

LIDERANÇA FEMININA NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL CONTEMPORÂNEO

Renê Gomes da Paixão¹ - UFRPE
Katarina Leal Chaves Lacerda² - UFRPE

RESUMO

Esse artigo teve por objetivo analisar como a liderança feminina se manifesta no contexto organizacional contemporâneo. Trata-se de um ensaio teórico, de abordagem qualitativa, sob a forma de uma revisão integrativa da literatura, de modo a descrever as características da liderança feminina, investigar suas semelhanças e distinções em relação a outros estilos de liderança e analisar os impactos que essa forma de liderança pode gerar no ambiente de trabalho. Como resultado, identifica-se que os estudos analisados convergem na descrição da liderança feminina como colaborativa, humanizada e eficiente. No entanto, enquanto alguns pesquisadores indicam que as mulheres mantêm seu estilo participativo independentemente do ambiente, outros destacam que, em organizações mais tradicionais e hierárquicas, elas podem adotar um comportamento mais autoritário para garantir sua credibilidade. A análise comparativa entre os tipos de liderança e a liderança feminina evidencia que modelos como a liderança democrática e transformacional se alinham naturalmente ao perfil das lideranças femininas, enquanto estilos como a liderança autocrática e liberal apresentam contradições com as características da liderança feminina. Por fim, a presença de mulheres em cargos de liderança contribui para um ambiente de trabalho mais justo e equitativo. Portanto, este estudo conclui que a liderança feminina é um elemento transformador dentro das organizações, contribuindo para a construção de espaços mais democráticos, inovadores e inclusivos.

Palavras-chave: Liderança. Liderança Feminina. Organizações.

1 INTRODUÇÃO

A liderança é um tema amplamente estudado e continuamente revisitado, devido a sua importância nos mais diversos contextos sociais, econômicos e organizacionais. Ao longo do tempo, seu conceito evoluiu, passando de uma visão inicial que associava a liderança a características inatas, como defendido pela Teoria dos Traços, para abordagens mais modernas que a consideram relativa a habilidades desenvolvidas e adaptáveis. Liderar envolve não apenas o ato de comandar, mas também a capacidade de inspirar, influenciar e engajar indivíduos e grupos para alcançar objetivos coletivos e estratégicos.

Neste artigo, serão apresentados e discutidos diferentes tipos de liderança que, embora possuam características e práticas distintas, compartilham a meta comum de promover resultados eficientes e positivos. Entre os estilos abordados, destacam-se a liderança autocrática, caracterizada pela centralização do poder; a liderança democrática, marcada pela valorização da participação dos liderados; e a liderança liberal, que oferece maior autonomia às equipes. Além dos modelos mais específicos e contemporâneos, como a liderança situacional, que se adapta às demandas e ao nível

¹ Estudante concluinte do Curso de Bacharelado em Administração. E-mail: renepaixao22@outlook.com

² Professor(a) Orientador(a) do Departamento de Administração da UFRPE. E-mail: katarina.lacerda@ufrpe.br

de maturidade dos liderados; a liderança carismática, baseada em características pessoais inspiradoras; a liderança transformacional, que motiva o subordinado a avançar e perseguir seus objetivos individuais; a liderança transacional, que se relaciona com uma interação de troca entre líder e liderado, na qual o líder busca satisfazer seus próprios interesses; e a liderança feminina, que se diferencia por sua empatia, colaboração e versatilidade.

Sobre a liderança feminina, Ferigato e Conceição (2020) afirma que ao longo do tempo, as mulheres alcançaram maior autonomia e assumiram responsabilidades cada vez mais amplas. Passaram a buscar desenvolvimento profissional, atualização contínua e uma participação crescente na sociedade. A constante busca por igualdade de direitos e reconhecimento tem consolidado a mulher como uma líder competente e influente. Mesmo diante dos desafios, observa-se um crescimento significativo da presença feminina no mercado de trabalho e em cargos de liderança, o que reflete transformações positivas e a crescente valorização da liderança feminina nas organizações.

Com base nisso, o objetivo geral desta pesquisa é analisar como a liderança feminina se manifesta no contexto organizacional contemporâneo. Especificamente, busca-se descrever as características da liderança feminina; averiguar as similaridades e divergências com relação aos outros tipos de liderança; e, identificar quais são os impactos no ambiente de trabalho decorrentes da liderança feminina.

Sob a ótica teórica, esta pesquisa se justifica, pois, conforme Resende e Horta (2024), a presença feminina em cargos de liderança tem aumentado, mas ainda está distante do ideal. E, ainda que haja esse aumento da atuação feminina como líderes organizacionais, esse tema ainda é pouco explorado na literatura, o que é indicado por Silva, Paschoalotto e Endo (2020). Sendo assim, essa pesquisa contribui para melhor esclarecer a temática a respeito de liderança feminina.

Resende e Horta (2024) destacam que, de acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), em 2012, 37% das posições de gestão eram ocupadas por mulheres, número que subiu para 42% em 2022. Contudo, as mulheres ainda enfrentam desafios, como estigmas de gênero e a carência de redes de apoio, para alcançar posições de poder. A diversidade de gênero em cargos executivos é particularmente baixa, com apenas 8% das CEOs no Brasil sendo mulheres, e 38% das funções de liderança nas grandes corporações sendo ocupadas por elas. Isso sugere que, embora haja progressos em cargos gerenciais de nível intermediário, a participação feminina em posições de alta decisão permanece limitada.

Dessa forma, do ponto de vista gerencial, a pesquisa contribui para a compreensão dos estilos de liderança adotados por mulheres, podendo evidenciar competências como empatia e inteligência emocional. Além disso, pode auxiliar na formulação de estratégias para promover diversidade e inclusão, minimizando barreiras e vieses no ambiente corporativo. Os resultados também podem servir de base para políticas organizacionais mais equitativas e programas de desenvolvimento para mulheres líderes, favorecendo sua ascensão profissional. Ao identificar tendências e potenciais impactos da liderança feminina, a pesquisa tende a gerar reflexões que podem influenciar melhorias na cultura organizacional, tornando as empresas mais inovadoras, produtivas e competitivas.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 LIDERANÇA

A liderança é um tema amplamente estudado e debatido ao longo da história, com seu conceito sendo redefinido em diferentes períodos e contextos. Fabris, Rucyski e Costa (2024), ao citarem Bowditch e Buono (2002), afirmam que, antes da Segunda Guerra Mundial, predominava a crença de que a liderança era uma característica inata, ou seja, um traço com o qual o indivíduo

já nascia, o que o diferenciava como líder ou não-líder. Essa perspectiva fundamentou a chamada Teoria dos Traços, segundo a qual a liderança é resultado de qualidades intrínsecas e imutáveis onde os líderes natos possuem a habilidade de liderar de forma natural e involuntária.

Stoner e Freeman (1999), apontados por Fabris, Rucyski e Costa (2024), por sua vez, apresentam uma visão clássica da liderança na administração, focando no papel do líder como responsável por garantir o cumprimento das funções organizacionais necessárias para atingir os objetivos estabelecidos. Para os autores, a liderança deve estar alinhada aos interesses e às prioridades da organização, sendo, portanto, um elemento fundamental para a execução eficaz das estratégias empresariais. Já Chiavenato (2022), conceitua liderança como a habilidade de influenciar indivíduos a se dedicarem de forma espontânea e com entusiasmo para atingir as metas da organização. De acordo com o autor, liderar não se resume a dirigir, mas inclui também inspirar, engajar e guiar os integrantes de uma equipe.

Conforme Magalhães e Soares (2019), Kotter (1997) afirma que o papel essencial do líder é atuar em prol de transformações, seguindo três etapas consecutivas: comunicar claramente a estratégia da organização, alinhar os objetivos aos talentos humanos disponíveis e motivá-los para que as metas sejam alcançadas conforme o planejamento prévio.

De acordo com Lacombe e Heiborn (2009), liderança pode ser entendida como o ato de orientar e direcionar um grupo, influenciando suas atitudes e decisões, com o objetivo de alcançar metas e interesses compartilhados. Esse processo ocorre com base em uma visão clara de futuro, fundamentada em ideias e valores consistentes. Essa definição sugere que o líder atua de maneira colaborativa com o grupo, buscando, em parceria, o cumprimento dos objetivos estabelecidos.

O Quadro 1 resume os principais conceitos relativos ao tema liderança que são apresentados ao longo tempo por diversos autores.

Quadro 1 - Conceitos sobre Liderança

AUTORES	CONCEITO
Bowditch e Buono (2002)	Qualidades inatas associadas a traços naturais.
Chiavenato (2022)	Habilidade de influenciar e engajar os membros de uma equipe.
Kotter (1997)	Principal objetivo é agir em função de mudanças.
Lacombe e Heiborn (2009)	Processo colaborativo orientado para o sucesso coletivo.
Stoner e Freeman (1999)	Guiar uma organização alinhando-se aos interesses organizacionais.

Fonte: Elaboração Própria (2025)

Em suma, entende-se que liderança é a capacidade de influenciar, motivar e direcionar um grupo de maneira estratégica e inspiradora, com o intuito de alcançar objetivos comuns. Ela vai além de uma simples posição de autoridade ou comando, envolvendo uma série de habilidades interpessoais, como comunicação, empatia e visão de futuro. Um líder eficaz não apenas orienta sua equipe, mas também cria um ambiente onde os membros se sentem engajados e comprometidos, inspirando-os a alcançar suas metas com entusiasmo e dedicação. A liderança é um processo dinâmico e colaborativo, que exige não só habilidades técnicas e cognitivas, mas também uma compreensão profunda das necessidades do grupo e da organização como um todo. Assim, a liderança se torna uma força propulsora essencial para o sucesso coletivo, alinhando os esforços individuais aos objetivos estratégicos da organização, criando um impacto duradouro no ambiente de trabalho e nas relações interpessoais.

2.1 TIPOS DE LIDERANÇA E SEUS RESULTADOS

Os tipos de liderança são amplamente estudados, sendo cada modelo caracterizado por diferentes práticas e impactos no ambiente organizacional. Serão apresentados a seguir os tipos de liderança mais conhecidos, sendo eles a liderança autocrática, a liderança democrática e a liderança liberal, bem como outros tipos que serão aprofundados neste artigo, sendo eles a liderança situacional, a liderança carismática e a liderança feminina.

Segundo Basso (2016), citado por Silva, Caiado e Cisne (2022), a liderança autocrática é definida pela centralização do poder e pela rigidez. Nesse modelo, o líder toma decisões sem consultar sua equipe, confiando exclusivamente em suas próprias ideias e metodologias. Essa abordagem pode levar a um controle excessivo, resultando em um ambiente onde o respeito mútuo é substituído pelo temor. Apesar de suas limitações, a liderança autocrática pode ser eficaz em contextos específicos, como em situações de alta competitividade ou na busca por resultados rápidos.

Fabris, Rucyski e Costa (2024), ao citarem Stoner e Freeman (1999), afirmam que liderança democrática, representa o oposto da autocrática, sendo caracterizada pela participação ativa dos liderados. Nesse modelo, o líder valoriza opiniões, promove a motivação e incentiva a colaboração. Essa abordagem favorece um ambiente de trabalho harmonioso, reduzindo conflitos e promovendo um clima organizacional positivo. No entanto, o processo decisório democrático pode ser mais lento, o que, em certos casos, pode ser mitigado com o uso de tecnologias, como questionários eletrônicos.

Chiavenato (2022) também aborda a liderança *laissez-faire*, ou liberal, como um estilo que concede ampla liberdade aos liderados para tomarem decisões. O líder, nesse caso, atua de forma mais passiva, intervindo apenas quando solicitado. Embora essa abordagem possa ser atraente para os colaboradores, é frequentemente vista pelas organizações como uma fonte de riscos, pois pode resultar em dispersão de esforços, atrasos e perda de vantagens competitivas.

Modesto (2007), ao citar Stoner e Freeman (1999), fala sobre o conceito de liderança situacional, desenvolvido por Hersey e Blanchard. Esse modelo enfatiza a adaptação do estilo de liderança às necessidades dos liderados, considerando suas experiências, conhecimentos e níveis de responsabilidade. A liderança situacional está intimamente ligada à motivação, alinhando-se à teoria de conteúdo da motivação, ao priorizar as necessidades dos subordinados e promover mudanças positivas em seu desempenho.

Cavalcante (2020), aponta que definição da liderança carismática, segundo Weber (1994), baseia-se no poder pessoal do líder, visto como excepcional e revolucionário, capaz de transformar crenças e desestabilizar estruturas tradicionais. Esse líder não depende de cargos ou histórico, mas de uma missão que inspire seguidores a acreditar em sua visão e no caminho que aponta. Caracteriza-se por habilidades extraordinárias que precisam ser provadas por grandes feitos, demonstrando sua capacidade de subverter valores e estabelecer uma nova ordem. O carisma age como força persuasiva interna, promovendo mudanças profundas e gerando submissão voluntária, ancorada na fé dos seguidores na missão transformadora do líder.

Souza e Oliveira (2020) acrescentam à discussão o conceito da liderança feminina, que se destaca por atributos como empatia, colaboração e comunicação eficaz, características que favorecem o trabalho em equipe, a perseverança e a busca por diferentes perspectivas na tomada de decisões. Silva, Carvalho e Silva (2017), por sua vez, complementam esse entendimento ao apontar que a liderança feminina também pode ser vista como uma vantagem competitiva, pois incorpora maior delicadeza, intuição e versatilidade nos processos de gestão. Além disso, enfatizam que as mulheres líderes se dedicam ao crescimento profissional e pessoal, enfrentando desafios e desenvolvendo um estilo de liderança único.

Dias, Rocha e Grangeiro (2022) afirmam que a liderança transformacional, segundo Bass (1999), estimula os liderados a superarem os limites organizacionais, promovendo maior maturidade e realização. Esse modelo de liderança vai além das funções tradicionais, incentivando o desenvolvimento intelectual, a criatividade e a inovação, permitindo que os subordinados encarem suas atividades como uma oportunidade de crescimento pessoal.

Os autores Dias, Rocha e Grangeiro (2022) também destacam o modelo de liderança transacional, descrito por Bass (1999) o qual se baseia em uma relação de troca, na qual o líder busca atender seus próprios interesses. Esse estilo influencia o desempenho dos subordinados por meio de estabelecimento de incentivos conforme o desempenho; acompanhamento e correção de falhas; e intervenção apenas quando surgem problemas.

O Quadro 2 resume os tipos de liderança que são apontados na literatura.

Quadro 2 - Tipos de Liderança

AUTORES	TIPOS DE LIDERANÇA	CARACTERÍSTICAS GERAIS
Basso (2016)	Autocrática	O líder toma decisões centralizadas, controla rigorosamente, valoriza a hierarquia e exige obediência.
Freeman (1999)	Democrática	Decisões são compartilhadas. O líder incentiva participação, colaboração e delegação de responsabilidades.
Chiavenato (2022)	Liberal	Pouca interferência do líder; equipe trabalha com autonomia e liberdade para tomar decisões.
Stoner e Freeman (1999)	Situacional	O estilo de liderança adapta-se ao contexto, necessidades da equipe e maturidade dos liderados.
Weber (1994)	Carismática	Baseia-se no carisma pessoal do líder, inspirando e motivando por conexão emocional e visão.
Bass (1999)	Transacional	Relação de troca, na qual o líder busca atender seus próprios interesses
Bass (1999)	Transformacional	Incentiva os liderados a atingir seus próprios objetivos.
Souza e Oliveira (2020)	Feminina	Caracterizada por empatia, colaboração, comunicação eficaz e foco no crescimento pessoal e profissional.

Fonte: Elaboração Própria (2025)

Os diferentes tipos de liderança apresentados possuem características que podem convergir em determinados aspectos, embora apresentem abordagens distintas. A liderança autocrática, destacada por sua centralização de poder e rigidez, contrasta com a liderança democrática, que valoriza a participação ativa da equipe, promovendo um ambiente colaborativo. No entanto, ambas podem ser eficazes dependendo do contexto: a autocrática em situações que exigem decisões rápidas, e a democrática na busca por harmonia organizacional. A liderança liberal, permite ampla liberdade aos liderados, mas enfrenta desafios relacionados à falta de direcionamento, enquanto a liderança situacional adapta-se ao perfil e às necessidades dos liderados, equilibrando flexibilidade e orientação. Essa adaptabilidade resgata aspectos da motivação que podem ser negligenciados nos estilos mais rígidos ou liberais. A liderança transformacional e a transacional diferem principalmente na forma como influenciam os liderados. Enquanto a transformacional motiva o crescimento pessoal e a inovação, indo além das obrigações formais, a transacional foca na troca direta de recompensas e correções para manter o desempenho. No entanto, ambas são essenciais para o sucesso organizacional: a transformacional impulsiona mudanças e criatividade, enquanto a transacional garante estabilidade e eficiência. O equilíbrio entre esses estilos permite uma gestão mais adaptável, promovendo inovação sem comprometer a ordem e os resultados da empresa.

Por fim, a liderança feminina, incorpora qualidades como empatia, colaboração e intuição, promovendo um estilo único que converge com a liderança democrática e situacional ao valorizar o trabalho em equipe e a adaptação.

Em síntese, os modelos de liderança apresentam intersecções na busca pela eficiência e no impacto sobre os liderados. Ao considerar o contexto organizacional e as demandas dos colaboradores, a combinação de elementos desses estilos pode potencializar resultados positivos, alinhando motivação, engajamento e desempenho.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa configura-se como um artigo teórico, de abordagem qualitativa, que permite a interpretação e entendimento de significados sobre uma realidade social, conforme Creswell (2010), embasando-se em uma revisão da literatura para examinar como a liderança feminina se manifesta no contexto organizacional contemporâneo. Para isso, foi conduzida uma revisão integrativa da literatura, de modo a descrever as características da liderança feminina, investigar suas semelhanças e distinções em relação a outros estilos de liderança e analisar os impactos que essa forma de liderança pode gerar no ambiente de trabalho.

Camargo Junior et al. (2023), embasados por Ercole et al. (2014), refletem que a revisão integrativa é um método de pesquisa que busca reunir e analisar criticamente estudos de diferentes abordagens metodológicas, como experimentais e não experimentais, para integrar seus resultados de forma abrangente. Mendes et al. (2008) afirmam que a revisão integrativa pode ser utilizada em diversas áreas do conhecimento, mantém o rigor metodológico das revisões sistemáticas e possibilita a combinação de dados teóricos e empíricos, promovendo uma compreensão mais completa do tema estudado. Para realizá-la, é necessário seguir seis etapas: definição do tema e questão de pesquisa, estabelecimento de critérios de inclusão e exclusão, extração de dados dos estudos selecionados, avaliação crítica das pesquisas, interpretação dos resultados e apresentação da síntese do conhecimento (MENDES *et al.*, 2008).

Para garantir a relevância e atualidade da pesquisa, estabeleceram-se critérios de inclusão dos estudos analisados. A temporalidade foi um dos critérios centrais, considerando-se apenas artigos publicados nos últimos cinco anos (2020-2025), de modo a garantir que as informações estejam alinhadas ao cenário contemporâneo. O idioma será outro fator de seleção, sendo priorizados estudos publicados em língua portuguesa, o que pode facilitar a compreensão e aplicação dos resultados no contexto nacional.

Os estudos analisados foram publicados em formato de artigos científicos, preferencialmente em periódicos acadêmicos reconhecidos e anais de eventos nacionais, a fim de assegurar a credibilidade e qualidade das fontes. As bases de dados previstas para a busca dos artigos foram o Google Acadêmico, a plataforma Periódicos CAPES e a base SPELL, que reúnem uma ampla gama de publicações científicas na área de administração e gestão.

Para a identificação dos estudos relevantes, utilizou-se descritores específicos, de forma isolada e combinada. As palavras-chave previstas para a busca incluíram: “Liderança Feminina”, além dos termos relacionados aos diferentes estilos de liderança, sendo eles “Liderança Autocrática”, “Liderança Democrática”, “Liderança Situacional” “Liderança Liberal”, “Liderança Transaccional”, “Liderança Transformacional” e “Liderança Carismática”. Essa estratégia poderá permitir um levantamento abrangente dos estudos disponíveis sobre o tema.

A análise dos dados coletados ocorreu utilizando-se a técnica de análise de conteúdo, de acordo com as etapas previstas por Bardin (2011): pré-análise, exploração do material, tratamento

dos resultados e interpretações por meio da leitura crítica dos artigos selecionados. Buscou-se identificar tendências e lacunas na literatura, a fim de possibilitar a construção de um panorama sobre a liderança feminina nas organizações e a comparação entre diferentes modelos de liderança, além dos impactos da liderança feminina e suas contribuições para o ambiente organizacional.

Foram encontrados ao todo 103 artigos, sendo esses 12 na base de dados SPELL, 44 na base CAPES e 47 no Google Acadêmico. Porém, muito desses artigos tratavam liderança feminina sobre outras óticas, como liderança feminina religiosa e comunitárias, então, após leitura dos resumos, foram selecionadas 37 publicações para pré-análise e assim por diante seguindo com a exploração dos materiais buscando identificar relação com o assunto abordado no presente estudo.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 CARACTERÍSTICAS DA LIDERANÇA FEMININA

O estudo das características da liderança feminina revela pontos de convergência e divergência entre os autores analisados. Araújo, Freitas e Batista (2020), baseando-se em Lodi (1999), destacam a capacidade de adaptação das mulheres em cargos de liderança, enfatizando traços como paciência, objetividade e persistência. Essas características permitem que as líderes femininas enfrentem desafios organizacionais de maneira resiliente, ajustando suas estratégias conforme as necessidades da equipe e do contexto. Já Robins (2000), citado pelos mesmos autores, reforça a tendência à colaboração e ao engajamento do grupo, promovendo um ambiente de trabalho mais participativo. Esse modelo de gestão favorece o desenvolvimento coletivo e a harmonia organizacional, impulsionando o desempenho e a satisfação dos colaboradores. Entretanto, também são mencionadas dificuldades encontradas no ambiente corporativo, como preconceitos de gênero e resistência à autoridade feminina, que podem impactar o comportamento e as estratégias de liderança adotadas por essas profissionais.

Outros estudos também corroboram essa perspectiva de uma liderança mais humanizada e participativa. Cembranel, Floriano e Cardoso (2020), com base em Hryniewicz e Vianna (2018), apontam a persistência e a habilidade comunicativa como atributos essenciais das mulheres líderes. Essa capacidade de expressão e de criar conexões interpessoais fortalece a colaboração entre os membros da equipe, favorecendo a resolução de conflitos e a eficiência na execução das tarefas. Da mesma forma, Ishizawa et al. (2021), ao citarem Gomes et al. (2009), enfatizam a habilidade feminina de incentivar e valorizar o trabalho coletivo. Essa abordagem é um diferencial estratégico, pois cria um ambiente organizacional mais cooperativo, alinhado com as tendências contemporâneas de gestão. A importância da escuta ativa e da empatia também é ressaltada, indicando que líderes femininas são particularmente eficazes na mediação de relações e na gestão de desafios internos.

A comunicação eficaz e a empatia são qualidades frequentemente atribuídas às mulheres líderes. Francisco, Ricci e Rodrigues (2022) ressaltam que essas profissionais priorizam a mediação e a busca pelo consenso, adotando uma abordagem mais diplomática e conciliadora. Essa postura permite maior harmonia organizacional e um ambiente de trabalho mais inclusivo. Da mesma forma, Fleury (2013) destaca a visão estratégica e a facilidade de negociação como diferenciais importantes, demonstrando que as mulheres conseguem se destacar na solução de conflitos e na formulação de decisões estratégicas. Ao equilibrarem aspectos racionais e emocionais da gestão, as mulheres exercem um papel essencial na liderança contemporânea, promovendo mudanças positivas no desempenho das equipes e no clima organizacional.

Contudo, algumas autoras observam que o modelo de liderança feminina pode ser influenciado pelo contexto organizacional. Pazin e João (2023), ao mencionarem Monteiro (2015), indicam que, em ambientes dominados por valores masculinos, as mulheres podem sentir-se pressionadas a adotar posturas mais autoritárias. Esse fenômeno também é mencionado por Araújo, Freitas e Batista (2020), que identificam uma tendência à adaptação do estilo de liderança conforme o ambiente. Em certos cenários, algumas líderes acabam reproduzindo padrões tradicionalmente masculinos para se afirmarem diante da equipe e conquistarem credibilidade. Esse comportamento reflete a influência das expectativas sociais sobre a atuação feminina em posições de comando e reforça a importância de uma cultura organizacional mais equitativa e inclusiva.

Além das aptidões comportamentais, Costa et al. (2022) ressaltam cinco características essenciais da liderança feminina: confiança em si mesma, reconhecimento da própria influência, bom humor, resiliência e assertividade. Esses atributos são indispensáveis para a construção de uma liderança eficiente, equilibrando emoção e racionalidade no processo decisório. Dessa maneira, as mulheres conseguem administrar circunstâncias de pressão e incerteza com maior controle emocional, garantindo que a equipe permaneça motivada, engajada e produtiva. Além disso, essas qualidades contribuem para a criação de um ambiente de trabalho mais colaborativo, harmônico e dinâmico. A inteligência emocional e a adaptabilidade emergem como diferenciais estratégicos, permitindo que as líderes femininas superem desafios e impulsionem a inovação dentro das organizações. Assim, esses elementos são primordiais para assegurar o êxito das gestoras em um mercado corporativo em constante transformação e repleto de exigências.

No entanto, há desafios estruturais enfrentados por mulheres que buscam cargos de liderança. Cembranel, Floriano e Cardoso (2020) ressaltam que, apesar do elevado nível de educação e qualificação profissional, muitas mulheres encontram barreiras na ascensão profissional devido à desigualdade salarial e às avaliações baseadas em aparência e estereótipos de gênero. Esses fatores representam entraves significativos para o desenvolvimento da liderança feminina, evidenciando a necessidade de políticas organizacionais mais inclusivas e equitativas. Ainda assim, muitas mulheres persistem na busca por desenvolvimento profissional, aperfeiçoando habilidades e construindo trajetórias de sucesso apesar dos obstáculos estruturais.

Outro ponto relevante é o percurso profissional dessas líderes. Santos e Oliveira (2022) demonstram que a maioria das mulheres começa em posições operacionais e, através da qualificação contínua, alcança cargos de gestão. Esse processo evidencia a necessidade de um esforço constante para superar barreiras culturais e estruturais dentro das organizações. O crescimento dessas líderes reflete sua resiliência e competência, qualidades indispensáveis para sua permanência e sucesso em funções de comando.

Os autores analisados convergem na descrição da liderança feminina como colaborativa, humanizada e eficiente. No entanto, divergem quanto ao impacto do contexto organizacional sobre esse modelo. Enquanto alguns pesquisadores indicam que as mulheres mantêm seu estilo participativo independentemente do ambiente, outros destacam que, em organizações mais tradicionais e hierárquicas, elas podem adotar um comportamento mais autoritário para garantir sua credibilidade. Assim, a investigação sobre a liderança feminina continua essencial para compreender os desafios e oportunidades que essas profissionais encontram no mercado de trabalho contemporâneo.

4.2 SIMILARIDADES E DIVERGÊNCIAS COM RELAÇÃO AOS OUTROS TIPOS DE LIDERANÇA

A liderança autocrática, conforme descrita por Ferreira et al. (2021) e Loureiro et al. (2022), caracteriza-se pela centralização das decisões e imposição de ordens, resultando em tensão e frustração na equipe. Essa abordagem pode ser observada no contexto organizacional descrito por Pazin e João (2023), que, ao citarem Monteiro (2015), destacam que mulheres em ambientes dominados por valores masculinos podem sentir-se pressionadas a adotar um comportamento mais autoritário para conquistar credibilidade.

Da mesma forma, Araújo, Freitas e Batista (2020) identificam uma tendência de adaptação ao ambiente, levando algumas líderes a reproduzirem estilos de liderança tradicionalmente masculinos para serem reconhecidas. A principal similaridade entre essas abordagens está na necessidade de afirmar autoridade, seja por escolha estratégica ou pressão social. No entanto, há uma diferença essencial: enquanto a liderança autocrática é uma escolha estrutural do gestor, a adoção desse estilo por mulheres líderes pode ser uma resposta às barreiras impostas pelo meio organizacional, demonstrando uma adaptação estratégica para lidar com desafios institucionais.

A liderança democrática, conforme Pedersini e Ensslin (2024) e Ferreira et al. (2021), promove autonomia, flexibilidade e valorização da diversidade de ideias. Essa abordagem encontra forte correlação com a liderança feminina descrita por Araújo, Freitas e Batista (2020), que, ao se basearem em Lodi (1999), destacam a tendência das mulheres a adotarem um modelo de gestão inclusivo e participativo. Além disso, Robins (2000), citado pelos mesmos autores, enfatiza o engajamento da equipe como um traço comum das líderes femininas, o que se alinha à essência da liderança democrática. Ishizawa et al. (2021), ao citarem Gomes et al. (2009), também ressaltam a valorização do trabalho coletivo e da motivação da equipe como características fundamentais da liderança feminina, convergindo com esse estilo de liderança. A similaridade entre esses modelos é evidente: ambos enfatizam o compartilhamento de responsabilidades e o empoderamento da equipe. No entanto, uma diferença sutil reside no fato de que, na liderança feminina, essa abordagem muitas vezes não é apenas uma escolha de estilo, mas sim uma necessidade de criação de ambientes harmoniosos e menos hostis, especialmente em setores onde as mulheres ainda enfrentam resistência.

Ferreira et al. (2021) e Paes, et al. (2021), ao citarem Chiavenato (2003), explicam que a liderança liberal se caracteriza pela transferência de autoridade para a equipe, com mínima intervenção do líder. Esse estilo pode gerar problemas como individualismo e falta de controle sobre as tarefas. Em relação à liderança feminina, Cembranel, Floriano e Cardoso (2020), com base em Hryniewicz e Vianna (2018), reforçam que a habilidade comunicativa e a persistência das mulheres são fundamentais para evitar um ambiente desorganizado. A escuta ativa e a empatia, mencionadas pelos mesmos autores, também são fatores que ajudam a equilibrar a autonomia da equipe sem que haja perda de direcionamento, mitigando os desafios da liderança liberal. Essa é uma diferença fundamental: a liderança feminina busca um equilíbrio entre liberdade e engajamento, evitando os extremos de desorganização e rigidez excessiva.

Batista et al. (2022) apontam que líderes femininas conquistam legitimidade por meio da liderança carismática, sendo reconhecidas tanto pelos colegas quanto pela diretoria. Essa análise se relaciona diretamente com a teoria de Weber (1994), citada por Cavalcanti (2020), segundo a qual o líder carismático é visto como alguém dotado de habilidades excepcionais e uma missão que motiva seguidores. A liderança feminina também se destaca pela comunicação eficaz e pela empatia, aspectos apontados por Francisco, Ricci e Rodrigues (2022), que ressaltam o papel das mulheres na mediação de conflitos e na busca pelo consenso. Dessa forma, o carisma e a capacidade de inspirar confiança são elementos fundamentais para a ascensão das mulheres em posições de liderança.

Ferrari et al. (2022) elucidam que a liderança situacional está intrinsecamente relacionada à aptidão do líder para ajustar seu estilo de gestão conforme as distintas circunstâncias e necessidades da equipe. Essa capacidade de adaptação é um dos traços mais marcantes das mulheres líderes, conforme evidenciado por Araújo, Freitas e Batista (2020), ao se basearem nos estudos de Lodi (1999), e por Pazin e João (2023). A pesquisa de Santos e Oliveira (2022) corrobora essa relação ao demonstrar que muitas mulheres iniciaram suas carreiras em posições operacionais e, através do aprimoramento contínuo de suas competências, alcançaram cargos de liderança, evidenciando perseverança, flexibilidade e capacidade de enfrentar desafios ao longo de suas trajetórias profissionais. Além disso, a liderança situacional enfatiza a importância da empatia e da inteligência emocional, características frequentemente atribuídas às líderes femininas, que conseguem equilibrar firmeza e sensibilidade ao lidar com diferentes cenários organizacionais.

A liderança transacional, conforme Da Rocha et al. (2023), fundamenta-se na autoridade e na relação de troca entre líder e liderados, onde o desempenho é incentivado por meio de recompensas e punições. Esse modelo se estrutura em uma hierarquia rígida e em processos bem definidos, priorizando a eficiência e o cumprimento de metas organizacionais. Em contraste, a liderança feminina, conforme descrita por Costa et al. (2022), Cembranel, Floriano e Cardoso (2020) e Fleury (2013), se caracteriza por um enfoque mais participativo, empático e colaborativo, buscando não apenas a produtividade, mas também a valorização das relações interpessoais dentro da equipe. Enquanto a liderança transacional foca no controle e na supervisão direta, a liderança feminina tende a priorizar a autonomia dos colaboradores, incentivando o engajamento e a motivação por meio do reconhecimento e da construção de um ambiente de trabalho mais humanizado. Assim, a principal divergência entre esses modelos reside na forma como a autoridade é exercida: enquanto a liderança transacional reforça uma estrutura hierárquica rígida, a liderança feminina promove um equilíbrio entre resultado e bem-estar da equipe.

Lopes e Gomes (2023) descrevem a liderança transformacional como um modelo de gestão que se baseia na inspiração, no estabelecimento de uma visão estratégica de longo prazo e na comunicação persuasiva. Essa abordagem está intimamente relacionada às características femininas apontadas por Cembranel, Floriano e Cardoso (2020), que ressaltam a habilidade de motivação e a valorização do trabalho coletivo como fatores determinantes para o sucesso das líderes mulheres. Além disso, Fleury (2013) destaca que a visão estratégica e a facilidade para a negociação são diferenciais importantes das mulheres em posições de liderança, o que se alinha diretamente com os princípios do modelo transformacional. Nessa perspectiva, a capacidade de influenciar e engajar os colaboradores por meio da comunicação efetiva permite que essas líderes conduzam suas equipes na busca por objetivos ambiciosos, sem perder de vista a necessidade de inclusão e desenvolvimento conjunto. A liderança transformacional, portanto, representa um caminho eficiente para que as mulheres se destaquem no cenário corporativo, utilizando sua inteligência emocional e suas habilidades interpessoais para criar ambientes de trabalho mais colaborativos e inovadores.

A análise comparativa entre os tipos de liderança e a liderança feminina evidencia semelhanças e divergências que demonstram tanto a força quanto os desafios das mulheres em posições de comando. Modelos como a liderança democrática e transformacional se alinham naturalmente ao perfil das lideranças femininas, enquanto estilos como a liderança autocrática e liberal apresentam contradições com as características da liderança feminina. A necessidade de adaptação constante é um fator recorrente, demonstrando que a liderança feminina não apenas incorpora traços de diferentes estilos, mas também os ressignifica conforme as exigências do contexto corporativo. Com isso, torna-se evidente que a liderança exercida por mulheres vai além

de uma simples categorização teórica, sendo um reflexo da realidade organizacional e das transformações sociais contemporâneas.

4.3 IMPACTOS NO AMBIENTE DE TRABALHO DECORRENTES DA LIDERANÇA FEMININA

A liderança feminina tem desempenhado um papel cada vez mais relevante no ambiente organizacional contemporâneo, impactando positivamente a dinâmica das empresas e promovendo mudanças estruturais significativas. A ascensão das mulheres a cargos de liderança tem sido marcada por desafios, mas também por contribuições valiosas que moldam culturas organizacionais mais inclusivas, colaborativas e produtivas. Estudos como os de Araújo, Heber e Batista (2020) indicam que a adaptação das mulheres aos diferentes contextos empresariais fortalece as organizações, promovendo gestão eficiente e equitativa.

Um dos principais impactos da liderança feminina é a promoção de um ambiente de trabalho mais colaborativo. Segundo Robins (2000), citado por Araújo, Heber e Batista (2020), as mulheres líderes tendem a estimular o engajamento e a participação ativa da equipe, resultando em maior comprometimento organizacional. Esse modelo de gestão participativa favorece o trabalho em equipe e fortalece a coesão interna, criando um ambiente organizacional mais harmonioso e produtivo. Outro impacto relevante é a melhoria da comunicação dentro das organizações. De acordo com Cembranel, Floriano e Cardoso (2020), mulheres em posições de liderança se destacam por sua habilidade comunicativa, essencial para a resolução de conflitos e a mediação de interesses diversos. Essa competência favorece a transparência nas relações interpessoais e impulsiona uma cultura de feedback constante, onde a troca de informações e ideias ocorre de maneira aberta e respeitosa.

A empatia e a escuta ativa, também destacadas por Francisco, Ricci e Rodrigues (2022), são traços característicos da liderança feminina e desempenham um papel crucial na criação de um ambiente de trabalho mais humanizado. Essas qualidades permitem que as líderes compreendam melhor as necessidades de suas equipes, promovendo soluções mais eficazes para desafios organizacionais. Em contextos de alta pressão, essas habilidades podem ser decisivas para manter a motivação e o bem-estar dos colaboradores.

A influência feminina também está associada às práticas de tomada de decisão mais democráticas. Segundo Fleury (2013), as mulheres têm maior tendência a buscar o consenso e envolver diferentes partes interessadas no processo decisório. Esse tipo de abordagem melhora a qualidade das decisões tomadas e aumenta o comprometimento dos funcionários, que se sentem valorizados e parte integrante da organização.

No entanto, os desafios estruturais ainda são um obstáculo significativo. Cembranel, Floriano e Cardoso (2020) apontam que muitas mulheres encontram dificuldades na ascensão profissional devido a fatores como diferença salarial e avaliação baseada em estereótipos. Isso demonstra que, apesar dos impactos positivos da liderança feminina, ainda há barreiras institucionais que precisam ser superadas para garantir um ambiente verdadeiramente equitativo.

Outro aspecto relevante é a resiliência feminina diante das adversidades do ambiente corporativo. Costa et al. (2022) identificam que traços como autoconfiança, assertividade e capacidade de influência permitem que as mulheres lidem com desafios complexos sem comprometer sua credibilidade. Esse equilíbrio entre firmeza e sensibilidade contribui para a manutenção de um clima organizacional positivo e para a estabilidade da equipe.

Além disso, a liderança feminina tem sido associada à inovação e à criatividade no ambiente de trabalho. De acordo com Ishizawa et al. (2021), mulheres em posições de liderança estimulam

o pensamento inovador e incentivam soluções fora do convencional. Isso ocorre porque as mulheres geralmente adotam uma abordagem mais flexível e adaptável, permitindo que novas ideias sejam exploradas e implementadas com mais eficiência.

Peixoto, Castro e Jesuka (2023), indicam que a presença de mulheres na alta gestão pode elevar a eficiência das empresas e resguardar os interesses dos envolvidos (ORAZALIN, 2020). Goel e Kapoor (2022), afirmam que as gestoras são mais eficazes na supervisão da administração dos resultados. Além disso, apoiando-se em Orazalin (2020), Saona et al. (2018) e Wahid (2019), argumentam que a liderança feminina tende a evitar riscos e priorizar a ética nos negócios, reduzindo a manipulação dos lucros. Segundo Costa, Sampaio e Flores (2019), as autoras observam que a presença de mulheres na alta administração de empresas familiares impacta positivamente o desempenho financeiro e o risco corporativo. Assim, concluem que, com base nos estudos analisados, uma maior equidade de gênero na liderança organizacional aprimora a transparência das informações financeiras e influencia positivamente o ambiente de trabalho.

Por fim, a presença de mulheres em cargos de liderança contribui para um ambiente de trabalho mais justo e equitativo. Santos e Oliveira (2022) demonstram que a ascensão profissional feminina está atrelada à busca por qualificação constante. Esse fenômeno não apenas beneficia as mulheres, mas também estabelece padrões mais elevados de competência e eficiência para todos os funcionários. A liderança feminina gera impactos profundos no ambiente corporativo, promovendo um modelo de gestão mais inclusivo, colaborativo e inovador. Embora desafios ainda existam, a presença de mulheres líderes fortalece as organizações, melhora a comunicação interna, aprimora a tomada de decisão e fomenta um ambiente de trabalho mais equilibrado e produtivo. Assim, incentivar a equidade de gênero nos cargos de liderança é uma estratégia essencial para o desenvolvimento sustentável das empresas.

CONCLUSÕES

Com base na análise realizada, este estudo demonstrou que a liderança feminina no contexto organizacional contemporâneo apresenta características singulares que a distinguem dos modelos tradicionais, ao mesmo tempo em que se relaciona com diferentes abordagens de gestão. A pesquisa destacou as similaridades e diferenças entre os estilos de liderança mais conhecidos e a maneira como a liderança feminina é praticada, ressaltando aspectos como empatia, escuta ativa, flexibilidade e incentivo à inclusão. Essa análise permitiu compreender que a liderança feminina não se limita a um modelo fixo, mas sim a um conjunto dinâmico de características que respondem aos desafios e oportunidades do ambiente organizacional.

A investigação sobre a liderança feminina também evidenciou que, apesar dos avanços conquistados, ainda existem barreiras estruturais e institucionais que dificultam a ascensão das mulheres a cargos de gestão. Fatores como preconceitos de gênero, estereótipos sobre o papel da mulher no mercado de trabalho e desigualdade salarial continuam a impactar negativamente a participação feminina na liderança empresarial. Nesse sentido, o estudo evidenciou a necessidade de iniciativas voltadas à promoção da equidade de gênero nas organizações, incentivando a criação de políticas que possibilitem a formação e a valorização das mulheres líderes.

Ao comparar a liderança feminina com os demais estilos de liderança estudados, constatou-se que esse modelo está mais próximo da liderança democrática e transformacional, pois valoriza a inclusão, o compartilhamento de decisões e o desenvolvimento dos colaboradores. No entanto, a liderança feminina também pode apresentar características da liderança autocrática, transacional e situacional, dependendo do contexto e das pressões organizacionais enfrentadas pelas líderes femininas. Essa flexibilidade na abordagem de liderança reflete a necessidade de adaptação

constante, uma vez que muitas mulheres precisam equilibrar assertividade e empatia para serem aceitas e respeitadas no ambiente corporativo.

No que tange ao impacto da liderança feminina no ambiente de trabalho, ficou evidente que sua presença promove uma cultura organizacional mais colaborativa, comunicativa e transparente. O estudo apontou que a escuta ativa, a empatia e a busca por soluções conjuntas são características que favorecem um ambiente mais harmonioso e produtivo. Além disso, a capacidade de mediação de conflitos e a valorização do potencial individual de cada colaborador tornam a liderança feminina uma força motriz para o engajamento e a satisfação no trabalho.

Outro ponto relevante discutido foi a influência da liderança feminina na tomada de decisão. Enquanto modelos mais tradicionais enfatizam uma abordagem hierárquica e centrada na autoridade, a liderança feminina costuma adotar estratégias mais participativas, buscando o consenso e garantindo que diferentes perspectivas sejam consideradas antes da implementação de uma decisão. Essa postura tem se mostrado eficaz para a construção de ambientes mais democráticos e sustentáveis dentro das organizações. Verificou-se também, que a liderança feminina está intimamente ligada à inovação e à criatividade no ambiente corporativo. Líderes femininas costumam incentivar abordagens mais flexíveis e abertas à experimentação, promovendo soluções inovadoras para desafios organizacionais. Essa abordagem é fundamental em um mundo empresarial dinâmico, onde a capacidade de se adaptar rapidamente às mudanças é um diferencial competitivo.

Os desafios enfrentados pelas líderes femininas foram abordados no estudo. Apesar das qualidades e das contribuições significativas, ainda há obstáculos estruturais a serem superados, como o preconceito de gênero e a escassez de oportunidades de crescimento para mulheres em determinadas áreas. As organizações que desejam promover a inclusão precisam estabelecer políticas claras de incentivo à liderança feminina, garantindo igualdade de oportunidades para todos os profissionais. A partir da análise dos estudos realizados pelos autores abordados, fica evidente a necessidade de mudanças estruturais para garantir a equidade no ambiente corporativo. A importância de estudos sobre a liderança feminina se faz cada vez mais evidente, pois possibilitam uma compreensão mais profunda dos desafios e oportunidades enfrentados por mulheres em posições de liderança. Além disso, essas pesquisas fornecem subsídios para que empresas desenvolvam programas de mentorias, treinamentos e outras iniciativas que promovam a ascensão profissional feminina. O fortalecimento da liderança feminina é um fator essencial para tornar os ambientes corporativos mais equitativos e eficientes.

Portanto, este estudo conclui que a liderança feminina é um elemento transformador dentro das organizações, contribuindo para a construção de espaços mais democráticos, inovadores e inclusivos. Compreender as dinâmicas que envolvem a atuação das mulheres em cargos de liderança não apenas enriquece o debate acadêmico, mas também permite que empresas e instituições desenvolvam estratégias eficazes para a promoção da equidade de gênero. Dessa forma, incentivar a presença feminina na liderança não é apenas uma questão de justiça social, mas também uma estratégia de crescimento e desenvolvimento para as organizações no contexto organizacional contemporâneo.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Ione Maria Santos; FREITAS, Florence Cavalcanti Heber Pedreira de; BATISTA, Karen. Mulheres no comando: características e singularidades da gestão executiva feminina. **Revista Gestão & Conexões**, v. 9, n. 1, p. 73-98, 2020. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/56262/mulheres-no-comando--caracteristicas-e-singularidades-da-gestao-executiva-feminina>. Acesso em: 16 fev. 2025.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BASS, B. M. **Two decades of research and development in transformational leadership**. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, v. 8, n. 1, p. 9-32, 1999. DOI: 10.1080/135943299398410.

BASSO, Carlos. **Principais estilos de liderança e suas consequências na organização**. CRBASSO acessória e treinamento. 2016. Disponível em: <<https://www.crbasso.com.br/blog/principais-estilos-de-lideranca/>> Acesso em: 26 mar. 2018

BATISTA, et al. Legitimação da liderança e capitais mobilizados: história de vida de lideranças femininas de uma agroindústria de grande porte. **Reuna**, v. 27, n. 1, p. 1-23, 2022. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/66416/legitimacao-da-lideranca-e-capitais-mobilizados--historia-de-vida-de-liderancas-femininas-de-uma-agroindustria-de-grande-porte-> Acesso em: 22 fev. 2025.

BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. **Elementos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

CAMARGO JÚNIOR, Raimundo Nonato Colares et al. Revisão integrativa, sistemática e narrativa- aspectos importantes na elaboração de uma revisão de literatura. **Revista ACB: Biblioteconomia em Santa Catarina**. Florianópolis: v. 28, n. 1, p. 1-15, jan./dez., 2023. Disponível em: <<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8970882>>. Acesso em: 16 fev. 2025.

CAVALCANTI, Rodrigo C.Tavares. A Liderança Carismática De Steve Jobs. **Revista dos Mestrados ISSN**, v. 2317, p. 0115, 2020. Disponível em: <https://www.periodicos.capes.gov.br/index.php/acervo/buscador.html?task=detalhes&source=all&id=W3025003931> Acesso em: 22 fev. 2025.

CEMBRANEL, Priscila; FLORIANO, Leonardo; CARDOSO, Jessica. Mulheres em cargos de liderança e os seus desafios no mercado de trabalho. **Revista de Ciências da Administração**, v. 22, n. 57, 2020. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/62609/mulheres-em-cargos-de-lideranca-e-os-seus-desafios-no-mercado-de-trabalho>. Acesso em: 16 fev. 2025.

COSTA, Tatiana Matos et al. Gestão feminina: características e desafios das mulheres em posição de liderança. **Conjecturas**, v. 22, n. 6, p. 1057-1071, 2022. Disponível em: <https://www.periodicos.capes.gov.br/index.php/acervo/buscador.html?task=detalhes&source=all&id=W4284977766>. Acesso em: 18 fev. 2025.

COSTA, Lilian; DE OLIVEIRA SAMPAIO, Joelson; FLORES, Eduardo Silva. Gender Diversity

in Board of Directors and the Relationship between Performance and Financial Risk in Family Firms. **RAC-Revista de Administracao Contemporanea**, v. 23, n. 6, p. 721-738, 2019.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando com as Pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2022.

CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Tradução Magda Lopes; 3 ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DA ROCHA, et al. AS CARACTERÍSTICAS DA LIDERANÇA NA PERCEPÇÃO DE LIDERADOS. **Revista Destaques Acadêmicos**, [S. l.], v. 15, n. 1, 2023. DOI: 10.22410/issn.2176-3070.v15i1a2023.3367. Disponível em: <https://univates.br/revistas/index.php/destaques/article/view/3367>. Acesso em: 22 fev. 2025.

DIAS, Shara Leite; ROCHA, Clarissa Moraes; GRANGEIRO, Rebeca da rocha. Estilos de liderança transformacional e transacional: uma análise de gênero. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 12, n. 3, p. 478-498, 2022. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/ReCaPe/article/view/52944>. Acesso em: 15 fev. 2025.

ERCOLE, F. F. et al. Integrative review versus systematic review. **Reme Revista Mineira de Enfermagem**, v. 18, n. 1, p.9-12, 2014. Disponível em: <<http://www.dx.doi.org/10.5935/1415-2762.20140001>>. Acesso em: 15 fev. 2025.

FABRIS, Adilson José; RUCYSKI, Matheus Antônio; COSTA, Emanuela Carvalho da. Tipos de liderança: quais seus efeitos na organização. **Revista Conexão**, n. 12, p. 327-350, 2024. Disponível em: <https://revistas.uceff.edu.br/conexao/article/view/915>. Acesso em: 09/12/2024.

FERIGATO, Evandro; CONCEIÇÃO, Joelma Telesi Pacheco. **Liderança feminina nas organizações**. **RECIMA21 - Revista Científica Multidisciplinar**, v. 1, n. 2, p. 152–178, 2020. DOI: 10.47820/recima21.v1i2.31. Disponível em: <https://recima21.com.br/index.php/recima21/article/view/31>. Acesso em: 10 fev. 2025.

FERRARI, et al. Competências da liderança situacional vivenciadas pelo líder e liderado: novos desafios para max e rafael. **Revista Alcance**, v. 29, n. 2 (Mai/Ago), p. 227-240, 2022. Disponível em: <https://www.periodicos.capes.gov.br/index.php/acervo/buscaador.html?task=detalhes&source=all&id=W4310683458> Acesso em: 22 fev. 2025.

FERREIRA, Heryane Santana *et al.* Liderança nas organizações: Revisão bibliográfica em periódicos nacionais. **CIÊNCIA DINÂMICA**, [S. l.], v. 12, n. 1, p. 26–49, 2021. DOI: 10.4322/2176-6509.2022.016. Disponível em: <https://revista.faculadedinamica.com.br/index.php/cienciadinamica/article/view/74>. Acesso em: 22 fev. 2025.

FLEURY, Maria Tereza Leme. Liderança feminina no mercado de trabalho. **GV Executivo**, v. 12, n. ja/ju 2013, p. 46-49, 2013 Tradução. Disponível em: <https://doi.org/10.12660/gvexec.v12n1.2013.20634>. Acesso em: 19 fev. 2025.

FRANCISCO, Ingrid Andressa; RICCI, Ingrid; RODRIGUES. Liderança feminina nas empresas: desafios e percepções. 2022. **Interface Tecnológica**. Disponível em: <https://www.periodicos.capes.gov.br/index.php/acervo/buscaador.html?task=detalhes&source=all&id=W4318452860>. Acesso em: 18 fev. 2025.

GOEL, S. & KAPOOR, N. Is earnings management related to board Independence and gender diversity? Sector-wise evidence from India. **International Journal of Disclosure and Governance**, v. 19, n.2, p. 363-373, 2022.

GOMES, A. F., SANTANA, W. G. P., ANTONIALLI, L. M., CORREIRA, E. L. F. Trajetória e estratégias de mulheres: um estudo conquistense. **Revista de Gestão USP**, v.16, n.1, p.69 – 87, jan./mar., 2009.

HRYNIEWICZ, L. G. C.; VIANNA, M. A. Mulheres em posição de liderança: obstáculos e expectativas de gênero em cargos gerenciais. **Cadernos EBAPE.BR**, 16(3), 331-344, 2018. <https://doi.org/10.1590/1679-395174876>

ISHIZAWA, Anne Karine de Cavalcante et al. Liderança feminina nas organizações: a percepção dos discentes do curso de administração. **Revista Inteligência Competitiva**, v. 11, p. e0388-e0388, 2021. Disponível em: <https://ric.emnuvens.com.br/rev/article/view/388>. Acesso em: 17 fev. 2025.

KOTTER, John P. **Liderando mudança**. Tradução de *Leading Change*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

LACOMBE, Francisco; HEIBORN, Gilberto. **Administração: Princípios e tendências**. São Paulo: Editora Saraiva. 2009.

LODI, J. B. **Fusões e aquisições: o cenário brasileiro**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

LOPES, Victor; GOMES, Larissa C. Dias. Liderança nas organizações: um estudo teórico sobre a liderança servidora e a liderança transformacional. **RECIMA21-Revista Científica Multidisciplinar-ISSN 2675-6218**, v. 4, n. 12, p. e4124546-e4124546, 2023. Disponível em: <https://www.periodicos.capes.gov.br/index.php/acervo/buscaador.html?task=detalhes&source=all&id=W4389761975>. Acesso em: 22 fev. 2025.

LOUREIRO, Rita *et al.* Influência dos estilos de liderança no burnout dos enfermeiros: uma scoping review. **Journal Health NPEPS**, [S. l.], v. 7, n. 1, 2022. Disponível em: <https://periodicos.unemat.br/index.php/jhnpeps/article/view/5987>. Acesso em: 22 fev. 2025.

MAGALHÃES, Christian; SOARES, Nathália Maria. Estilos de liderança e sua importância no ambiente organizacional. **Revista Interface Tecnológica**, v. 16, n. 1, p. 618-628, 2019. Disponível em: <https://revista.fatectq.edu.br/interfacetecnologica/article/view/578>. Acesso em: 27 dez. 2024.

MENDES, K. D. S. et al. Revisão integrativa: método de pesquisa para a incorporação de evidências na saúde e na enfermagem. **Texto & Contexto - Enfermagem**, v. 17, n. 4, p. 758–764,

2008. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/S0104-07072008000400018>>. Acesso em: 16 fev. 2025.

MODESTO, Nicole Knop Henriques. **Liderança situacional: o que é e para que serve?** Trabalho de Conclusão de Curso em Administração. 2007. 31 f. Monografia (Graduação) Faculdades de Ciências Sociais Aplicadas, Centro Universitário de Brasília, Brasília, 2007. Disponível em: <https://repositorio.uniceub.br/jspui/handle/123456789/870>. Acesso em: 27 dez. 2024.

MONTEIRO, H. M. D. R. (2015). **MULHER, TRABALHO E IDENTIDADE:** Relatos de mulheres em cargos de poder e prestígio sobre suas trajetórias profissionais. Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Pernambuco. CFCH. Pós-Graduação em Psicologia, 2015. Universidade Federal de Pernambuco. Recife. Disponível em: https://repositorio.ufpe.br/bitstream/123456789/17313/1/Disserta%c3%a7%c3%a3o_Helena%20Maria%20Diu%20Raposo%20Monteiro%20%280%29.pdf

ORAZALIN, Nurlan. Board gender diversity, corporate governance, and earnings management: Evidence from an emerging market. **Gender in Management: An International Journal**, 2020. <https://doi.org/10.1108/GM-03-2018-0027>

PAES, Alana et al. Liderança: estilos e influências na produtividade das organizações. **Revista Vox Metropolitana**, v. 1, n. 4, p. 113-121, 2021. Disponível em: <https://www.periodicos.capes.gov.br/index.php/acervo/buscaador.html?task=detalhes&source=all&id=W3127199348>. Acesso em: 22 fev. 2025.

PAZIN, Lia D'Alessandro; JOÃO, Belmiro N. Os desafios da carreira executiva feminina. **Índice de Anais do V SimPEAd**, v. 202, 2023. Disponível em: <https://www.periodicos.capes.gov.br/index.php/acervo/buscaador.html?task=detalhes&source=all&id=W4319938588>. Acesso em: 18 fev. 2025.

PEDERSINI, D. R.; ENSSLIN, S. R. Uma revisão de literatura da gestão de desempenho na perspectiva dos controles sociais. **REUNIR Revista de Administração Contabilidade e Sustentabilidade**, [S. l.], v. 14, n. 2, p. 18-33, 2024. DOI: 10.18696/reunir.v14i2.1469. Disponível em: <https://www.reunir.revistas.ufcg.edu.br/index.php/uacc/article/view/1469>. Acesso em: 22 fev. 2025.

PEIXOTO, F.; CASTRO, F. E. M. F.; JESUKA, D. Participação De Mulheres E Millennials No Conselho De Administração Reduz Real Earnings Management?. **Gestão e Sociedade**, v. 17, n. 47, p. 1-28, 2023. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/73229/participacao-de-mulheres-e-millennials-no-conselho-de-administracao-reduz-real-earnings-management-> Acesso em: 23 fev. 2025.

RESENDE, Eduarda Pinto Murer de; HORTA, Patrícia Maia do vale. **Mulheres na gestão de negócios: superando desafios e construindo trajetórias de sucesso.** *Gestão - Revista Científica*, v. 6, n. 2, 2024. Disponível em: <https://seer.uniacademia.edu.br/index.php/gestao/article/view/4219>. Acesso em: 11 jan. 2025.

ROBBINS, S. P. **Administração: mudanças e perspectivas.** São Paulo: Saraiva, 2000.

SANTOS, Eunice Ramalho dos; OLIVEIRA, Adilson Vagner de. Gênero e trabalho: notas sobre

alguns desafios da modernidade para a liderança feminina. **Observatório Social do Trabalho**, p. 91, 2022. Disponível em: <https://www.periodicos.capes.gov.br/index.php/acervo/buscador.html?task=detalhes&source=all&id=W4307629927>. Acesso em: 18 fev. 2025.

SAONA, Paolo; MURO, Laura; SAN MARTÍN, Pablo. Board of director gender diversity and its impact on earnings management: an empirical analysis for selected European firms. In: **31st Australasian Finance and Banking Conference**. 2018.

SOUZA, Maria Aparecida de; OLIVEIRA, Ana Paula. Liderança feminina e suas habilidades na gestão organizacional. **Anais do XXIV Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho**, 2020. Disponível em: https://engemausp.submissao.com.br/24/anais/download.php?cod_trabalho=435. Acesso em: 27 dez. 2024.

SILVA, Marcia Regina da; CAIADO, Marcos André dos Santos; CISNE, Maria do Carmo de Figueiredo. **O desenvolvimento da liderança para a conquista de melhores resultados corporativos e profissionais**. Epitaya E-books, v. 1, n. 7, p. 44-60, 2022. Disponível em: <https://portal.epitaya.com.br/index.php/ebooks/article/view/426>. Acesso em: 27 dez. 2024.

SILVA, Célia Regina Ramos da; CARVALHO, Paula Manguiera de; SILVA, Elisangela Leandro da. Liderança feminina: a imagem da mulher atual no mercado corporativo das organizações brasileiras. **Educação, Gestão e Sociedade**, v. 7, n. 25, fev. 2017. Disponível em: <https://uniesp.edu.br/sites/biblioteca/revistas/20170509163857.pdf>. Acesso em: 27 dez. 2024.

SILVA, C. P. de; PASCHOALOTTO, M. A. C.; ENDO, G. Y. LIDERANÇA ORGANIZACIONAL: UMA REVISÃO INTEGRATIVA BRASILEIRA. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 14, n. 1, 2020.

STONER, James A. F. e FREEMAN, R. Edward. **Administração**. Tradução de Alves Calado 5ª ed., Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1999.

WAHID, Aida Sijamic. The effects and the mechanisms of board gender diversity: Evi-dence from financial manipulation. **Journal of Business Ethics**, v. 159, n. 3, p. 705-725, 2019. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3785-6>

WEBER, M. **Economia e sociedade**: fundamentos da sociologia compreensiva. Editora Universidade de Brasília., 1994.