances in Scientific and Applied Accounting*, 10(2), 133-136.