REVISTA TÓPICOS
ISSN 2965-6672 | Qualis A2

MULHERES EM FUNÇÕES DE LIDERANÇA NA UEA: CULTURA ORGANIZACIONAL E CONDIÇÕES PERCEBIDAS DE CONTINUIDADE

WOMEN IN LEADERSHIP ROLES AT THE UNIVERSITY OF THE STATE OF AMAZONAS: ORGANIZATIONAL CULTURE AND PERCEIVED CONDITIONS FOR CONTINUING IN LEADERSHIP

Ciências Sociais Aplicadas • 29/11/2026

REGISTRO DOI: 10.70773/revistatopicos/795784419

Isabely Moura de Menezes[1]

Salvio de Castro e Costa Rizzato[2]

RESUMO

Este estudo analisou como mulheres em funções formais de liderança na Universidade do Estado do Amazonas percebem práticas, valores e expectativas organizacionais relacionados às suas condições de continuidade. A pesquisa descritiva e transversal utilizou um questionário on-line com itens fechados e abertos, respondido por 14 das 20 servidoras elegíveis em três escolas superiores e na Reitoria. As participantes relataram acesso a informações e recursos, mas também apontaram necessidade de maior clareza nas atribuições e nos fluxos administrativos. Os relatos incluíram experiências de reconhecimento da liderança e episódios de questionamento da autoridade. Reconhecimento profissional, apoio da gestão e conciliação entre trabalho e vida pessoal foram apontados como condições favoráveis à continuidade. A pesquisa descreve trajetórias e percepções em um único momento; não mede permanência futura nem estabelece relações causais.

Palavras-chave: Cultura organizacional; mulheres na liderança; gestão universitária; administração pública.

ABSTRACT

This study analyzed how women in formal leadership positions at the State University of Amazonas (UEA) perceive organizational practices, values, and expectations related to the conditions for their continued leadership. This descriptive, cross-sectional study employed an online questionnaire comprising closed- and open-ended questions, answered by 14 of the 20 eligible female employees across three schools and the University Rectorate. Participants reported access to information and resources, while also highlighting the need for greater clarity in roles and administrative procedures. Their accounts included experiences of leadership recognition as well as instances in which their authority was

questioned. Professional recognition, management support, and work-life balance were identified as favorable conditions for continuity in leadership positions. The study describes trajectories and perceptions at a single point in time; it does not measure future retention or establish causal relationships.
Keywords: Organizational Culture; Women in Leadership; University Management; Public Administration.

1. INTRODUÇÃO

Ocupar posições decisórias, por si só, não garante às mulheres líderes condições de apoio, legitimidade e continuidade na função, nem elimina as barreiras que podem atravessar o exercício da autoridade e a continuidade nessas posições. Na administração pública, a compreensão dessas experiências exige considerar práticas de gestão, critérios de reconhecimento e relações organizacionais, sem pressupor que todas as mulheres vivenciem as mesmas condições (Miltersteiner *et al.*, 2020).

A cultura organizacional oferece uma perspectiva para examinar essas questões. Schein (2010) distingue artefatos, crenças e valores declarados e pressupostos básicos subjacentes, ressaltando que aquilo que é visível não permite, por si só, compreender seus significados culturais. Aplicado à liderança, esse enfoque permite investigar como práticas e expectativas são percebidas e legitimadas, sem reduzir cultura a uma lista de opiniões individuais.

A partir desse contexto, este estudo se debruçou no problema: como mulheres em funções formais de liderança em três unidades da Universidade do Estado do Amazonas (UEA) e na Reitoria percebem

práticas, valores e expectativas organizacionais relacionados às suas condições de permanência na função?

Desta forma, tem como objetivo geral analisar como mulheres em funções formais de liderança em três escolas superiores e na Reitoria da UEA relatam as práticas, os valores e as expectativas organizacionais associados à continuidade de mulheres em funções formais de liderança. Para isso, o estudo descreve práticas de acesso, apoio e reconhecimento, examina barreiras e experiências de exercício da autoridade e identifica estratégias relatadas para lidar com os desafios da função.

Por fim, a contribuição específica desta pesquisa consiste em relacionar as práticas organizacionais percebidas e os relatos de experiências às condições de continuidade de mulheres que já ocupam funções formais de liderança. A contribuição pretendida é relacionar práticas percebidas e relatos de experiências às condições de continuidade de mulheres que já ocupam liderança, sem necessariamente avaliar desempenho individual ou atribuir causalidade.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. Cultura Organizacional

De acordo com Schein (2010, p. 18), a cultura organizacional pode ser entendida como: “um padrão de pressupostos básicos compartilhado à medida em que grupos solucionam seus problemas de adaptação externa e integração interna”, ou seja, o autor demonstra que a cultura organizacional resulta de experiências acumuladas durante o tempo.

Schein (2010) categoriza a cultura organizacional em três níveis, que funcionam como a estrutura de um *iceberg*. De forma breve, dentre os respectivos níveis, temos: Os artefatos, que constituem o nível mais observável da cultura organizacional, tais como a estrutura física, a linguagem e símbolos, os rituais, as normas formais e os comportamentos dos membros; Os valores, que referem-se o que a organização afirma defender, sendo os princípios, objetivos, estratégias e filosofias que orientam oficialmente suas práticas e decisões; Os pressupostos básicos, que representam o nível mais profundo da cultura organizacional e correspondem a crenças inconscientes que foram desenvolvidas ao longo do tempo.

Neste estudo, essa distinção permite analisar práticas relatadas pelas gestoras, como os critérios de designação e o acesso à informação, considerando sua relação com os valores de igualdade percebidos no cotidiano institucional. As experiências de reconhecimento e de questionamento da autoridade feminina também oferecem elementos para compreender possíveis expectativas implícitas sobre o exercício da liderança, embora não sejam suficientes, isoladamente, para afirmar que tais expectativas constituam pressupostos compartilhados por toda a instituição.

2.2. Liderança

A liderança é um processo de direcionamento de esforços para que um objetivo seja alcançado (Robbins, 2005, p. 258.). O autor destaca a necessidade de líderes que desafiem o *status quo* e criem visões de futuro no contexto dinâmico atual. Na literatura, não existe um único conceito de liderança, diferentes teorias e abordagens buscam fornecer e defender diferentes perspectivas.

2.2.1. Relação Entre Liderança e Cultura Organizacional

Para Schein (2010), a cultura nas organizações é um resultado dos valores, princípios e crenças daqueles que constroem a organização que, com o tempo, são repassados, aprendidos e incorporados pelos membros que a integram, orientando comportamentos e práticas no contexto organizacional. Por outro lado, afirma que a cultura influencia que tipo de liderança pode se tornar possível, de modo que, após criada, a cultura organizacional determina critérios para liderança e quem irá, ou não, ser líder (Schein, 2010, p. 219). Desse modo, o autor sugere que a cultura organizacional e a liderança são fenômenos interdependentes.

Robbins (2005) corrobora esse pensamento ao discorrer sobre a criação e manutenção de culturas, descrevendo que estas são fortemente influenciadas pelos fundadores, que estabelecem os valores e as formas de agir da organização. Isso, por sua vez, "influencia fortemente os critérios utilizados na contratação da força de trabalho" (Robbins, 2005, p. 384).

No órgão público estudado, a análise desses pressupostos também considerou as especificidades do âmbito institucional, incluindo as normas formais, a estrutura de carreira, as relações hierárquicas e as práticas locais de gestão, reconhecendo que esses elementos podem contribuir para a constituição e a manifestação da cultura organizacional na unidade analisada.

2.2.2. Liderança Feminina

Conceituar liderança feminina apresenta certo desafio, conforme apontam Freitas *et al.* (2025), dado que a associação de mulheres líderes a características socialmente atribuídas ao feminino pode

reforçar estereótipos de gênero, mesmo quando apresentada como uma forma de valorização de sua atuação.

No entanto, é possível contextualizar liderança feminina como a atuação de mulheres em funções formais de liderança. Neste estudo, “mulheres em funções de liderança” designa quem ocupa uma função formal, sem atribuir um estilo de gestão ao grupo.

A presença de mulheres em funções de liderança não elimina as barreiras que podem atravessar o exercício da autoridade e a continuidade nessas posições. Miltersteiner *et al.* (2020) ressaltam que a compreensão dessas experiências no contexto da administração pública deve considerar as práticas de gestão, os critérios de reconhecimento e as relações organizacionais, reconhecendo a diversidade das condições vivenciadas pelas mulheres.

Estudos sobre barreiras associadas ao gênero mostram que critérios de promoção, padrões de legitimidade e apoio organizacional podem dificultar o exercício da liderança por mulheres (Diehl; Dzubinski, 2016; Miltersteiner *et al.*, 2020; Freitas *et al.*, 2025).

É importante destacar que, neste estudo, não se pretendia avaliar a qualidade ou o desempenho da liderança feminina, mas compreender os fatores e as condições organizacionais que impactam sua existência e continuação.

2.3. Da Permanência

Para fins deste estudo, a permanência de mulheres em cargos de liderança foi compreendida como a continuidade do exercício de funções formais de chefia ou liderança no contexto organizacional,

considerando não apenas o tempo de ocupação dessas posições, mas também as condições institucionais, culturais e relacionais que afetam sua manutenção ao longo do tempo.

Assim, permanência não foi analisada exclusivamente a partir do tempo de ocupação do cargo, mas também sob a perspectiva das condições organizacionais percebidas pelas participantes como favoráveis ou desfavoráveis à continuidade do exercício da liderança. Dessa forma, buscou-se compreender como os elementos da cultura organizacional podem influenciar a manutenção de mulheres nessas posições.

Neste estudo, portanto, houveram três indicadores: (1) trajetória, descrita pelo tempo na função atual e pela experiência prévia; (2) intenção declarada de seguir na liderança, no horizonte exato da pergunta; (3) condições percebidas como favoráveis ou desfavoráveis à continuidade.

3. METODOLOGIA

Quanto à natureza, a metodologia desenvolvida se configura como aplicada visto que tinha como objetivo construir conhecimentos para aplicação prática. Em relação ao objetivo da pesquisa, compreende-se que se trata de um estudo descritivo, à medida que visa descrever características de determinada população ou fenômeno, utilizando assim, o uso de técnicas de coletas de dados, conforme Gil (2019). A abordagem desta pesquisa se classifica como um estudo de caso descritivo, neste caso três escolas superiores e na Reitoria da UEA, buscando diversificar as perspectivas organizacionais, de abordagem qualitativa, apoiado em questionário autoaplicável, visto que busca trabalhar os dados buscando seu

significado, tendo como base a percepção do fenômeno dentro do seu contexto (Gil, 2019).

Quanto o universo da pesquisa, este é composto por 20 servidoras que exerçam funções formais de liderança, de vínculo estatutário ou em cargo comissionado, da Universidade do Estado do Amazonas, nas unidades acadêmicas a seguir: Escola de Ciências Sociais (ESO), Escola Superior de Tecnologia (EST) e Escola Normal Superior (ENS) e Reitoria. A escolha das diferentes unidades buscou contemplar a diversidade de contextos organizacionais, considerando suas particularidades administrativas, estruturas hierárquicas e dinâmicas de funcionamento.

Para a identificação das participantes, foi solicitada às unidades a relação de mulheres em funções formais de liderança, disponibilizada pelas respectivas secretarias e direções. O convite foi enviado às 20 participantes por e-mail e, quando disponível, pelo WhatsApp. Também foram encaminhados dois lembretes, destacando a data de encerramento da pesquisa. Ao final, foram obtidas 14 respostas.

A estratégia proposta foi convidar todas as elegíveis, sem seleção aleatória ou atribuição de margem de erro à adesão voluntária. A pesquisa adotou abordagem censitária, uma vez que todas as servidoras das unidades selecionadas que ocupavam funções formais de liderança foram convidadas a participar, incluindo funções de Reitoria, Direção, Coordenação de Curso e de Colegiado, além de Chefia de Departamento e Setor.

O questionário autoaplicável foi encaminhado, entre o período de 05 a 12 de novembro de 2026, às mulheres líderes das unidades

estudadas, assim como diferentes setores. Para os critérios de exclusão, têm-se: servidoras de licença, afastadas, que possuam menos de três meses na função.

Quanto a coleta de dados, a ferramenta de coleta utilizada foi o uso de questionário autoaplicável, via *Google Forms*, separado em blocos temáticos, preenchido por mulheres líderes na instituição estudada e aplicadas de forma online.

Das 24 perguntas no questionário, desconsiderando a pergunta de consentimento inicial, 5 foram distribuídas com questões de perfil, 4 para trajetória, 5 para práticas percebidas (Bloco 1); 4 para valores declarados e cotidiano (Bloco 2); 2 para episódios e expectativas (Bloco 3); e, por fim, 4 para condições de continuidade e estratégias (Bloco 4). Nas perguntas que continham as opções 'não se aplica' e 'prefiro não responder', não foi registrada escolha dessas respostas por nenhuma das participantes. Nas questões abertas, houve retorno de aproximadamente 70% nos blocos 1 e 2, e de 100% nos blocos 3 e 4.

Para o tratamento e análise, inicialmente, as respostas coletadas serão organizadas a partir dos objetivos/hipóteses estabelecidos. Não será construído um índice geral de cultura organizacional ou de permanência na liderança, pois as questões do instrumento abordam diferentes dimensões e aspectos da experiência das participantes. Dessa forma, as respostas serão analisadas individualmente, considerando a natureza ordinal da escala Likert, por meio de frequências absolutas e relativas. Essa escolha distingue a análise de itens ordinais do uso de escalas compostas (Sullivan; Artino, 2013).

Uma pergunta deixada em branco não será convertida em ausência de todas as explicações. Não resposta, recusa, desconhecimento e não aplicabilidade serão separados da neutralidade.

Os campos abertos serão examinados por categorização descritiva. Os objetivos orientarão a leitura inicial, mantendo espaço para temas emergentes. Serão distinguidos relatos, interpretações das participantes e inferências analíticas, sem atribuir automaticamente episódios a pressupostos culturais inconscientes. A integração ocorrerá por objetivo, confrontando distribuições e relatos para identificar convergências, divergências e experiências ambivalentes. A intenção de continuar poderá ser discutida em relação às condições relatadas, mas não será tratada como prova de retenção ou como efeito causal dessas condições.

A pesquisa resguardou participação voluntária e confidencialidade, especialmente diante do pequeno número de mulheres potencialmente reconhecíveis. Perfis e relatos foram apresentados de modo agregado ou desidentificado, sem combinação de atributos que permita reconhecer participantes e terceiros.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1. Participação, Perfil Agregado e Trajetória

No estudo, 14 das 20 mulheres elegíveis (70%) entre as unidades acadêmicas selecionadas (ESO, EST, ENS e Reitoria) responderam no período de 05/11 a 12/11.

De forma breve, o perfil sociodemográfico apresenta, em relação a faixa etária das participantes, uma concentração de 57% em idades de 50 a 59 anos. Em relação a autodeclaração, 50% das participantes

são brancas, seguido pela segunda maior população de 35,7% de mulheres pardas e 14,3% de mulheres pretas. Para o nível de escolaridade, o doutorado constitui o grau de instrução mais presente, com 64,3%. De certo modo, embora seja possível deduzir que o alto grau de escolaridade reflita uma conexão com o cargo das líderes, é essencial considerar o contexto em que a pesquisa foi realizada, isto é, em uma universidade pública em que os membros são incentivados a buscar a especialização visto sua natureza.

No que tange ao exercício profissional, grande parte das participantes se encontram na categoria de docentes em funções de gestão, com 92,9%. No mesmo sentido, das participantes, mais de 90% são servidoras estatutárias. Mais uma vez, são dados esperados dado a natureza de onde a pesquisa foi aplicada.

Quanto a trajetória na função das servidoras em cargos de liderança, 7 das 14 participantes afirmam já exercer sua posição a pelo menos 5 anos, enquanto 5 de 14 afirmam possuir de 1 a 3 anos em tais cargos. As demais afirmam de 3 a 5 anos e menos de um ano, respectivamente. Na mesma linha, 85,7% afirmam já ter exercido posição de liderança anteriormente, ou seja, 12 entre 14 já haviam atuado como líderes.

Logo, 57,1% das participantes afirmam que a entrada nessas posições de liderança ocorreu a partir de convite/designação, enquanto 21,4% declaram que o acesso ocorreu por meio de processo seletivo interno e as demais, pelo processo de eleição.

Em pergunta relacionada a intenção de continuar exercendo funções de liderança pelos próximos 12 meses, todas demonstram interesse em manter seus respectivos cargos. É importante ressaltar,

no entanto, que intencionalidade não configura necessariamente indicador de permanência, mas sim uma vontade/noção sobre o futuro. Esse resultado indica uma intenção de continuidade no exercício de funções formais de liderança no horizonte de 12 meses, não necessariamente no mesmo cargo atualmente ocupado, tampouco configurando evidência de permanência efetiva.

4.2. Práticas Percebidas e Coerência Entre Valores e Cotidiano

Os artefatos são os elementos que Schein (2010) reitera como o nível mais visível de sua pirâmide. Neste estudo, levando em consideração o cenário de organização pública, essas práticas se apresentam a partir de elementos como critérios de nomeação, participação de decisão, acesso à informação e recursos, assim como a forma com que os membros conduzem devolutivas.

Para garantir a integridade do acesso a esses cargos, logo, são necessários critérios explícitos. Segundo as respostas apresentadas, tem-se que 8 das 14 participantes percebem os critérios utilizados para a designação como claros e transparentes. Mais ainda, 85,7% das participantes informam que dentro do exercício de suas atividades, existe participação relacionada a tomada de decisão.

E, em unanimidade, tem a percepção de que tem informações e recursos necessários para exercer sua liderança, com 57,1% de respostas em “concordo parcialmente” e o restante em “concordo totalmente”. Essas afirmações demostram uma visão majoritariamente positiva das participantes em relação as práticas que oferecem suporte a sua liderança. Por fim, em relação ao feedback, 64,3%, ou 9 das 14 participantes, afirmam que as devolutivas acontecem de maneira respeitosa.

No entanto, é importante destacar que esses resultados expressam a percepção das participantes e não permitem, de forma isolada, afirmar que tais práticas aconteçam de forma uniforme em toda a instituição.

Todavia, existem práticas a ser desenvolvidas, dado que ao descrever rotinas e procedimentos cuja manutenção ou mudança as participantes julgam como relevantes para apoiar aquelas que exercem função de liderança, elementos necessários para a plenitude de sua atuação surgiram, conforme tabela a seguir. As respostas foram agrupadas em categorias que resultaram nos três itens abaixo:

Quadro 1. Existe alguma rotina ou procedimento que deveria ser mantido ou mudado para apoiar quem ocupa uma função de liderança? Por quê?

Item	Principais Necessidades e Gargalos Apontados
Normas Formais & Procedimentos Administrativos	Necessidade de estabelecer regras, atribuições e responsabilidades mais claras para o exercício das funções de liderança; Necessidade de formalizar e documentar responsabilidades, fluxos e rotinas hierárquicas, a fim de evitar dúvidas, atrasos, retrabalho e erros decorrentes da ausência de um manual orientador.
Comunicação	Sistemas mais efetivos de gestão de lotação, além de manter o planejamento, a comunicação transparente e as reuniões periódicas de alinhamento, combatendo procedimentos burocráticos, a centralização de decisões e a falta de autonomia.
Apoio Institucional	Necessário garantir recursos humanos e condições de trabalho adequadas para evitar a sobrecarga das mulheres em funções de liderança; Garantia de

	permanência de técnicos, secretários e estagiários nas coordenações de curso para apoio.

Fonte: Elaboração própria, 2026.

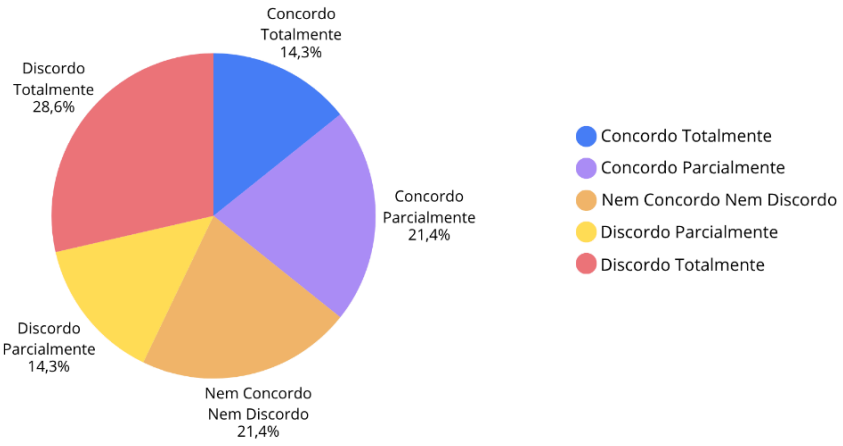
Já em relação aos valores, aqui são definidos como os princípios, objetivos, estratégias e filosofias de uma organização, conforme Schein (2010), que, de maneira concreta, se traduzem a partir dos documentos institucionais, códigos de ética, discursos dos dirigentes e políticas organizacionais.

No que se refere ao conhecimento sobre orientações, comunicações ou políticas institucionais sobre igualdade, a distribuição fica em 4/14 (28,6%) em cada categoria de concordância, totalizando 8/14 (57,1%); 3/14 (21,4%) ficaram neutras e 3/14 (21,4%) discordaram totalmente. As respostas negativas ou neutras podem acontecer devido à possíveis faltas de divulgação e clareza na comunicação institucional.

Quanto à perspectiva relacionada com os valores institucionais e sua aplicabilidade real, ou seja, se os valores institucionais declarados sobre igualdade de oportunidades são colocados em prática, 12 das 14 participantes declaram concordância.

Acerca da percepção de mensagens, implícitas ou explicitas, transmitidas pela organização sobre o perfil ideal de liderança, ou seja, quem deve liderar, das respondentes 6/14 discordaram ao menos parcialmente, 5/14 concordaram e 3/14 ficaram neutras, sem predominante maioria de concordância ou de discordância, conforme figura abaixo.

Gráfico 1. A instituição transmite mensagens, explícitas ou implícitas, sobre quem possui o perfil adequado para ocupar cargos de liderança.



Fonte: Questionário aplicado, 2026.

Ao analisar os relatos em relação a situações em que o discurso institucional e a prática cotidiana coincidiram ou divergiram no apoio à liderança de mulheres, destaca-se que 6 das 11 respostas recebidas informam não ter conhecimento ou não terem observado tais situações em suas organizações, das demais respostas, é possível observar relatos ligados a percepções de divergências entre oportunidades entre cargos para homens e mulheres, desigualdade entre nível do cargo e competência técnica, poucas gestoras mulheres em comparação a gestores homens. Por fim, 3 participantes escolheram não responder a esta pergunta.

4.3. Episódios, Condições de Continuidade e Estratégias

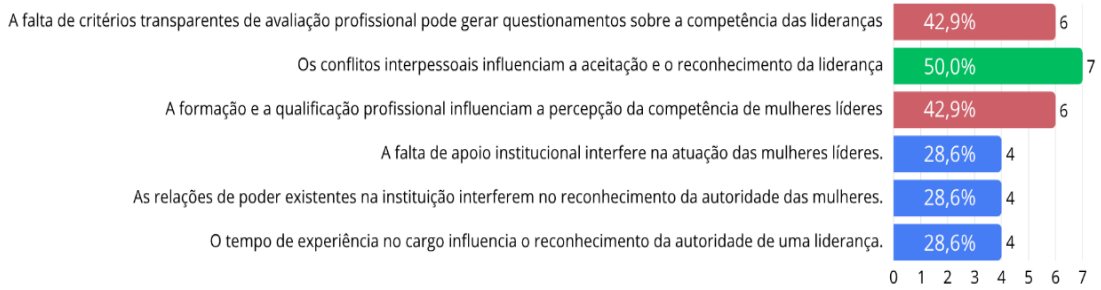
Baseado no terceiro nível da cultura organizacional por Schein (2010), os pressupostos básicos, ou crenças, dispõem representam noções inconscientes e enraizadas pelos membros. Formam a maneira como os membros enxergam a realidade, assim como podem gerar expectativas implícitas e subconscientes.

Neste cenário, podem ser percebidos como indícios de expectativas relacionada a autoridade. Assim, ao responder sobre possíveis experiências em que vivenciaram ou observaram alguma situação em que a autoridade ou a competência de uma mulher líder foi reconhecida, questionada ou tratada diferentemente, os casos relatados podem ser agrupados em duas categorias de interpretação: diferenciação na credibilidade, envolvendo a desvalorização ou menor aceitação de ideias e decisões de mulheres líderes; e questionamento da autoridade, relacionado a interrupções, resistência ao exercício da liderança e questionamentos sobre a competência profissional feminina.

Além disso, foi necessário distinguir episódio vividos, observado e interpretações das participantes. Dentre as 14 respostas, 5 informaram não ter vivido ou observado a situação descrita. Das 9 restantes, 3 relataram casos vividos por elas mesmas, 3 casos que observaram com outras mulheres líderes e 3 relatam interpretações gerais.

O item abaixo buscou complementar os relatos anteriores, com afirmativas que vão além de expectativas de gênero, poderiam ajudar a compreender os episódios em que a liderança feminina foi tradada de forma diferente.

Gráfico 2. Que outras explicações, além de expectativas de gênero, poderiam ajudar a compreender as situações que você descreveu?



Fonte: Questionário aplicado, 2026.

Dos 14 formulários, 7/14 (50,0%) marcaram conflitos interpessoais; 6/14 (42,9%) marcaram falta de critérios transparentes de avaliação e 6/14 (42,9%) marcaram formação/qualificação. Outras três alternativas tiveram 4/14 cada. Era possível marcar mais de uma; além disso, deveria ser respondido mesmo por quem não descreveu episódio anteriormente.

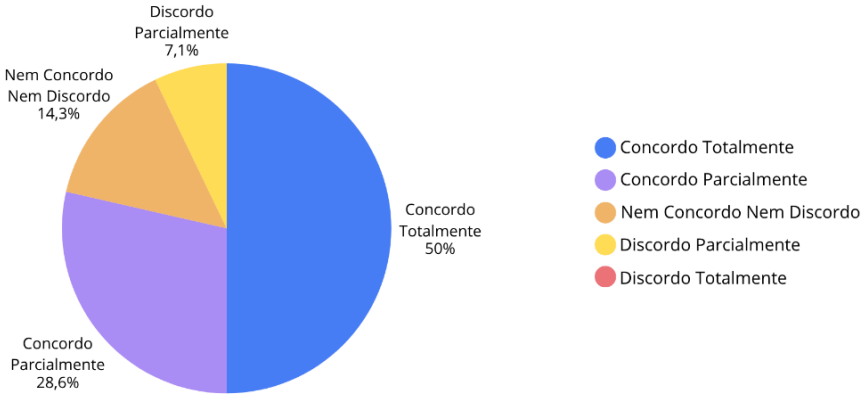
As três afirmações permitem a discussão de diferentes dimensões da cultura organizacional, neste caso, relações interpessoais e crenças compartilhadas, valores institucionais e expectativas relacionadas a competência. Nesse sentido, buscou-se identificar as explicações percebidas pelas participantes sobre as condições para o exercício da liderança feminina, bem como compreender suas avaliações acerca do suporte institucional oferecido e das estratégias utilizadas para lidar com os possíveis desafios.

Além de buscar os elementos que influenciam a permanência feminina, buscou-se descobrir de que forma avaliam o suporte oferecido para sua continuidade, assim como as estratégias usadas para lidar com os possíveis desafios.

Com base nisso, em item questionando se o apoio oferecido atualmente é percebido como suficiente, 7/14 concordaram totalmente, 4/14 parcialmente, 2/14 foram neutras e 1/14 discordou

parcialmente, conforme gráfico a seguir. No entanto, é necessário olhar para o outro lado da situação, o que estaria ausente para que esse objetivo fosse atingido plenamente?

Gráfico 3. O apoio institucional e profissional oferecido pela instituição é suficiente para favorecer minha atuação e permanência em cargos de liderança.



Fonte: Questionário aplicado, 2026.

Ao responder se a instituição adota medidas efetivas para valorizar e garantir a continuidade, 6/14 concordaram totalmente (42,9%) e 3/14 parcialmente (21,4%); a concordância combinada é 9/14 (64,3%). Houve 3/14 neutras e 2/14 em discordância total.

Logo, é possível inferir que, apesar de ainda existem espaços a se percorrer em relação a medidas práticas que asseguram que mulheres continuem em espaços de liderança de forma plena, no caso estudado as observações são predominantemente favoráveis.

Ao medir o grau de concordância a partir de medidas oferecidas pela instituição favorecem ou dificultam sua permanência em cargos de liderança, a tabela a seguir mostra a categoria mais marcada em cada denominador, com apenas um empate no item “vi”.

Quadro 2. Quais dessas medidas ou condições oferecidas pela instituição favorecem sua permanência em cargos de liderança?

ITEM	%	n	GRAU
1. O reconhecimento profissional favorece minha permanência na liderança.	64,3%	9	Concordo totalmente
2. As oportunidades de capacitação e desenvolvimento incentivam minha continuidade.	50,0%	7	Concordo totalmente
3. O apoio da gestão fortalece minha atuação como líder.	57,1%	8	Concordo totalmente
4. A autonomia para tomar decisões favorece minha permanência.	42,9%	6	Concordo totalmente
5. A possibilidade de conciliar vida profissional e pessoal contribui para minha continuidade.	57,1%	8	Concordo totalmente
6. A sobrecarga de trabalho dificulta minha permanência na liderança.	28,6% (*)	4	Concordo totalmente Discordo totalmente
7. A falta de reconhecimento profissional desestimula minha continuidade.	42,9%	6	Discordo totalmente

Fonte: Elaboração própria, 2026.

Nos itens iniciais, focados em cenários mais positivos em relação as medidas aplicadas, as participantes reconhecem que elementos como reconhecimento profissional, oportunidades de capacitação, apoio institucional, autonomia e *work-life balance* são essenciais para a continuidade de suas atuações.

Em perguntas mais negativas que abordavam sobrecarga e falta de reconhecimento profissional, as respostas foram mais ambivalentes. No item “vi”, ocorre empate com a mesma quantidade de respostas opostas 4 para “Concordo totalmente” e ‘Discordo totalmente”. Ademais, dentre as 14 respostas, as respostas se dividem igualmente em “Discordo Parcialmente”, “Nem concordo Nem discordo” e “Concordo parcialmente”, com 2 em cada uma destas alternativas. Na afirmação sobre o reconhecimento desestimular a continuidade, item “vii”, por outro lado, a resposta mais marcada fica em “Discordo Totalmente”, com 42,9%.

Por fim, ao responderem sobre ações adotadas para lidar com desafios dentro da função liderança, essas respostas foram agrupadas nas seguintes categorias: Postura profissional e foco em resultados, a partir do aperfeiçoamento contínuo e orientação para resultados, mantendo a convicção de fazer o que é correto para a atuação em sua função; Gestão de conflitos e tomada de decisões, com diálogo constante e individual, além de busca por práticas conciliatórias e prudência nas relações interpessoais, evitando conflitos e rumores, e equilíbrio emocional na condução de decisões complexas; ao fim, adoção de trabalho em equipe, por meio de delegação de responsabilidades, assim como a valorização de experiências de lideranças anteriores.

Apesar de iniciativas individuais não substituírem condições institucionais, esses relatos evidenciam como as mulheres buscam desenvolver mecanismos para responder às barreiras organizacionais e fortalecer sua atuação em posições de liderança.

4.4. Síntese Integrada

A respeito da pergunta original, isto é, de que forma as mulheres em cargo de gestão percebem as práticas, valores e pressupostos relacionados a suas condições de permanência, tem-se as seguintes observações.

Em relação as práticas observáveis, baseados em Schein (2010), a partir das respostas das participantes, nota-se percepções predominantemente positivas quanto à clareza nos critérios, acesso a informações e recursos, participação nas decisões, disponibilidade de recursos e devolutivas respeitosas, com apontamentos de melhoria e necessidades de maior clareza nas normas, comunicação e procedimentos administrativos. Estes elementos permitem compreender como a organização estrutura as condições para o exercício da liderança.

Visando aos valores organizacionais, as participantes apresentem percepções em grande parte positivas quanto às orientações institucionais e à aplicação desses valores, assim como discordam que a instituição transmita mensagens implícitas sobre quem deve ocupar a liderança. Miltersteiner *et al.* (2020), alertam, no entanto, sobre a possibilidade de que políticas institucionais de igualdade não assegurem, necessariamente, a inclusão efetiva, aspecto que pode dificultar a consolidação de uma cultura institucional equitativa.

Por fim, no nível dos pressupostos básicos, destacam-se as expectativas implícitas que orientam as relações e os julgamentos sobre o exercício da liderança. Conforme discutem Miltersteiner *et al.* (2020), padrões de comportamento associados à liderança podem ser reproduzidos sutilmente nos ambientes organizacionais. Na pesquisa, os relatos de diferenciação na credibilidade de ideias e decisões e de questionamento da autoridade e da competência profissional feminina evidenciam possíveis manifestações dessas expectativas.

Tais situações podem contribuir para a reprodução de desigualdades no reconhecimento da autoridade feminina, exigindo das mulheres estratégias adicionais de afirmação profissional e enfrentamento de barreiras relacionais.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Portanto, o presente estudo teve como objetivo compreender de que maneira os elementos da cultura organizacional se relacionavam e impactavam a permanência da liderança feminina, considerando a visão de mulheres líderes na Universidade do Estado do Amazonas.

No recorte estudado da UEA, percepções favoráveis sobre acesso a recursos e apoio coexistiram com pedidos de maior clareza nas atribuições e nos fluxos administrativos e com relatos de contestação da autoridade. As participantes destacaram o reconhecimento profissional e o apoio da gestão entre as condições percebidas como favoráveis e relataram recorrer ao aperfeiçoamento, ao diálogo e à colaboração para lidar com desafios da função. Esses achados sugerem que o suporte à liderança deve

incluir critérios claros de designação e avaliação e condições de trabalho que não dependam apenas de iniciativas individuais.

Entre as limitações do estudo, destaca-se o número reduzido de participantes, restringindo a generalização dos resultados. A pesquisa também se concentrou em mulheres que ocupam atualmente posições formais de liderança, sem alcançar, por exemplo, as experiencias de mulheres que tenham deixado tais cargos assim como seus porquês. Além disso, a utilização de um instrumento que utiliza dados autorrelatados implica que os resultados expressam percepções individuais. Por fim, a coleta realizada em um único período, sem acompanhamento longitudinal, não permite verificar a continuidade efetiva das participantes nas funções de liderança ao longo do tempo.

Sugere-se, para trabalhos futuros, a abrangência total de mulheres em cargos de liderança da Universidade do Estado do Amazonas, assim como o colhimento de dados de mulheres que tenham saído de cargos decisórios, para assim aprofundar o levantamento das percepções de mulheres em cargos de liderança.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

DIEHL, Amy B.; DZUBINSKI, Leanne M. **Making the invisible visible:** a cross-sector analysis of gender-based leadership barriers. Human Resource Development Quarterly, v. 27, n. 2, p. 181-206, 2016. DOI: 10.1002/hrdq.21248. Acesso em: 20 nov. de 2026.

FREITAS, Amanda P. *et al.* **“Pensar Gerente, Pensar Homem”:** um Estudo Sobre a Manutenção dos Estereótipos de Gênero nos Processos de Ascensão e Permanência de Mulheres em Posições de Liderança. Revista de Gestão Social e Ambiental, Miami, v. 19, n. 5, p.

1-28, 2025. Disponível em: https://doi.org/10.24857/rgsa.v19n5-078. Acesso em: 15 nov. de 2026.

GIL, Antonio C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019. Acesso em: 23 ago. 2026.

MILTERSTEINER, Renata K.; OLIVEIRA, Fátima B.; HRYNIEWICZ, Lygia G. C.; SANT'ANNA, Anderson S.; MOURA, Luiz C. **Liderança feminina:** percepções, reflexões e desafios na administração pública. Cadernos EBAPE.BR, Rio de Janeiro, v. 18, n. 2, p. 406-423, 2020. DOI: 10.1590/1679-395120190176. Disponível em: http://www.scielo.br/j/cebape/a/tCzLBJyCbWjsr5bkQnnZ7bm/abstract/?lang=pt&ilang=pt_BR. Acesso em: 16 nov. de 2026.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional.** 11. ed. - São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005. Acesso em: 16 nov. de 2026.

SCHEIN, Edgar H. **Organizational culture and leadership.** 4th ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2010. Acesso em: 16 nov. de 2026.

SULLIVAN, Gail M.; ARTINO JUNIOR, Anthony R. **Analyzing and interpreting data from Likert-type scales.** Journal of Graduate Medical Education, v. 5, n. 4, p. 541-542, 2013. DOI: 10.4300/JGME-5-4-18. Disponível em: https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC3886444/. Acesso em: 11 nov. de 2026

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao Prof. Dr. Sálvio Rizzato, meu orientador, pelas diretrizes e auxílio durante este processo, assim como todos os professores

que contribuíram para minha vida acadêmica até aqui.

Agradeço minha família, principalmente e infinitamente, minhas mães, sem as quais eu jamais haveria chegado tão longe, que merecem todo o mérito de minhas conquistas profissionais e pessoais.

Agradeço meus amigos, dentro e fora da universidade, que estiveram comigo a cada momento desta jornada mesmo nos momentos mais desafiadores.

Agradeço, por fim, a todos que colaboraram para a realização deste trabalho.

[1] Graduando em Administração pela Universidade do Estado do Amazonas. E-mail: acesse o artigo original para visualizar o e-mail

[2] Professor Orientador. Docente na Universidade do Estado do Amazonas. E-mail: acesse o artigo original para visualizar o e-mail.