



Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Brasília
Campus GAMA
Bacharelado em Administração

LUCIANA SANTANA DE MOURA

PROTAGONISMO FEMININO:
UM ESTUDO COM BASE NOS ESTILOS DE LIDERANÇA

Brasília
2026

LUCIANA SANTANA DE MOURA

PROTAGONISMO FEMININO:
UM ESTUDO COM BASE NOS ESTILOS DE LIDERANÇA

Trabalho de Conclusão de Curso para obtenção
de nota final do curso de Bacharelado em
Administração no Instituto Federal de Brasília.

Orientador: Prof. Dr. Josué Pires de Carvalho
Coorientador: Profa. Dra. Maria Cristina
Pegorin

Brasília
2026

Moura, Luciana Santana de.

Protagonismo Feminino: um estudo com base nos estilos de liderança /
Luciana Santana de Moura ; orientação Josué Pires de Carvalho ; coorientação
Maria Cristina Pegorin. — Gama, DF: 2026.
75 f. ; 30 cm.

Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) —
Campus Gama, Instituto Federal de Brasília, Gama, DF, 2026.

Orientador(a): Josué Pires de Carvalho ; Coorientador(a): Maria Cristina
Pegorin.

1. liderança. 2. estilos de liderança. 3. liderança feminina. 4. mulheres. I.
Carvalho, Josué Pires de, orient. II. Pegorin, Maria Cristina, coorient. III.
Instituto Federal de Brasília. IV. Título.

LUCIANA SANTANA DE MOURA

PROTAGONISMO FEMININO:
UM ESTUDO COM BASE NOS ESTILOS DE LIDERANÇA

Trabalho de Conclusão de Curso para obtenção
de nota final do curso de Bacharelado em
Administração no Instituto Federal de Brasília.

Aprovado em xx de junho de 2026

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Josué Pires de Carvalho
Instituto Federal de Brasília
Presidente / Orientador

Profa. Dra. Maria Cristina Pegorin
Advocacia - Geral da União
Coorientador(a)

Profa. Dra. Êrika Barretto Fernandes Cruvinel
Instituto Federal de Brasília
Membro interno

Profa. Dra. Bárbara Novaes Medeiros
Universidade de Brasília
Membro externo

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus, meu maior alicerce e fonte inesgotável de força, sabedoria e esperança. Foi por meio da Sua presença em minha vida que encontrei coragem para seguir em frente nos momentos de dificuldade, superar os desafios e não desistir diante dos obstáculos. Em cada etapa desta caminhada, senti Sua direção e cuidado, conduzindo meus passos até a concretização deste sonho. Sem Sua graça e sustento, esta conquista não seria possível.

À minha família, especialmente aos meus filhos Yasmin, Matheus e Luan, expresso minha profunda gratidão pelo amor, apoio e incentivo ao longo desta jornada. Vocês foram minha maior motivação para seguir em frente, mesmo nos momentos mais difíceis. Obrigada pela compreensão diante das minhas ausências, pelo carinho e por acreditarem em mim desde o início desta caminhada. Esta conquista também pertence a vocês.

Ao meu orientador, Professor Josué, e à minha coorientadora, Professora Maria Cristina, pela dedicação, paciência, orientação e valiosas contribuições ao longo do desenvolvimento deste trabalho. Agradeço pelos ensinamentos compartilhados e pelo apoio durante toda a construção desta pesquisa.

À Professora Érika e Bárbara, meu sincero agradecimento por aceitarem o convite para compor a banca avaliadora deste trabalho. Agradeço pela disponibilidade, atenção e contribuição acadêmica.

A todos os professores do curso, minha gratidão pelos conhecimentos transmitidos, pelas experiências compartilhadas e pela contribuição essencial para minha formação acadêmica e profissional.

Aos meus amigos de caminhada da faculdade, Janaína, Tânia, Ângela, Leydiane e Charles, meu carinho e gratidão por todos os momentos compartilhados ao longo dessa trajetória. Obrigada pelo companheirismo, pelas conversas, pelo apoio mútuo e por tornarem essa jornada acadêmica mais leve, alegre e especial. Vocês foram essenciais em cada etapa dessa caminhada.

Às minhas psicólogas, Márcia e Reyanin, meu sincero agradecimento pela paciência, acolhimento e por me ajudarem a enxergar minha própria força. Obrigada por me ensinarem a não desistir dos meus sonhos e por me mostrarem que sou capaz de alcançar tudo aquilo que desejo quando acredito em mim mesma. O apoio de vocês foi fundamental para meu crescimento pessoal e para que eu chegasse até este momento.

Às mulheres que participaram desta pesquisa, dedicando seu tempo e compartilhando suas experiências. A contribuição de cada uma foi fundamental para a realização deste estudo.

Por fim, agradeço a todos que, de alguma forma, fizeram parte desta caminhada e contribuíram para que este momento se tornasse possível. Cada gesto de apoio, incentivo, compreensão e carinho teve um papel importante na realização deste sonho.

RESUMO

Esta pesquisa teve como objetivo mapear os principais estilos de liderança apresentados pela literatura especializada e identificar quais estilos são adotados por mulheres em cargos de liderança. Para alcançar esse objetivo, buscou-se responder ao seguinte problema de pesquisa: quais estilos de liderança são mais recorrentes entre mulheres que ocupam cargos de gestão? Trata-se de uma pesquisa de abordagem quantitativa, realizada por meio da aplicação de questionário a 25 mulheres que exercem funções de liderança em diferentes organizações de pequeno, médio e grande porte, órgãos públicos e empreendimentos próprios. A pesquisa foi fundamentada, principalmente, nos estudos de Chiavenato (2022), Lacombe (2020), Maximiano (2024), Robbins e Judge (2017) e Northouse (2021). Os dados foram analisados por meio de estatística descritiva, utilizando frequências e percentuais para a interpretação dos resultados. Os resultados demonstraram que não existe um único estilo de liderança predominante entre as participantes, observando-se a adoção de diferentes estilos de acordo com a atividade desempenhada. A liderança democrática destacou-se nas atividades relacionadas ao planejamento, à tomada de decisões e à comunicação com as equipes. A liderança situacional apresentou maior representatividade na organização das operações e no controle dos resultados. A liderança autêntica predominou na delegação de tarefas e na alocação de recursos, enquanto a liderança transformacional destacou-se na correção de falhas e erros. Já a liderança servidora apresentou maior incidência na condução de mudanças e implementação de estratégias. Infere-se que as mulheres participantes utilizam diferentes abordagens de liderança conforme as demandas organizacionais, evidenciando flexibilidade, capacidade de adaptação e valorização das relações interpessoais no exercício da gestão. O estudo contribui para ampliar a compreensão sobre a liderança feminina ao demonstrar que a atuação das mulheres em cargos de gestão não está associada a um único estilo de liderança, mas à combinação de diferentes estilos conforme as demandas organizacionais.

Palavras-chave: liderança; estilos de liderança; liderança feminina, mulheres.

ABSTRACT

This research aimed to map the main leadership styles presented in the specialized literature and identify which styles are adopted by women in leadership positions. To achieve this objective, the following research question was addressed: which leadership styles are most recurrent among women who hold management positions? This is a quantitative research study, conducted through the application of a questionnaire to 25 women who hold leadership positions in different small, medium, and large organizations, public bodies, and their own businesses. The research was mainly based on the studies of Chiavenato (2022), Lacombe (2020), Maximiano (2024), Robbins and Judge (2017), and Northouse (2021). The data were analyzed using descriptive statistics, employing frequencies and percentages for the interpretation of the results. The results demonstrated that there is no single predominant leadership style among the participants, with the adoption of different styles according to the activity performed. Democratic leadership stood out in activities related to planning, decision-making, and communication with teams. Situational leadership was more representative in the organization of operations and the control of results. Authentic leadership predominated in the delegation of tasks and the allocation of resources, while transformational leadership stood out in the correction of failures and errors. Servant leadership was more prevalent in leading change and implementing strategies. It can be inferred that the participating women use different leadership approaches according to organizational demands, demonstrating flexibility, adaptability, and valuing interpersonal relationships in management. The study contributes to broadening the understanding of female leadership by demonstrating that the performance of women in management positions is not associated with a single leadership style, but with a combination of different styles according to organizational demands.

Keywords: leadership; leadership styles; female leadership; women.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Artigos localizados no Portal de periódicos Capes.....	17
Quadro 2 - Estilos de liderança e suas características.....	24
Quadro 3 - Situações de ação da liderança e aplicação dos 8 estilos.....	34

LISTA DE TABELAS

Tabela 2 - Tipo de organização.....	39
Tabela 3 - Vínculo de trabalho.....	40
Tabela 4 - Faixa de renda.....	40
Tabela 5 - Cargo atual.....	41
Tabela 6 - Experiência profissional.....	43
Tabela 7 - Experiência em liderança.....	44
Tabela 8 - Planejamento das ações de trabalho.....	45
Tabela 9 - Organização das operações de trabalho.....	46
Tabela 10 - Distribuição e delegação de tarefas.....	48
Tabela 11 - Alocação de recursos, pessoas e esforços.....	49
Tabela 12 - Monitoramento e acompanhamento das operações.....	50
Tabela 13 - Controle do trabalho e dos resultados.....	52
Tabela 14 - Correção de falhas, erros e desvios.....	53
Tabela 15 - Tomada de decisão e definição de objetivos.....	54
Tabela 16 - Condução de mudanças e implementação de estratégias.....	56
Tabela 17 - Comunicação, alinhamento e engajamento da equipe.....	57

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Idade.....	39
Gráfico 2 - Grau de escolaridade.....	40

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CAPES - Portal de Periódicos.

CLT - Consolidação das leis de Trabalho

IPEDF - Instituto de Pesquisa e Estatística do Distrito Federal.

PDAD - Pesquisa Distrital por Amostra de Domicílios.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	15
1.1	Problema de Pesquisa.....	15
1.2	Objetivos da Pesquisa.....	16
1.2.1	Objetivo geral.....	16
1.2.2	Objetivos específicos.....	16
1.3	Justificativa.....	16
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	21
2.1	Liderança: conceitos e estilos.....	21
2.2	A Mulher no Mercado de Trabalho: Histórico, Conquistas e Desafios.....	27
2.3	Mulheres e o Mercado de Trabalho.....	28
2.4	Mulheres e Liderança.....	29
3	MÉTODO.....	31
3.1	Instrumento de Coleta e Análise de Dados.....	31
4	ANÁLISE E DISCUSSÕES.....	39
4.1	Perfil das participantes.....	39
4.2	Área de formação.....	40
4.3	Tipo de organização.....	41
4.4	Vínculo de trabalho.....	41
4.5	Faixa de renda.....	42
4.6	Cargo atual.....	43
4.7	Experiência profissional.....	45
4.8	Experiência em liderança.....	46
4.9	Planejamento das ações de trabalho.....	46
4.10	Organização das operações de trabalho.....	48
4.11	Distribuição e delegação de tarefas.....	49
4.12	Alocação de recursos, pessoas e esforços.....	51
4.13	Monitoramento e acompanhamento das operações.....	52
4.14	Controle do trabalho e dos resultados.....	54
4.15	Correção de falhas, erros e desvios.....	55
4.16	Tomada de decisão e definição de objetivos.....	56
4.17	Condução de mudanças e implementação de estratégias.....	58
4.18	Comunicação, alinhamento e engajamento da equipe.....	59
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	61
	REFERÊNCIAS.....	63

APÊNDICE A - TEXTO DE REQUISIÇÃO.....	68
APÊNDICE B - FORMULÁRIO.....	69
APÊNDICE C - TABELA 1 - ÁREA DE FORMAÇÃO.....	75

1 INTRODUÇÃO

Para Chiavenato (2014), a liderança é um dos principais alicerces da administração. Ela caminha junto com a tomada de decisões, a comunicação e a motivação, formando um conjunto essencial para que as organizações funcionem de maneira eficiente e alcancem bons resultados.

Dentro do campo de gestão de pessoas, a liderança se posiciona como competência essencial. Segundo Marras (2017), a gestão de pessoas busca equilibrar os interesses da organização com as expectativas individuais, e é a liderança que torna esse alinhamento possível. É por meio do líder que a empresa transmite sua visão, define objetivos e incentiva o crescimento e desenvolvimento dos colaboradores.

Ao longo da história, como aponta Tonani (2011), o exercício da liderança esteve majoritariamente ligado ao gênero masculino. Essa realidade pode ser compreendida pela trajetória da mulher ao longo do tempo. Segundo Almeida e Borges (2023), elas eram vistas principalmente como responsáveis pelo ambiente doméstico, dedicadas à família e à preservação de valores morais e cristãos, as únicas profissões que eram aceitas fora de casa eram de cuidados domésticos e enfermagem.

Contudo, as mulheres vêm conquistando um espaço cada vez mais significativo nas organizações, especialmente em posições de liderança. Conforme apontam Proni e Proni (2018), ao longo do tempo elas lutaram e asseguraram direitos importantes, fortalecendo sua presença no mercado de trabalho e abrindo caminhos para ocupar posições de chefia. Entretanto, apesar desses avanços, a participação feminina nos cargos de liderança ainda permanece inferior à masculina. De acordo com o Instituto Ethos (2024), as mulheres continuam sub-representadas nos cargos de alta liderança das maiores empresas brasileiras, evidenciando que a desigualdade de gênero ainda persiste nos espaços de tomada de decisão.

Ainda hoje, apesar das conquistas expressivas, persistem desafios e barreiras que dificultam a plena participação feminina em posições de poder. Diante disso, torna-se pertinente investigar quais estilos de liderança vêm sendo adotados por mulheres que alcançam cargos de gestão.

1.1 Problema de Pesquisa

A liderança feminina vem se tornando cada vez mais presente nas organizações. O tema proposto mostra-se relevante no campo da gestão à medida que cresce o número de

mulheres em cargos de chefia. Sendo assim, investigar os estilos de liderança por elas adotados possibilita compreender quais são os impactos e diferenças nas relações de trabalho. Além disso, o estudo pode contribuir para ampliar o debate acadêmico sobre protagonismo feminino no ambiente corporativo, oferecendo contribuições para futuras pesquisas na área. Portanto, diante disso, coloca-se o seguinte problema de pesquisa: Quais estilos de liderança são mais recorrentes entre mulheres que ocupam cargos de gestão?

1.2 Objetivos da Pesquisa

1.2.1 Objetivo geral

O estudo tem como objetivo principal analisar os estilos de liderança adotados por mulheres que alcançam cargos de gestão, identificando os estilos que mais se destacam nos ambientes organizacionais investigados.

1.2.2 Objetivos específicos

Para atingir o objetivo geral, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- a. mapear os principais estilos de liderança apresentados pela literatura especializada;
- b. caracterizar os principais estilos de liderança descritos na literatura, destacando suas características, pressupostos e formas de atuação; e
- c. identificar quais estilos de liderança são adotados por mulheres em cargos de gestão nas organizações objeto de estudo.

1.3 Justificativa

A presente pesquisa justifica-se pela necessidade de ampliar os estudos na área, uma vez que, ao longo da história, as mulheres têm assumido um papel cada vez mais ativo no mercado de trabalho. Observa-se, entretanto, que, apesar dos avanços e da busca por melhores cargos dentro das organizações, ainda persistem desafios relacionados à desigualdade de gênero e à representatividade feminina em posições de liderança.

Compreender os estilos de liderança exercidos por mulheres em cargos de gestão contribui tanto para a literatura acadêmica quanto para a prática profissional, ao oferecer uma visão mais clara sobre diferentes formas de conduzir equipes de maneira eficaz. Além disso, o estudo busca reforçar a relevância da diversidade nos espaços de liderança, ampliando as oportunidades para o público feminino e fortalecendo o desenvolvimento organizacional.

Nesse sentido, a pesquisa possui relevância social, por valorizar o protagonismo feminino e promover reflexões sobre a equidade de gênero, e relevância acadêmica, ao enriquecer as discussões sobre estilos de liderança contemporâneos.

Ademais, uma breve busca realizada no Portal de Periódicos da CAPES, utilizando os descritores “liderança” e “liderança feminina”, retornou mais de dois mil artigos. No entanto, ao utilizar os descritores “mulheres” e “estilo de liderança”, foram localizadas apenas dezoito publicações. Esse resultado evidencia a carência de estudos que articulem gênero e estilo de gestão, justificando a pertinência de um recorte específico como o proposto neste trabalho.

Observou-se que a maior parte dessas publicações concentra-se em aspectos como os desafios enfrentados pelas mulheres para alcançar cargos de liderança, a desigualdade de gênero e a representatividade feminina nas organizações. Em contrapartida, verificou-se um número reduzido de estudos voltados especificamente para a identificação e análise dos estilos de liderança adotados por mulheres nos diferentes contextos organizacionais. Dessa forma, esta pesquisa busca contribuir para o aprofundamento dessa discussão, ao analisar os estilos de liderança exercidos por mulheres que ocupam cargos de gestão, ampliando a compreensão sobre como esses estilos se manifestam na prática organizacional. O Quadro 1, a seguir, apresenta os dezoito artigos identificados, acompanhados de seus respectivos resumos e autores.

Quadro 1 - Artigos localizados no Portal de periódicos Capes

Artigo	Resumo	Fonte
Estilo feminino de gestão em empresas familiares gaúchas.	Investiga o estilo feminino de gestão empresarial em empresas familiares, relacionado ao perfil das mulheres gerentes. Conclui-se que o estilo de liderança delas é mais voltado para pessoas do que tarefas, porém apresentam postura baseada no modelo masculino de gestão.	Grzybovski <i>et al</i> , 2002.
Liderança e enfermagem: estudo realizado com enfermeiros, chefes e especialistas.	Tem como objetivo identificar o estilo de liderança na gestão dos serviços hospitalares tanto para homens quanto para mulheres. O resultado obtido sugere que os homens, face às mulheres, manifestam em termos de estilo de liderança, maior motivação para a tarefa.	Alves <i>et al</i> , 2010.
Liderança transformacional em processos de tutoria: a identificação do estilo de liderança de orientadores de tutoria.	Busca identificar as características de liderança dos orientadores de tutoria, tanto homens quanto mulheres, com foco na teoria transformacional. O estudo aponta que predomina o estilo transacional em ambos os gêneros, porém com intensidades diferentes.	Tecchio <i>et al</i> , 2010.
Liderazgo Político y Género en el siglo	Trata-se de uma revisão de literatura sobre diferenças de gêneros e estilos de liderança em cargos públicos. Tendo	Ruiloba, 2013.

Artigo	Resumo	Fonte
XXI.	como objetivo identificar as particularidades e semelhanças dos estilos adotados entre homens e mulheres. A análise aponta que as diferenças são pouco expressivas e que há necessidade de ampliar as pesquisas na área.	
Mulheres líderes: as desigualdades de gênero, carreira e família nas organizações de trabalho.	Analisa o caminho percorrido pelas mulheres líderes, investigando as dificuldades e desafios enfrentados para concretização dos projetos pessoais e profissionais. Os dados apontaram que a construção do sucesso na carreira precisa de muita dedicação, estudo e auto desenvolvimento, necessitando observar os estilos de liderança associado a dicotomia dos perfis.	Canabarro <i>et al</i> , 2015.
Percepção de diferenças atribuíveis ao gênero dos líderes na promoção do bem-estar nas empresas.	Investiga a percepção de colaboradores sobre diferenças entre lideranças femininas e masculinas. Conclui-se que a liderança voltada ao bem-estar pode ser exercida por ambos os gêneros, ressaltando-se a relevância da coragem feminina para inovar como perspectiva de estudos futuros.	Sousa, 2015.
Forma de vida feminina na revista Você s/a: uma análise semiótica do percurso de empoderamento do ator mulher executiva contemporânea.	Busca compreender o percurso de empoderamento da mulher executiva contemporânea dentro do cenário corporativo brasileiro. Conclui-se que o empoderamento feminino ainda convive com permanências silenciosas, reforçando a imagem mítica da “executiva poderosa” que concilia múltiplos papéis e estilos de liderança.	Oliveira <i>et al</i> , 2016.
A Liderança no feminino: uma revisão da literatura.	Focado em analisar os artigos que foram publicados na área de liderança, revisando a literatura sobre a liderança feminina e a importância da ascensão feminina nos cargos de gestão. Verificou-se um aumento de publicações desta área, porém ainda é recomendável estudos futuros.	Sobral <i>et al</i> , 2018.
A contribuição de mulheres líderes no nível de comprometimento organizacional.	Teve como objetivo analisar a contribuição de mulheres líderes e o estilo que predomina na liderança feminina. Os resultados evidenciaram que a liderança transformacional está relacionada com a dimensão afetiva. Constatou-se, ainda, que o estilo de liderança mais recorrente entre as mulheres é o transformacional, destacando relevância no contexto organizacional.	Weymer <i>et al</i> , 2018.
Mulheres no comando: características e singularidades da gestão executiva feminina.	Analisa as características e singularidades da gestão feminina, estilo de liderança, comunicação e relacionamento interpessoal. Identificou-se que as mulheres gestoras possuem características flexíveis e humanitárias, enquanto os homens são mais inflexíveis e objetivos.	Araújo <i>et al</i> , 2020.
Mulheres no comando.	Tem como objetivo investigar sobre a liderança feminina no Brasil. Observou-se que a liderança feminina foi estudada no nível de média liderança, o artigo fala sobre <i>glass ceiling</i> (teto de vidro) barreira invisível e sistêmica que impede a ascensão feminina devido a preconceitos estruturais.	Silva, 2020.
A mãe, a guerreira e a herdeira: a construção	A pesquisa analisa a participação de mulheres na política, investigando seu comportamento eleitoral e o estilo de	Martins <i>et al</i> , 2021.

Artigo	Resumo	Fonte
da liderança política nas difusas fronteiras entre o público e o privado.	liderança que constroem. Conclui-se que as estratégias eleitorais favorecem seu ingresso e ampliam a representatividade feminina nesse espaço.	
A experiência de mulheres em cargos de liderança atuando no enfrentamento da covid-19 em uma instituição hospitalar.	Analisa os desafios vivenciados por mulheres líderes no enfrentamento da covid-19 e os estilos de liderança adotado por elas. As estratégias de superação destacadas foram paciência, persistência e foco na gestão de pessoas.	Pinto <i>et al</i> , 2022.
Gênero e trabalho: notas sobre alguns desafios da modernidade para a liderança feminina.	Visa identificar os fatores que fazem as mulheres permanecerem em cargos de gestão. Os resultados apontaram que as mulheres têm dificuldades em gerenciar a vida familiar e os compromissos de cargos de gestão e que abdicariam do cargo de líderes pela família.	Oliveira <i>et al</i> , 2022.
O papel da mulher na administração e gestão de negócios.	Tem o objetivo de reconhecer as habilidades da mulher sobre liderança feminina na administração e gestão de negócios. Conclui-se que algumas dessas habilidades são: flexibilidade, garra, ambição, criatividade, comprometimento, trabalho em equipe. Sendo assim, as mulheres conseguem melhores resultados de suas equipes quando estão em cargos de gestão.	Santos <i>et al</i> , 2022.
Estilos de Liderança Transformacional e Transacional: uma análise de gênero.	O estudo tem como objetivo analisar as diferenças na forma de liderar entre homens e mulheres, considerando os estilos transformacional e transacional. Os resultados indicam que as mulheres apresentam maior predominância no estilo transformacional trazendo maior eficácia e satisfação da equipe.	Dias <i>et al</i> , 2022.
Liderança feminina: os desafios e a ascensão das mulheres para cargos de liderança em uma concessionária de veículos.	Analisa os desafios enfrentados por mulheres em cargos de liderança em uma concessionária. A pesquisa foi baseada em revisão bibliográfica e entrevistas qualitativas. Conclui-se que, embora as mulheres estejam rompendo barreiras, mudanças culturais e organizacionais são essenciais para assegurar igualdade em relação aos homens.	Almeida <i>et al</i> , 2023.
Liderança feminina no setor público.	Aborda o tema liderança feminina no setor público. Os resultados indicam que as mulheres ainda enfrentam dificuldades para chegar aos cargos de gestão e desempenharem funções de liderança.	Ferreira <i>et al</i> , 2024.

Fonte: Elaboração da própria autora, com base nos estudos ou nas publicações analisadas.

Após análise dos artigos selecionados, pode-se observar que as mulheres ainda enfrentam inúmeros desafios quando o assunto é liderança. Além de conciliar carreira, família e estudos, elas frequentemente precisam lidar com o preconceito e com estereótipos sociais que questionam sua capacidade de liderança. Observa-se também que os estudos voltados à temática liderança feminina ainda são limitados, o que evidencia a necessidade de novas pesquisas sobre o assunto. Desta forma, este estudo apresenta-se como relevante ao buscar

compreender quais são os principais estilos de liderança que as mulheres colocam em prática quando são chamadas a liderar. A investigação pretende ainda, contribuir para o debate sobre as barreiras enfrentadas por elas, como o preconceito de gênero, ampliando assim a compreensão sobre o protagonismo feminino no contexto organizacional.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Liderança: conceitos e estilos

A liderança é essencial em todas as organizações e em seus diferentes setores (Chiavenato, 2022). Segundo Sobral e Peci (2023), as competências gerenciais vão além de teorias e técnicas, na prática o gestor deve assumir uma postura ativa como líder de mudanças, sendo capaz de influenciar, incentivar e engajar os colaboradores a atuarem com assertividade nos ambientes organizacionais.

Nesse contexto, Chiavenato (2021) entende a liderança como a capacidade de influenciar as pessoas em determinadas situações, fazendo com que elas se mobilizem para realizar as atividades propostas e, assim, contribuírem para o alcance dos objetivos, tanto da organização quanto individuais. Complementando essa ideia, Robbins, Decenzo e Wolter (2020) destacam que liderar é saber direcionar pessoas ou equipes rumo a uma meta ou visão comum, sendo que o grande diferencial do líder está na sua habilidade de conciliar os interesses individuais com os objetivos coletivos.

Para Northouse (2021), a liderança pode ser entendida como um processo em que uma pessoa influencia um grupo a agir em direção a objetivos em comum. Robbins e Judge (2017) reforçam que a liderança é indispensável para criar direcionamento estratégico e alinhar os esforços individuais às metas coletivas. Em contextos organizacionais complexos, o líder atua como agente de integração, capaz de fortalecer a união e a colaboração entre os membros da equipe.

Embora os termos liderança e gestão sejam frequentemente utilizados como sinônimos, eles representam conceitos distintos. A gestão está relacionada ao planejamento, à organização, ao controle e à coordenação dos recursos organizacionais para o alcance dos objetivos institucionais. A liderança, por sua vez, concentra-se na capacidade de influenciar, motivar e desenvolver pessoas, estimulando o comprometimento da equipe com os resultados. Dessa forma, um gestor pode exercer funções administrativas sem necessariamente atuar como líder, assim como a liderança pode ser exercida por pessoas que não ocupam cargos formais de gestão (Northouse, 2021; Sobral e Peci, 2023).

Segundo Chiavenato (2022), a liderança pode ser orientada para as tarefas (*job centered*) ou orientada para as pessoas (*employee centered*). Na liderança orientada para as tarefas, o foco principal está na execução das atividades, no cumprimento de metas e na obtenção de resultados, sendo comum uma supervisão mais próxima e maior controle sobre os processos de trabalho. Por outro lado, a liderança orientada para as pessoas prioriza os

aspectos humanos da gestão, incentivando a participação, a comunicação e o desenvolvimento dos colaboradores. Dessa forma, enquanto a primeira enfatiza a eficiência e os resultados, a segunda valoriza o engajamento e a satisfação da equipe.

É fundamental, contudo, distinguir os conceitos de liderança, poder e autoridade para evitar ambiguidades nos conceitos. Enquanto a autoridade refere-se ao direito legítimo de decidir e comandar, o poder diz respeito à capacidade de influenciar o comportamento das pessoas, podendo se manifestar de forma coercitiva, de recompensa ou de competência (Maximiano, 2024). A liderança, embora possa se apoiar na autoridade e no poder, diferencia-se por basear-se na relação de confiança, reconhecimento e aceitação dos seus liderados (Northouse, 2021). Conforme explicam Sobral e Peci (2023), a autoridade está mais relacionada à estrutura organizacional e tende a ser algo fixo, enquanto a liderança é dinâmica e se constrói nas interações entre as pessoas. Essa distinção reforça a importância estratégica da liderança para a administração.

Os estudos pioneiros acerca do fenômeno da liderança foram alicerçados na Teoria dos traços, afirmando que a eficácia do líder deriva estritamente de atributos hereditários e de personalidade. Northouse (2021) aponta que essa abordagem limita a liderança a um conjunto de características inatas, como extroversão e dominância, deixando de lado a influência das variáveis situacionais e a mudança do comportamento humano conforme o ambiente, as experiências e as interações ao longo do tempo.

Posteriormente, surgiram as teorias comportamentais e contingenciais, que passaram a defender que a eficácia da liderança depende não apenas das características do líder, mas também de seus comportamentos e das situações enfrentadas no ambiente organizacional (Chiavenato, 2022).

De acordo com Chiavenato (2021), ao longo do tempo a liderança deixou de ser um traço natural de personalidade e passou a ser compreendida como uma habilidade que pode ser adquirida a partir de treinamentos, experiências e interações que são estabelecidas dentro dos ambientes organizacionais. A partir dessa evolução teórica, diferentes estilos de liderança foram identificados na literatura, evidenciando que não existe um único modelo ideal, mas sim abordagens que variam conforme o contexto organizacional e o perfil da equipe.

Ao longo dos estudos sobre liderança, novas abordagens passaram a considerar não apenas as características pessoais do líder, mas também a influência do ambiente organizacional e das relações estabelecidas com os liderados. Nesse processo, ganharam destaque teorias contemporâneas, como a liderança transformacional, transacional e carismática, que ampliaram a compreensão da liderança ao enfatizar aspectos como

inspiração, motivação, reconhecimento e influência sobre o comportamento das equipes (Lacombe, 2020).

A literatura apresenta abordagens diferentes de liderança. Em um primeiro momento, a liderança é compreendida como uma estratégia relacionada à definição de diretrizes e a condução das organizações na direção dos seus objetivos (Maximiano, 2014). Em outra abordagem, a liderança é entendida como o exercício da gestão de pessoas, estando associada à responsabilidade de coordenar equipes, orientar subordinados e promover o alcance dos resultados organizacionais (Chiavenato, 2014). Existem ainda, estudos que entendem a liderança como uma capacidade de influência que pode ser exercida independentemente da ocupação de um cargo formal, sendo considerada uma competência que pode se manifestar em diferentes contextos e níveis organizacionais (Northouse, 2021).

A presente pesquisa aborda a liderança como uma prática relacionada ao exercício da gestão sobre subordinados. Nesse contexto, o Quadro 2 foi elaborado com base na literatura especializada e em trabalhos acadêmicos, com o objetivo de apresentar os 8 estilos de liderança que são comumente utilizados nas organizações e servindo como referência para a construção do instrumento de coleta de dados e análise dos resultados obtidos.

Quadro 2 - Estilos de liderança e suas características

Estilo De Liderança	Principais Características	Vantagens	Desvantagens	Fonte
Autêntica/Ética	Considera as limitações, os erros e a forma como o líder age em torno disso. Baseia-se na transparência, ética e coerência entre discurso e prática. Construção de um ambiente de confiança, estimulando a partilha do conhecimento.	Gera confiança e credibilidade; O líder transmite otimismo; Responsabilidade ética e moral	Pode ser desafiador em ambientes muito competitivos.	Rossi <i>et al</i> , 2021. Besen <i>et al</i> , 2017
Autocrática	Decisões centralizadas no líder; Líder duro e impositivo. O líder determina a tarefa que cada membro irá desenvolver. O líder é dominante e pessoal, nas críticas e elogios. A liderança é orientada para o planejamento e a organização.	Rapidez nas decisões mais urgentes; Clareza nas ordens.	Baixa motivação da equipe, tensão e frustração; Clima autoritário; O líder mantém distância de seus funcionários; Insistência na necessidade de cumprir metas, deixando assim a equipe tensa.	Chiavenato, 2020; Maximiano, 2014; Oliveira <i>et al</i> , 2018.
Democrática/ Participativa	Líder atuante, consultivo e orientador; Valoriza a participação da equipe; Compartilhamento de decisões; A divisão de tarefas fica a critério do grupo.	Comunicação franca, espontânea e cordiais; Engajamento e motivação; Encoraja a participação do empregado.	Decisões mais lentas; Conflito de opiniões.	Chiavenato, 2020; Maximiano, 2024; Oliveira <i>et al</i> , 2018.
Liberal/ <i>Laissez-faire</i>	Liberdade total ao grupo de liderados; A participação do líder é limitada, só atua quando é solicitado. A divisão de tarefas e a escolha dos grupos de trabalho ficam por conta dos liderados.	Favorece a autonomia; Estimula a iniciativa.	Pode causar desorganização e falta de controle; Pode levar a pouco respeito do líder.	Chiavenato, 2020; Oliveira <i>et al</i> , 2018.
Servidora	O líder serve a equipe, prioriza empatia e escuta; Seu foco é na valorização dos indivíduos;	Clima de confiança e respeito; Fortalece os vínculos humanos; Encoraja os liderados em suas ideias e inovações. O líder prepara o grupo	Pode parecer pouco diretiva; Resultados a longo prazo.	Kyrillos, 2023; Rossi <i>et al</i> , 2021; Blanchard, 2019;

Estilo De Liderança	Principais Características	Vantagens	Desvantagens	Fonte
	Partilha a informação e a visão do todo com generosidade; Desenvolve a confiança de todos que participam do processo.	para atender as necessidades dos membros.		
Situacional	O líder age e se adapta ao estilo e ao nível de maturidade da equipe e da situação.	Flexível e realista; Eficaz em ambientes dinâmicos; Os liderados desenvolvem competências como adaptação, flexibilidade, comunicação atenta e resolução de conflitos.	Exige análise constante; Pode causar confusão; Constantes treinamentos e diálogos para corrigir problemas.	Rossi <i>et al</i> , 2021. Lacombe, 2020. Robbins <i>et al</i> , 2020. Marras, 2017;
Transacional	O responsável pela equipe se comporta como chefe, mas não como líder. É caracterizada pela troca entre líder e liderado, sendo essa troca econômica, psicológica ou política. É focada na supervisão, organização e desempenho do grupo.	É usado o poder formal, com uso de recompensa e/ou punições. Pode ser útil em situações de crise ou de emergência.	As recompensas materiais são insuficientes para estimular o engajamento das pessoas. Os liderados não participam dos processos decisórios, só cumprem exigências.	Lacombe, 2020. Kyrillos, 2023. Rossi <i>et al</i> , 2021.
Transformacional/Carismática	Liderança inspiradora e inovadora. É focada nos propósitos da equipe e da organização; Foco na inovação e no desenvolvimento pessoal. Influência pelo carisma e comunicação; Liderança emocional, demonstração de empatia e entusiasmo; Alinhamento das necessidades individuais com os objetivos da empresa.	Alta motivação e comprometimento; Desenvolvimento da equipe; Os colaboradores se sentem motivados e inspirados. Engajar fortemente a equipe, fazendo com que se sintam mais satisfeitos com o trabalho.	Exige líderes visionários; Pode ser idealista demais. Dependência excessiva do líder; Risco de personalismo; A eficácia pode ser momentânea e pode ter o potencial de comprometer a organização.	Kyrillos, 2023; Lacombe, 2020; Robbins <i>et al</i> , 2017; Rossi <i>et al</i> , 2021.

Fonte: Elaboração da própria autora, com base nos estudos ou nas publicações analisadas

Os estilos identificados evidenciam que a liderança não configura um fenômeno único e estático, mas um processo dinâmico e condicionado ao contexto. Nesse sentido, o líder eficaz é aquele capaz de identificar o perfil de sua equipe e o ambiente em que atua, ajustando seu estilo para potencializar resultados.

Dessa forma, a liderança pode ser compreendida como um processo relacional e estratégico, em que a influência, a motivação e a comunicação se apresentam como pilares fundamentais para o alcance dos objetivos organizacionais.

Conforme aponta Chiavenato (2021), o desenvolvimento de competências comportamentais e a inteligência emocional são os pilares que permitem ao líder adaptar seu estilo às demandas da equipe, sugerindo que a liderança eficaz é, acima de tudo, um comportamento que pode ser modelado e aperfeiçoado por meio de treinamento e autoconhecimento.

Portanto, ao compreender a liderança como um recurso treinável, as organizações deixam de buscar pessoas prontas e passam a investir no treinamento de gestores capazes de aprender e reaprender novas formas de influência, garantindo a resiliência e a coesão das equipes frente à complexidade dos negócios atuais (Maximiano, 2024).

2.2 A Mulher no Mercado de Trabalho: Histórico, Conquistas e Desafios

Ao longo da história, as mulheres tiveram suas vidas vinculadas exclusivamente ao cuidado do lar e da família, fazendo com que sua independência tanto econômica como social fosse limitada. A partir da Revolução Industrial, esse cenário começou a mudar, com a inserção feminina no mercado de trabalho, esse movimento marcou um importante avanço, ao provocar questionamentos sobre as tradicionais divisões de papéis entre homens e mulheres (Caitano, 2019).

Sobre essa construção cultural, Kyrillos (2023, p. 13) pondera:

A construção social do que é adequado para um homem e para uma mulher começa já na infância. Atributos ligados ao amor, por exemplo, são mais relacionados às mulheres; assim, os homens (e mesmo as próprias mulheres) acham natural que os cuidados com a casa e com os filhos, não remunerados e femininos, sejam menos valorizados.

Esses padrões sociais influenciaram diretamente a forma como as mulheres passaram a ser inseridas no mercado de trabalho, restringindo, durante muitos anos, seu acesso a cargos de maior responsabilidade e remuneração. Mesmo com o aumento da participação feminina nas organizações, essas construções culturais continuam refletindo nas oportunidades de ascensão profissional.

Nesse contexto, observa-se que a dupla jornada de trabalho, a conciliação entre o emprego remunerado e as responsabilidades domésticas, constitui uma das barreiras estruturais mais resilientes à ascensão profissional feminina. Todavia, as mulheres vêm conquistando progressivamente posições de destaque nas organizações, fenômeno impulsionado pelo incremento nos níveis de escolaridade e pela busca contínua por especialização técnica.

Segundo Araújo, Heber e Batista (2020), as organizações vêm ampliando as oportunidades para o público feminino, proporcionando a ocupação de cargos que, historicamente, eram exclusivos do gênero masculino.

Contudo, apesar da evolução nos indicadores de ocupação, a trajetória feminina é permeada por obstáculos invisíveis. Kyrillos (2023, p. 12) ressalta essa disparidade:

Apesar dos avanços significativos na trajetória da mulher no mercado de trabalho, há muito chão a ser percorrido. Ainda lidamos com muitos estereótipos, reforçados por piadas, ditos populares, filmes, propagandas e até leis, que influenciam comportamentos, percepções e julgamentos.

Reforçando essa análise, Almeida e Borges (2023), ressaltam que as mulheres enfrentam preconceito e discriminação desde o ingresso no mercado de trabalho, sendo que, dependendo da profissão ou cargo escolhido, a discriminação tende a ser maior, uma vez que

determinados cargos ainda são vistos como exclusivos do universo masculino. Esse fenômeno é frequentemente descrito na literatura acadêmica como o "Teto de Vidro" (*Glass Ceiling*), uma barreira invisível que impede mulheres qualificadas de alcançarem os níveis mais altos da hierarquia corporativa, mesmo quando possuem formação, experiência e desempenho compatíveis com as exigências desses cargos.

Corroborando para essa realidade, pesquisas elaboradas pelo Sebrae (2023) evidenciam a persistência de concepções discriminatórias na alta gestão. Entre essas percepções, destacam-se a ideia de que a mulher seria o “sexo frágil”, a atribuição predominantemente das responsabilidades relacionadas a maternidade e a crença de que mulheres não possuem a mesma competência que os homens. Além disso, ainda existem desafios relevantes como a ocorrência de assédio no ambiente de trabalho e a desigualdade salarial, com remunerações inferiores ao dos homens que ocupam funções equivalentes.

Esses desafios reforçam que a desigualdade de gênero no ambiente de trabalho não decorre apenas de diferenças individuais, mas também de fatores estruturais, culturais e organizacionais que ainda influenciam as oportunidades de desenvolvimento profissional das mulheres, conforme discutem (Almeida e Borges, 2023).

2.3 Mulheres e o Mercado de Trabalho

A trajetória da mulher no mercado de trabalho é marcada por uma transição de papéis domésticos para a ocupação de espaços produtivos. Historicamente, essa inserção foi impulsionada por períodos de guerra e pela industrialização, mas consolidou-se através do aumento da escolaridade. Segundo dados do Ministério do Trabalho e Emprego (2025), as mulheres brasileiras hoje possuem um nível de instrução superior ao dos homens, sendo este o principal fator de pressão para a abertura de novas oportunidades profissionais e a quebra de paradigmas sobre a capacidade laboral feminina.

Apesar do avanço quantitativo de mulheres no mercado de trabalho, persistem os desafios estruturais. O Boletim Mulheres no Mercado de Trabalho (2025) aponta que o rendimento médio mensal das mulheres permanece inferior ao dos homens, mantendo uma disparidade salarial que gira em torno de 21%. Esse fenômeno é agravado pela "dupla jornada", visto que o IBGE (2025) aponta que as mulheres dedicam, em média, 21,3 horas semanais aos afazeres domésticos e cuidados de pessoas, enquanto os homens dedicam apenas 11,7 horas. Além das barreiras invisíveis à ascensão profissional, conhecidas como "teto de vidro", as mulheres ainda enfrentam maiores dificuldades no mercado de trabalho,

apresentando taxa de desocupação de 6,2%, superior à observada entre os homens, de 4,2% (IBGE, 2025).

No cenário contemporâneo, observa-se uma mudança significativa com o fortalecimento de políticas de equidade de gênero, como a Lei 14.611/2023, conhecida como a Lei da Igualdade Salarial, que reforça a garantia da igualdade remuneratória entre mulheres e homens que exercem trabalho de igual valor ou desempenham a mesma função (BRASIL, 2023). Atualmente, as mulheres já ocupam aproximadamente 39% dos cargos de gerência no Brasil. Este avanço é acompanhado pela valorização de estilos de liderança mais colaborativos e empáticos, onde o protagonismo feminino se destaca pela capacidade de resiliência e gestão de crises. A presença feminina em cargos de decisão deixou de ser apenas uma questão de inclusão social para se tornar um diferencial estratégico para as organizações.

No recorte específico do Distrito Federal, os dados da Pesquisa Distrital por Amostra de Domicílios PDAD (2025), coordenada pelo IPEDF, revelam particularidades importantes. O DF apresenta uma das maiores taxas de participação feminina no mercado de trabalho do país, impulsionada pela forte presença do setor público e de serviços. No entanto, a desigualdade persiste: mulheres residentes em regiões de menor renda enfrentam barreiras ainda mais acentuadas de inserção profissional devido à falta de rede de apoio para o cuidado infantil. A Secretaria da Mulher do DF tem buscado mitigar essas desigualdades por meio de políticas públicas de incentivo ao empreendedorismo e autonomia econômica, visando reduzir a vulnerabilidade financeira feminina.

2.4 Mulheres e Liderança

Conforme Munhoz (2000, *apud* Souza; Silva, 2023), as qualidades que definem a liderança feminina não são exclusividades de gênero, podendo ser manifestadas por qualquer indivíduo. No entanto, a literatura recente aponta que as mulheres, muitas vezes devido ao processo de socialização e à necessidade de romper barreiras estruturais, tendem a desenvolver com maior ênfase certas *soft skills*. De acordo com o Sebrae (2023), essa tendência reflete-se no empreendedorismo: as mulheres empreendedoras possuem maior escolaridade que os homens e demonstram uma gestão mais voltada para a sustentabilidade do negócio e para o relacionamento com clientes e colaboradores. Essas características têm sido frequentemente associadas a estilos de liderança pautados na colaboração, na comunicação e no desenvolvimento das pessoas.

Nesse cenário, destacam-se características como a harmonia e a cooperação, que favorecem um ambiente de trabalho pautado na conciliação e na construção de parcerias. De

acordo com Northouse (2021), as mulheres frequentemente adotam um estilo de liderança transformacional, que se diferencia pelo forte componente de empatia, comunicação assertiva e a capacidade de inspirar os liderados através do exemplo, indo além da simples troca de recompensas. Complementando essa visão, as Estatísticas de Gênero do IBGE (2025) indicam que, embora as mulheres ainda ocupem menos cargos de liderança em comparação aos homens, seu desempenho acadêmico superior tem gerado uma liderança mais técnica e, simultaneamente, humanizada.

Além disso, estudos pós-pandemia, como os de Eagly (2020) e Post *et al.* (2021), reforçam que a visão holística e a flexibilidade, traços citados por Munhoz (2000, *apud* Souza; Silva, 2023), foram cruciais para a gestão de crises. A abordagem feminina, muitas vezes mais inclusiva e focada no desenvolvimento interpessoal, tem demonstrado resultados superiores em métricas de engajamento e retenção de talentos (Weymer *et al.*, 2018).

Assim, o que antes era rotulado apenas como "delicadeza", hoje é compreendido pela gestão moderna como Inteligência Emocional aplicada aos negócios, uma competência estratégica para a sobrevivência das organizações em mercados complexos.

No âmbito do Distrito Federal, os dados da Secretaria da Mulher e do IPEDF (2024) revelam que o protagonismo feminino tem se destacado no fortalecimento do ecossistema empreendedor local. No Distrito Federal, a liderança feminina é caracterizada por uma forte resiliência frente às barreiras de acesso ao crédito e pela criação de redes de apoio colaborativas. O incentivo ao protagonismo feminino através de políticas de autonomia econômica na capital demonstra que, quando as mulheres assumem posições de decisão, há uma tendência de maior equilíbrio entre os resultados financeiros e o bem-estar social das equipes, consolidando a liderança feminina como um pilar de inovação e coesão organizacional.

3 MÉTODO

O presente estudo caracteriza-se como uma pesquisa bibliográfica e de campo. Segundo Gil (2022), a pesquisa bibliográfica é fundamental para o levantamento de informações em fontes secundárias, como livros, artigos científicos e sites institucionais especializados. Este procedimento permite a construção de uma base teórica sobre os estilos de liderança e o protagonismo feminino, possibilitando a contribuição de diversos autores sobre o tema. Além da pesquisa bibliográfica, realizou-se uma pesquisa de campo por meio da aplicação de questionário estruturado junto a mulheres que exercem funções de liderança, possibilitando a obtenção de dados com o público investigado.

Quanto aos objetivos, a presente investigação fundamenta-se na natureza descritiva ao buscar identificar o perfil e estilos de liderança exercidos pelas mulheres em cargos de gestão, bem como descrever o perfil das participantes da pesquisa.

Gil (2022) ressalta que:

Entre as pesquisas descritivas, salientam-se aquelas que têm por objetivo estudar as características de um grupo: sua distribuição por idade, sexo, procedência, nível de escolaridade, estado de saúde física e mental etc. Outras pesquisas desse tipo são as que se propõem a estudar o nível de atendimento dos órgãos públicos de uma comunidade, as condições de habitação de seus habitantes, o índice de criminalidade que aí se registra etc. São incluídas nesse grupo as pesquisas que têm por objetivo levantar as opiniões, atitudes e crenças de uma população.

Quanto à abordagem do problema, adotou-se uma perspectiva quantitativa. Segundo Gil (2022), a pesquisa quantitativa caracteriza-se pela coleta e análise de dados numéricos, permitindo identificar padrões, frequências e relações entre as variáveis investigadas. Nesta pesquisa, essa abordagem possibilitou analisar os estilos de liderança predominantes entre mulheres que exercem funções de gestão, por meio da quantificação e interpretação das respostas obtidas no questionário aplicado.

3.1 Instrumento de Coleta e Análise de Dados

O instrumento de coleta de dados foi desenvolvido a partir de um levantamento teórico sobre liderança e seus diferentes estilos, com apoio da ferramenta ChatGPT, utilizada exclusivamente como suporte para localização de estudos, teses, dissertações e modelos de questionários utilizados em estudos semelhantes. Inicialmente, buscou-se identificar um instrumento que pudesse ser aplicado integralmente à presente pesquisa. Porém, verificou-se que os questionários encontrados não possuíam os oito estilos de liderança definidos para o

estudo. Diante disso, optou-se pela elaboração de um questionário próprio, construído com base no referencial teórico e alinhado aos objetivos da pesquisa.

O questionário foi desenvolvido com foco na análise dos estilos de liderança exercidos por mulheres. Sendo assim, as perguntas foram elaboradas com o objetivo de identificar como os estilos são percebidos e praticados por elas no ambiente de trabalho e na condução das atividades e tomada de decisão.

Com base nos estudos adotados, buscou-se compreender como diferentes estilos de liderança se manifestam em situações práticas nas organizações. A partir dessa análise, foram identificadas dez situações organizacionais relacionadas à atuação da liderança, em seguida, essas situações foram associadas aos estilos de liderança apresentados no referencial teórico. Esse processo resultou na elaboração do Quadro 3, que apresenta as situações organizacionais utilizadas como fundamento para a construção do instrumento de coleta de dados.

Para a coleta de dados, utilizou-se um questionário estruturado na plataforma Google Forms, o qual foi enviado às participantes via e-mail e WhatsApp. Optou-se por aplicar a pesquisa em mais de uma organização com o objetivo de obter o maior número de respondentes, garantindo assim, um maior número de respondentes.

Participaram da pesquisa 25 mulheres que exerciam funções de liderança em organizações públicas, privadas e do terceiro setor. Foram considerados como critérios de inclusão mulheres que desempenhavam funções de coordenação, supervisão, gerência, chefia, direção ou outras atividades que envolvessem liderança formal de equipes ou processos organizacionais. As participantes atuavam em organizações de diferentes portes e segmentos, buscando ampliar a diversidade do grupo pesquisado.

A técnica de seleção empregada foi a amostragem não probabilística por acessibilidade. De acordo com Gil (2022), essa modalidade se justifica pela viabilidade da pesquisa, considerando a disponibilidade dos participantes e sua adesão voluntária ao instrumento de coleta de dados. O questionário buscou investigar a percepção prática sobre o exercício da liderança, baseando-se na tipologia dos estilos de liderança, permitindo identificar as tendências comportamentais das respondentes em seus contextos organizacionais.

Antes do preenchimento do questionário, as participantes foram previamente informadas, por meio do e-mail de convite para participação na pesquisa, sobre os objetivos do estudo, bem como sobre o caráter voluntário de sua participação. O questionário foi respondido de forma anônima, não sendo solicitadas informações que permitissem a

identificação das participantes. As respostas foram utilizadas exclusivamente para fins acadêmicos.

Após sua elaboração, o questionário foi revisado pela autora com base no referencial teórico adotado, buscando assegurar a coerência entre as questões propostas, os objetivos da pesquisa e os estilos de liderança investigados. Em razão das limitações de tempo para a realização do estudo, não foi possível submeter o instrumento a um processo formal de validação ou aplicação piloto, sendo assim, essa é uma limitação metodológica da pesquisa.

A seguir o Quadro 3, não teve apenas a função de apresentar as situações organizacionais e sua relação com os estilos de liderança, mas também de orientar a construção do questionário aplicado na pesquisa. As situações nele apresentadas foram utilizadas como referência para a elaboração das perguntas, buscando relacionar os conceitos teóricos às experiências práticas vivenciadas pelas participantes. Dessa forma, o instrumento de coleta de dados foi estruturado para possibilitar a identificação dos estilos de liderança a partir de situações concretas do ambiente de trabalho.

Quadro 3 - Situações de ação da liderança e aplicação dos 8 estilos

Situação de ação da liderança	Aplicação dos 8 estilos de liderança na situação
1. Planejamento de ações e do trabalho	• Autêntica/Ética: planeja com transparência, coerência e clareza de critérios. • Autocrática: o líder define sozinho o plano e impõe a execução. • Democrática/Participativa: o planejamento é construído com consulta à equipe. • Liberal/Laissez-faire: a equipe tem grande autonomia para planejar. • Servidora: o planejamento considera necessidades da equipe e condições reais de execução. • Situacional: o modo de planejar varia conforme a maturidade da equipe e a complexidade da tarefa. • Transacional: o planejamento é orientado a metas, prazos e resultados esperados. • Transformacional/Carismática: o planejamento é ligado a propósito, visão e inovação.
2. Organização das operações e do trabalho	• Autêntica/Ética: organiza com justiça, clareza de papéis e coerência entre discurso e prática. • Autocrática: estrutura rigidamente as atividades e define como tudo será feito. • Democrática/Participativa: organiza ouvindo contribuições e ajustando com o grupo. • Liberal/Laissez-faire: a equipe organiza boa parte do trabalho por conta própria. • Servidora: organiza buscando dar suporte ao desempenho coletivo. • Situacional: organiza de forma mais diretiva ou mais flexível conforme a situação. • Transacional: organiza com foco em eficiência, supervisão e cumprimento de metas. • Transformacional/Carismática: organiza de modo a mobilizar pessoas para objetivos maiores e mudanças.

Situação de ação da liderança	Aplicação dos 8 estilos de liderança na situação
3. Distribuição e delegação de tarefas	• Autêntica/Ética: distribui tarefas de modo claro, justo e compatível com capacidades reais. • Autocrática: o líder determina quem faz o quê. • Democrática/Participativa: a divisão de tarefas é discutida com a equipe ou definida em conjunto. • Liberal/Laissez-faire: os próprios liderados escolhem tarefas e grupos de trabalho. • Servidora: delega considerando desenvolvimento, apoio e valorização dos indivíduos. • Situacional: delega mais ou menos conforme autonomia e maturidade dos liderados. • Transacional: distribui tarefas com foco em responsabilidade, entrega e desempenho mensurável. • Transformacional/Carismática: delega conectando a tarefa ao propósito e ao crescimento da equipe.
4. Alocação de recursos, pessoas e esforços	• Autêntica/Ética: aloca recursos com critérios éticos, transparentes e coerentes. • Autocrática: centraliza a decisão sobre recursos e pessoas. • Democrática/Participativa: considera percepções da equipe sobre prioridades e necessidades. • Liberal/Laissez-faire: deixa maior liberdade para o grupo ajustar recursos no cotidiano. • Servidora: prioriza recursos que apoiem o trabalho e o bem-estar da equipe. • Situacional: redistribui recursos segundo urgência, contexto e capacidade da equipe. • Transacional: aloca recursos para maximizar desempenho e cumprimento de metas. • Transformacional/Carismática: direciona recursos para inovação, mudança e visão estratégica.
5. Monitoramento e acompanhamento das operações	• Autêntica/Ética: acompanha com transparência e feedback honesto. • Autocrática: monitora de forma intensa e centralizada. • Democrática/Participativa: acompanha com diálogo e participação da equipe na avaliação. • Liberal/Laissez-faire: o acompanhamento é mais distante e ocorre quando necessário. • Servidora: monitora para apoiar, remover obstáculos e fortalecer a equipe. • Situacional: intensifica ou reduz o acompanhamento conforme necessidade. • Transacional: monitora fortemente indicadores, execução e desempenho. • Transformacional/Carismática: acompanha sem perder de vista engajamento, aprendizado e direção estratégica.

Situação de ação da liderança	Aplicação dos 8 estilos de liderança na situação
6. Controle do trabalho e dos resultados	• Autêntica/Ética: exerce controle com critérios claros e justos. • Autocrática: controla diretamente processos e comportamento da equipe. • Democrática/Participativa: o controle pode incluir acompanhamento compartilhado e responsabilização coletiva. • Liberal/Laissez-faire: há menor controle direto do líder. • Servidora: controla para garantir condições de trabalho e qualidade, não para dominação. • Situacional: ajusta o nível de controle ao tipo de tarefa e à maturidade dos membros. • Transacional: o controle é central, com foco em metas, supervisão e desempenho. • Transformacional/Carismática: controla preservando autonomia, mas alinhando resultados ao propósito organizacional.
7. Correção de falhas, erros e desvios	• Autêntica/Ética: reconhece erros, trata desvios com integridade e promove aprendizado. • Autocrática: corrige de modo direto, centralizado e impositivo. • Democrática/Participativa: trata erros com diálogo e busca conjunta de solução. • Liberal/Laissez-faire: tende a intervir pouco, entrando mais quando solicitado ou quando o problema cresce. • Servidora: corrige com empatia, apoio e foco no desenvolvimento. • Situacional: escolhe intervenção mais firme ou mais orientadora conforme a situação. • Transacional: corrige desvios em função do padrão esperado de desempenho. • Transformacional/Carismática: usa a correção para aprendizado, superação e melhoria contínua.
8. Tomada de decisão e definição de objetivos	• Autêntica/Ética: decide com coerência, responsabilidade e clareza de fundamentos. • Autocrática: as decisões ficam concentradas no líder. • Democrática/Participativa: as decisões são compartilhadas ou discutidas com a equipe. • Liberal/Laissez-faire: o grupo tem elevada liberdade para decidir. • Servidora: decide pensando no impacto sobre as pessoas e no coletivo. • Situacional: decide de forma mais centralizada ou compartilhada conforme contexto e equipe. • Transacional: decide com foco em metas, desempenho e cumprimento de acordos. • Transformacional/Carismática: define objetivos mobilizadores, orientados por visão e mudança.

Situação de ação da liderança	Aplicação dos 8 estilos de liderança na situação
9. Condução de mudanças e implementação de estratégias	• Autêntica/Ética: conduz mudanças com transparência e coerência prática. • Autocrática: impõe a mudança de cima para baixo. • Democrática/Participativa: envolve a equipe na construção e implementação da mudança. • Liberal/Laissez-faire: dá grande liberdade para que o grupo adapte a mudança. • Servidora: conduz a mudança protegendo e apoiando as pessoas no processo. • Situacional: adapta a condução da mudança ao contexto, à urgência e ao nível de prontidão da equipe. • Transacional: implementa a mudança com foco em execução, supervisão e resultados. • Transformacional/Carismática: inspira adesão à mudança por visão, entusiasmo e sentido coletivo.
10. Comunicação, alinhamento e engajamento da equipe	• Autêntica/Ética: comunica com verdade, transparência e construção de confiança. • Autocrática: a comunicação é predominantemente vertical e diretiva. • Democrática/Participativa: a comunicação é aberta, consultiva e orientadora. • Liberal/Laissez-faire: a comunicação do líder é limitada e menos interventiva. • Servidora: escuta ativamente, partilha informação e fortalece confiança. • Situacional: ajusta a comunicação ao perfil da equipe e à demanda da situação. • Transacional: comunica metas, expectativas, recompensas e padrões de desempenho. • Transformacional/Carismática: comunica propósito, inspira, mobiliza e conecta necessidades individuais aos objetivos organizacionais.

Fonte: Elaboração da própria autora, com base nos estudos ou nas publicações analisadas

Após o encerramento da coleta, os dados foram organizados em planilhas eletrônicas e submetidos à análise estatística descritiva. Os resultados foram apresentados por meio de tabelas e gráficos, permitindo identificar o perfil e os estilos de liderança predominantes entre as participantes nas diferentes situações organizacionais investigadas. Logo após, os resultados foram analisados e discutidos com base no referencial teórico apresentado neste estudo, buscando relacionar os achados da pesquisa com as principais abordagens sobre liderança feminina e estilos de liderança.

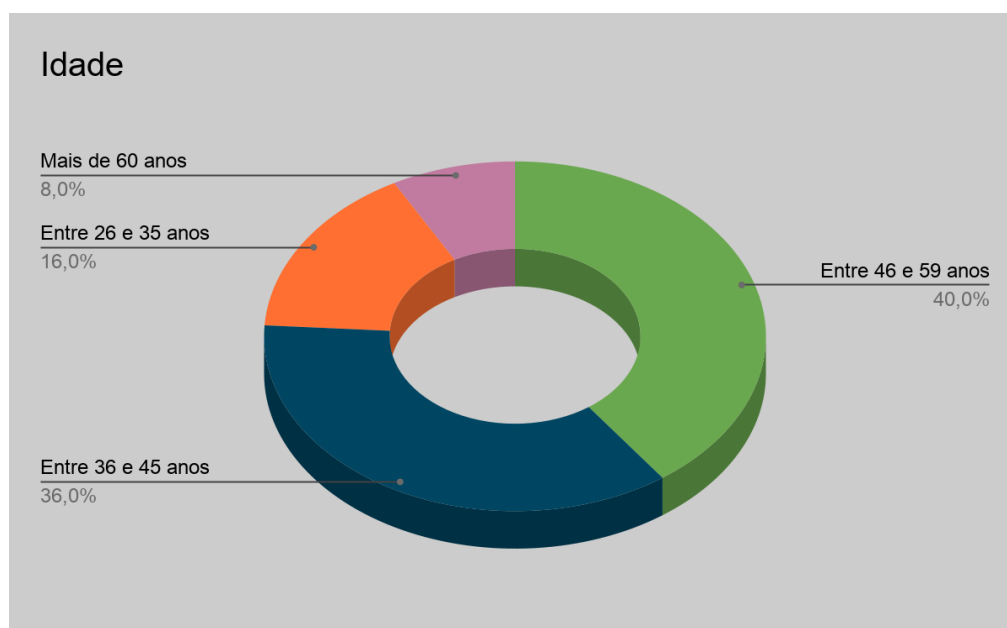
4 ANÁLISE E DISCUSSÕES

Neste tópico serão apresentadas a análise e a discussão dos resultados da pesquisa, o estudo foi feito com base no protagonismo feminino e focado nas funções de gestão, as participantes atuam em órgãos públicos, empresas privadas e também nas áreas do empreendedorismo. O questionário foi dividido em 2 partes, sendo a primeira parte apresentando o perfil das respondentes, considerando aspectos relacionados à idade, escolaridade, área de formação, vínculo profissional e tempo de atuação em cargos de liderança. A segunda parte do questionário é composta por 10 questões sobre estilos de liderança.

4.1 Perfil das participantes

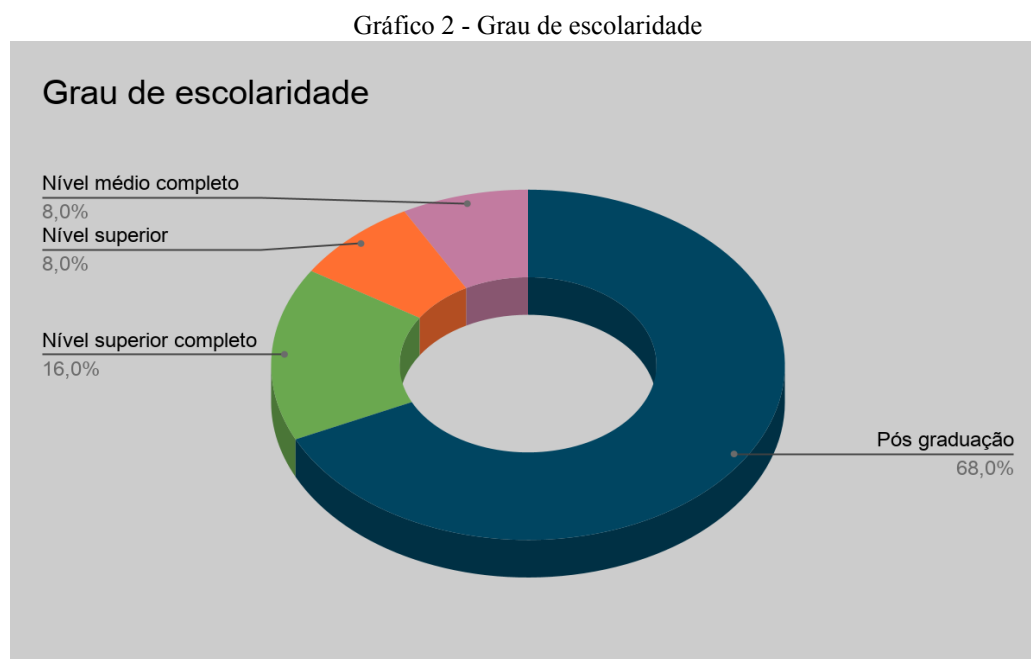
Participaram da pesquisa 25 mulheres ocupantes de cargos de liderança em diferentes setores organizacionais, incluindo órgãos públicos, empresas privadas e empreendimentos próprios. O Gráfico 1, demonstra que 40% das participantes que ocupam cargos de liderança têm entre 46 e 59 anos, seguidas de 36% com idade entre 36 e 45 anos, 16% entre 26 e 35 anos e 8% acima de 60 anos. Não foram registradas participantes na faixa etária de 18 a 25 anos.

Gráfico 1 - Idade



Fonte: Dados da pesquisa (2026)

O Gráfico 2 apresenta o nível de escolaridade das participantes. Verifica-se que 68% das respondentes possuem pós-graduação, enquanto 16% possuem ensino superior completo, 8% ensino superior incompleto e 8% ensino médio completo.



Fonte: Dados da pesquisa (2026)

A busca por qualificação profissional tem se mostrado uma importante decisão para que as mulheres se preparem para o exercício de funções de liderança. A busca contínua por formação acadêmica e desenvolvimento de competências gerenciais contribui para o fortalecimento de habilidades como comunicação, tomada de decisão, gestão de pessoas e pensamento estratégico. Além de ampliar conhecimentos técnicos, a qualificação favorece o aumento da autoconfiança e da credibilidade profissional, aspectos importantes para a ocupação de posições de liderança.

Nesse contexto, o investimento na formação e no desenvolvimento profissional representa uma estratégia de crescimento individual, e também uma forma de maior participação feminina em cargos de gestão, gerando assim uma possível redução das desigualdades de gênero em ambientes organizacionais.

4.2 Área de formação

Os dados apresentados na Tabela - 1, (apêndice - C) evidenciam a diversidade das áreas de formação acadêmica das participantes. Observa-se que as áreas de maior destaque são Educação, Administração e Direito, seguidas por Psicologia e Engenharia. Nesse

contexto, os resultados podem sugerir que as competências relacionadas à liderança, não estão restritas a uma formação específica, mas também às experiências profissionais, habilidades interpessoais e vivências organizacionais adquiridas.

Observa-se ainda a participação de mulheres formadas em engenharia, tecnologia da informação e Ciências da Computação, áreas historicamente ocupadas por homens. Sendo assim, os resultados demonstram o fortalecimento do protagonismo feminino em setores tradicionalmente masculinos, evidenciando a inserção das mulheres em espaços estratégicos e tomada de decisões nas organizações.

4.3 Tipo de organização

A Tabela 2, demonstra o tipo de organização que as participantes da pesquisa trabalham.

Tabela 2 - Tipo de organização

Tipo de organização	Percentual
Setor Público	56%
Pequena e Média Empresa	20%
Grande Empresa Nacional	16%
Grande Empresa Internacional	4%
Organização Social Civil (OSC)	4%
Total	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2026)

Conforme os dados apresentados, observa-se que 56% das participantes atuam no setor público, representando a maior parcela da amostra pesquisada. Em seguida, destacam-se as pequenas e médias empresas, com 20%, e as grandes empresas nacionais, com 16%. Já as grandes empresas internacionais e as organizações da sociedade civil apresentaram participação de 4% cada.

Esse resultado evidencia uma maior participação de mulheres líderes vinculadas ao setor público entre as respondentes da pesquisa. Embora os dados não permitam afirmar que o setor público oferece mais oportunidades de liderança para as mulheres, eles demonstram que esse segmento concentrou a maior participação na amostra pesquisada.

4.4 Vínculo de trabalho

A Tabela 3, demonstra os dados das participantes da pesquisa e seus diferentes vínculos de trabalho.

Tabela 3 - Vínculo de trabalho

Vínculo de trabalho	Percentual
Empregada com carteira assinada (CLT)	44%
Servidora pública efetiva	40%
Prestadora de serviço (PJ)	8%
Autônoma / Profissional liberal	4%
Empresária / Empreendedora	4%
Contrato temporário no serviço público	0%
Cargo comissionado	0%
Contrato temporário no serviço privado	0%
Total	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2026)

Observa-se uma predominância de empregadas com carteira assinada (CLT), representando 44% da amostra, seguidas pelas servidoras públicas efetivas, com 40%. Essa pequena diferença entre os percentuais indica que a pesquisa alcançou tanto mulheres líderes atuantes no setor privado quanto no setor público. Dessa forma, os resultados reforçam a presença feminina em funções de liderança em variados espaços profissionais.

De acordo com Chiavenato (2022), as mudanças ocorridas no mercado de trabalho exigem líderes cada vez mais preparados para atuar em ambientes dinâmicos e sujeitos a diferentes formas de organização. Assim, independentemente do vínculo empregatício, o exercício da liderança requer competências relacionadas à comunicação, gestão de pessoas, resolução de conflitos e tomada de decisão.

4.5 Faixa de renda

Os dados apresentados na Tabela 4, demonstram a distribuição da faixa de renda entre as participantes.

Tabela 4 - Faixa de renda

Faixa de renda	Percentual
Entre 1 a 3 salários mínimos	36%
Entre 4 a 6 salários mínimos	8%

Entre 7 a 10 salários mínimos	12%
Entre 11 a 15 salários mínimos	24%
Acima de 16 salários mínimos	12%
Prefiro não informar	8%
Total	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2026)

Observa-se que a maior parcela das participantes, 36% possui renda entre 1 e 3 salários mínimos, seguida por 24% das respondentes com renda entre 11 e 15 salários mínimos, as demais participantes distribuem-se entre as demais faixas de renda e aquelas que preferiram não informar.

Além disso, os dados podem sugerir que o exercício da liderança feminina não está concentrado em uma única faixa de renda, estando presente tanto entre profissionais com menores rendimentos quanto entre aquelas que ocupam posições com remunerações mais elevadas. Isso porque a renda pode ser influenciada por muitos fatores além da liderança, como, porte da organização, tempo de experiência, jornada de trabalho, escolaridade, setor de atuação. Reforçando assim a diversidade do perfil das participantes e a melhor compreensão sobre a atuação das mulheres em cargos de gestão.

4.6 Cargo atual

A Tabela 5, exibe a diversidade de cargos e a quantidade de subordinados que as participantes têm sob sua liderança.

Tabela 5 - Cargo atual

Cargo/Função	Quantidade de subordinados
Analista judiciário	6
Assessora-chefe	35
Assistente Administrativo	2
Chefe da SAMIN	39
Chefe de gabinete	7
Coordenadora de Gente e Gestão	4
Coordenadora de Governança Corporativa	10
Diretora da Secretaria de Auditoria Interna	7

Cargo/Função	Quantidade de subordinados
Diretora de auditoria	12
Diretora-Geral	130
Encarregada geral	280
Encarregada Geral	53
Garçonete	6
Gerente	38
Gerente geral	4
Gerente RH	13
Líder de uma academia de rede	14
Ouvidora auxiliar	11
Preposta	120
Professora EBTT	10
Proprietário é profissional da educação física	2
Supervisora	122
Técnico em Secretariado	3
Técnico Judiciário administrativo	6
Técnico Judiciário (supervisora)	7

Fonte: dados da pesquisa (2026)

Verificou-se uma expressiva variação na quantidade de subordinados liderados pelas participantes, o questionário evidenciou que elas lideraram equipes compostas de 2 a 280 pessoas. Essa discrepância evidencia a diversidade de contextos de atuação das respondentes, uma vez que liderar uma pequena equipe envolve demandas e desafios significativamente diferentes daqueles encontrados na gestão de grandes equipes.

Alguns aspectos como comunicação, tomada de decisão, coordenação das atividades e relações interpessoais, tendem a ter proporções distintas conforme a quantidade de subordinados na equipe. Os dados revelam que o exercício da liderança não está restrito a cargos formalmente gerenciais, pois entre as participantes encontram-se profissionais de diferentes funções, como técnicas, assistentes administrativas e uma garçonete, que também assumem responsabilidades relacionadas à liderança e à condução de atividades de trabalho.

4.7 Experiência profissional

A Tabela 6, revela o tempo de experiência profissional das participantes da pesquisa.

Tabela 6 - Experiência profissional

Experiência profissional	Percentual
Acima de 16 anos	68%
De 11 a 15 anos	16%
De 7 a 10 anos	12%
De 4 a 6 anos	4%
De 1 a 3 anos	0%
Menos de 1 ano	0%
Total	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2026)

A amostra evidenciou que 68% das respondentes possuem mais de 16 anos de experiência profissional. Esse resultado sugere que a experiência adquirida ao longo da carreira tem um papel importante na preparação das mulheres para assumir posições de liderança.

Pode-se observar que nenhuma das participantes possui menos de quatro anos de experiência profissional. Esse dado sugere que as respondentes da pesquisa tiveram uma experiência significativa no ambiente de trabalho antes de se tornarem líderes. Segundo Chiavenato (2022), a liderança é um processo que envolve conhecimentos, habilidades e atitudes desenvolvidos ao longo da trajetória profissional, sendo influenciada pelas experiências no ambiente organizacional. Dessa forma, o elevado tempo de experiência observado entre as participantes pode ter contribuído para a adoção de diferentes estilos de liderança, permitindo maior flexibilidade na condução das equipes e na adaptação às demandas organizacionais.

Além disso, o perfil identificado demonstra que o acesso das mulheres às posições de liderança, na amostra pesquisada, ocorre predominantemente após a consolidação de sua trajetória profissional. Esse resultado reforça a importância da experiência como elemento que favorece o desenvolvimento das competências exigidas para o exercício de funções gerenciais e contribui para compreender os estilos de liderança.

4.8 Experiência em liderança

A Tabela 7, constata o tempo de experiência que as participantes têm em cargos de liderança.

Tabela 7 - Experiência em liderança

Experiência em liderança	Percentual
De 1 a 3 anos	32%
De 7 a 10 anos	24%
Acima de 16 anos	20%
De 11 a 15 anos	12%
De 4 a 6 anos	12%
Menos de 1 ano	0%
Total	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2026)

Os dados indicam que a amostra é composta por mulheres com diferentes tempos de atuação em posições de liderança. Esse cenário demonstra a diversidade de experiências presentes na amostra e contribui para uma melhor compreensão dos estilos de liderança adotados pelas participantes.

Verificou-se que 20% das participantes tem acima de 16 anos de experiência em liderança, enquanto 32% têm de 1 a 3 anos. Esse resultado evidencia a presença de mulheres com diferentes tempos de atuação em cargos de liderança, reunindo tanto líderes experientes quanto profissionais que assumiram recentemente funções gerenciais.

Segundo Northouse (2021), a liderança é desenvolvida continuamente por meio das experiências vivenciadas no ambiente de trabalho. À medida que o líder enfrenta novos desafios, amplia sua capacidade de adaptação, aperfeiçoa suas habilidades de comunicação e fortalece sua tomada de decisão. Nesse sentido, a diversidade de tempo de atuação identificada nesta pesquisa contribui para a análise dos estilos de liderança, pois contempla profissionais em diferentes estágios de desenvolvimento nas funções de liderança.

4.9 Planejamento das ações de trabalho

A Tabela 8, demonstra como as mulheres em posição de liderança planejam as ações de trabalho.

Tabela 8 - Planejamento das ações de trabalho

Pergunta	Alternativa	Tipo de liderança	Percentual
Ao planejar as atividades do meu setor, qual alternativa melhor representa minha atuação?	Construo o planejamento junto com a equipe ouvindo as sugestões antes de definir prioridades e ações.	Democrática	40%
	Planejo de modo a mobilizar a equipe em torno de objetivos maiores, propósito e melhoria do trabalho.	Transformacional	24%
	Planejo considerando as necessidades da equipe, oferecendo apoio para que todos tenham condições de executar bem o trabalho	Servidora	12%
	Planejo com clareza, transparência e coerência, deixando explícitos critérios, responsabilidades e limites.	Autêntica	8%
	Planejo com foco em metas, prazos, entregas e responsabilidades bem definidas	Transacional	8%
	Defino sozinha o que deve ser feito, estabeleço prioridades e distribuo as atividades de forma direta.	Autocrática	4%
	Ajusto a forma de planejar conforme a experiência da equipe, a complexidade da tarefa e o contexto do momento.	Situacional	4%
	Dou ampla autonomia para que a própria equipe organize o planejamento, interferindo o mínimo possível.	Laissez-faire	0%
Total			100%

Fonte: Dados da pesquisa (2026)

Analisando as respostas das participantes em relação ao planejamento das atividades de trabalho, observa-se que 40% das respondentes buscam pedir opiniões e ouvir sugestões de seus subordinados. Esse resultado evidencia que a liderança democrática tende a predominar nessa etapa da gestão dos subordinados.

A liderança democrática busca incentivar a participação dos liderados nas decisões, promovendo maior engajamento e motivação entre os membros de uma equipe (Chiavenato 2022). Observa-se ainda que 24% das respondentes apresentam características de liderança transformacional quando afirmam mobilizar a equipe em torno de objetivos maiores.

Assim, os resultados sugerem que o planejamento, para as participantes desta pesquisa, é compreendido como um processo coletivo, no qual o líder atua como facilitador, promovendo a participação da equipe e estimulando o comprometimento com os objetivos estabelecidos.

4.10 Organização das operações de trabalho

A Tabela 9 evidencia como as participantes conduzem a organização das atividades do setor onde trabalham.

Tabela 9 - Organização das operações de trabalho

Pergunta	Alternativa	Tipo de liderança	Percentual
Ao organizar as atividades da minha equipe, qual das alternativas melhor condiz com meu perfil de trabalho?	Organizo as atividades de acordo com a situação, o perfil da equipe e o tipo de demanda.	Situacional	32%
	Organizo as atividades ouvindo a equipe e buscando construir uma dinâmica de trabalho compartilhada.	Democrática	24%
	Organizo as atividades com base em critérios claros, justos e coerentes com os valores da equipe e da organização.	Autêntica	12%
	Permito que os próprios membros se organizem entre si, com pouca intervenção minha.	Laissez-faire	8%
	Organizo o trabalho buscando facilitar a atuação da equipe e	Servidora	8%

Pergunta	Alternativa	Tipo de liderança	Percentual
	remover obstáculos do dia a dia.		
	Estruturo as atividades de forma centralizada, definindo como cada pessoa deve atuar.	Autocrática	8%
	Organizo o trabalho com foco em padronização, controle de fluxos e cumprimento de resultados esperados	Transacional	4%
	Organizo as operações estimulando inovação, engajamento e alinhamento com objetivos estratégicos.	Transformacional	4%
Total			100%

Fonte: Dados da pesquisa (2026)

Em relação à organização das atividades da equipe, observou-se que 32% das respondentes afirmaram que buscam organizar suas atividades conforme o perfil da equipe e o tipo de demanda. Nesse caso, há uma predominância do estilo de liderança situacional, onde a líder demonstra uma postura mais adaptável diante de seus subordinados.

A liderança situacional se caracteriza por ser mais flexível e se adaptar de acordo com a situação atual. Nesse sentido, os resultados sugerem que as participantes reconhecem a importância da flexibilidade gerencial da adaptação das práticas de liderança às demandas específicas de cada equipe.

A liderança democrática aparece como o segundo estilo mais representativo, com 24% das respostas. Esse resultado indica que uma parcela das participantes busca organizar o trabalho por meio da participação dos colaboradores, incentivando o diálogo e a construção coletiva das atividades.

4.11 Distribuição e delegação de tarefas

A Tabela 10, retrata a forma como as participantes conduzem a distribuição e delegação de tarefas.

Tabela 10 - Distribuição e delegação de tarefas

Pergunta	Alternativa	Tipo de liderança	Percentual
No momento da delegação de tarefas, qual alternativa é mais adequada à minha forma de decisão?	Delego com transparência, explicando critérios, expectativas e responsabilidades de forma justa.	Autêntica	20%
	Delego ouvindo a equipe e considerando preferências, sugestões e capacidades de cada integrante.	Democrática	16%
	Delego buscando desenvolver as pessoas, respeitando seus limites e oferecendo suporte quando necessário.	Servidora	16%
	Dou liberdade para que a própria equipe assuma e distribua as tarefas entre si.	Laissez-faire	16%
	Delego com foco em responsabilidade, desempenho, prazos e resultados esperados.	Transacional	12%
	Distribuo as tarefas diretamente, definindo quem fará o quê sem muita abertura para discussão.	Autocrática	8%
	Delego tarefas de modo a estimular crescimento, comprometimento e participação em objetivos mais amplos.	Transformacional	8%
	Delego de forma diferente conforme a maturidade, a experiência e a segurança de cada integrante para executar a tarefa.	Situacional	4%
Total			100%

Fonte: Dados da pesquisa (2026)

Após a análise dos dados, verificou-se que, em relação ao tópico de delegação e distribuição de tarefas, os resultados indicam ausência de um estilo dominante, sugerindo que a delegação de tarefas ocorre de forma diversificada entre as participantes.

A liderança autêntica destacou-se entre as respondentes ao evidenciar a preocupação das líderes em delegar tarefas de forma clara, transparente e baseada em critérios justos. Observou-se que a liderança laissez-faire teve 16% das respostas, indicando que uma parte das participantes concede autonomia aos colaboradores quanto a definição e execução das tarefas, esse resultado sugere que as mulheres reconhecem a capacidade de seus subordinados em assumir responsabilidades e tomar decisões.

4.12 Alocação de recursos, pessoas e esforços

A Tabela 11, apresenta os resultados da habilidade que as líderes têm em identificar e distribuir corretamente os recursos e as pessoas.

Tabela 11 - Alocação de recursos, pessoas e esforços

Pergunta	Alternativa	Tipo de liderança	Percentual
Como você avalia sua capacidade de identificar as necessidades de uma atividade e distribuir corretamente os recursos e as pessoas para sua execução?	Distribuo recursos com critérios claros, justos e coerentes, evitando favorecimentos.	Autêntica	32%
	Distribuo recursos buscando atender as necessidades da equipe e favorecer boas condições de trabalho	Servidora	24%
	Dou autonomia para que a própria equipe se organize quanto ao uso de recursos e apoios.	Laissez-faire	12%
	Procuro discutir a distribuição com a equipe, considerando diferentes pontos de vista.	Democrática	8%
	Distribuo recursos conforme a urgência, a demanda, a capacidade da equipe e o contexto.	Situacional	8%
	Direciono recursos de acordo com metas, produtividade, prioridades operacionais e entregas.	Transacional	8%
	Faço a distribuição com base no meu próprio julgamento, definindo diretamente quem	Autocrática	4%

Pergunta	Alternativa	Tipo de liderança	Percentual
	receberá o quê.		
	Distribuo recursos pensando em fortalecer iniciativas que tragam evolução, inovação e impacto positivo	Transformacional	4%
Total			100%

Fonte: Dados da pesquisa (2026)

Conforme os dados apresentados, 32% das participantes, afirmam distribuir os recursos igualmente, evitando favorecimentos. Neste tópico fica evidente que a liderança autêntica é mais praticada entre as mulheres que lideram suas equipes, isso demonstra a valorização da transparência, da ética e da imparcialidade no processo de tomada de decisões.

A liderança autêntica é caracterizada pela coerência entre valores, atitudes e práticas, sendo fundamentada em princípios de honestidade, responsabilidade e confiança. Nesse contexto, o resultado sugere que as líderes participantes procuram conduzir a distribuição de recursos de forma equilibrada, priorizando critérios objetivos e alinhados às necessidades organizacionais, em vez de decisões baseadas em preferências pessoais.

4.13 Monitoramento e acompanhamento das operações

A Tabela 12, reúne os dados das práticas utilizadas pelas participantes da pesquisa em relação ao acompanhamento das atividades desenvolvidas pelos subordinados.

Tabela 12 - Monitoramento e acompanhamento das operações

Pergunta	Alternativa	Tipo de liderança	Percentual
De que forma você tende a realizar o acompanhamento das atividades desenvolvidas pelos subordinados?	Dou liberdade para que cada um conduza seu trabalho, intervindo apenas quando necessário.	Laissez-faire	24%
	Acompanho com clareza, coerência e transparência, mantendo relações de confiança e responsabilidade.	Autêntica	20%
	Acompanho oferecendo apoio, escuta e orientação para facilitar o trabalho da equipe.	Servidora	16%

Pergunta	Alternativa	Tipo de liderança	Percentual
	Acompanho por meio de diálogo frequente, ouvindo a equipe e ajustando junto com ela.	Democrática	12%
	Acompanho de perto e cobro diretamente o andamento das tarefas	Autocrática	12%
	Acompanho com maior ou menor proximidade conforme a necessidade da tarefa e o nível de autonomia da equipe.	Situacional	8%
	Acompanho com foco em indicadores, prazos, desempenho e cumprimento das entregas	Transacional	4%
	Acompanho incentivando crescimento, aprendizado e conexão com objetivos maiores.	Transformacional	4%
Total			100%

Fonte: Dados da pesquisa (2026)

De acordo com os dados da amostra, 24% das respondentes afirmaram dar liberdade para que seus subordinados conduzam as próprias tarefas, intervindo apenas quando necessário, evidenciando a predominância do estilo de liderança Laissez-faire no que se refere ao monitoramento e acompanhamento das operações.

A liderança laissez-faire é caracterizada por um baixo nível de intervenção direta do líder nas atividades da equipe, concedendo maior autonomia aos colaboradores para a tomada de decisões e execução das tarefas. O resultado não necessariamente indica ausência de liderança, mas pode indicar que as mulheres respondentes confiam na autonomia dos subordinados e na maturidade das equipes lideradas.

A proximidade entre os percentuais dos estilos Laissez-faire 24%, Autêntica 20% e Servidora 16%, sugere que as participantes tendem a combinar a autonomia concedida aos subordinados com relações de confiança, transparência e apoio. Esse resultado indica que, no exercício do monitoramento das operações, as mulheres líderes parecem valorizar práticas de gestão que conciliam acompanhamento, confiança e desenvolvimento da equipe,

evidenciando que o ato de monitorar pode envolver o fortalecimento das relações de trabalho e estimular os subordinados a buscarem bons resultados.

4.14 Controle do trabalho e dos resultados

A Tabela 13, revela como as participantes da pesquisa tendem a controlar o trabalho e seus resultados.

Tabela 13 - Controle do trabalho e dos resultados

Pergunta	Alternativa	Tipo de liderança	Percentual
Em relação à forma como você exerce o controle sobre o trabalho realizado pela equipe e sobre os resultados alcançados, como você tende a atuar?	Ajusto o nível de controle conforme o risco, a urgência e a capacidade da equipe de atuar com autonomia.	Situacional	24%
	Utilizo o controle como forma de manter a equipe alinhada a resultados, evolução e visão de futuro.	Transformacional	16%
	Exerço controle com justiça, transparência e coerência, deixando claros os critérios adotados.	Autêntica	16%
	Controlo sem sufocar, buscando orientar e apoiar a equipe em vez de apenas vigiar.	Servidora	12%
	Mantenho controle mínimo, confiando que a equipe conseguirá se autorregular.	Laissez-faire	12%
	Estabeleço formas de controle dialogadas, com participação da equipe na definição de critérios.	Democrática	8%
	Exerço controle com base em metas, normas, desempenho e correção de desvios.	Transacional	8%
	Exerço controle direto, verificando de perto se tudo está sendo feito como determinei.	Autocrática	4%
Total			100%

Fonte: Dados da pesquisa (2026)

Verificou-se que a liderança situacional foi o estilo mais representativo no controle do trabalho e dos resultados, correspondendo a 24% das respostas. As participantes afirmaram ajustar o nível de controle conforme o risco, a urgência das atividades e a capacidade da equipe de atuar com autonomia, evidenciando certa flexibilidade diante das demandas organizacionais.

A liderança autocrática obteve apenas 4% das respostas, esse resultado sugere uma baixa preferência por modelos de controle excessivo e baseados em supervisão constante, o que reforça a preferência das participantes de adaptação às necessidades da equipe sempre que necessário e a valorização da autonomia dos subordinados.

4.15 Correção de falhas, erros e desvios

A Tabela 14, aponta como as correções de falhas, erros e desvios são administrados pelas participantes da pesquisa.

Tabela 14 - Correção de falhas, erros e desvios

Pergunta	Alternativa	Tipo de liderança	Percentual
De que maneira você tende a agir, como gestora, diante de erros e falhas cometidos por seus subordinados?	Utilizo o erro como oportunidade de aprendizado, superação e melhoria contínua.	Transformacional	36%
	Discuto o erro com a equipe, buscando compreender causas e construir soluções em conjunto.	Democrática	16%
	Trato o erro com escuta e orientação, ajudando a pessoa ou a equipe a aprender com a falha.	Servidora	16%
	Minha reação varia conforme a gravidade do erro, o contexto e a experiência de quem o cometeu.	Situacional	12%
	Trato o erro com foco em correção, responsabilização e prevenção de impactos sobre metas e resultados.	Transacional	12%

Pergunta	Alternativa	Tipo de liderança	Percentual
	Lido com o erro de forma transparente, justa e coerente, sem favorecimentos nem excessos.	Autêntica	4%
	Corrijo de forma firme e direta, deixando claro o erro e o que deve ser feito para não se repetir.	Autocrática	4%
	Dou espaço para que a própria equipe identifique o erro e busque corrigi-lo com autonomia.	Laissez-faire	0%
Total			100%

Fonte: Dados da pesquisa (2026)

Os dados da amostra revelam que 36% das participantes da pesquisa tendem a usar as falhas e erros como oportunidades de aprendizado, superação e melhoria contínua, fazendo que o subordinado tenha crescimento profissional.

O estilo de liderança transformacional, busca inspirar e motivar os liderados a crescerem profissionalmente, transformando desafios e dificuldades em oportunidades de evolução. Ao invés de focar na responsabilização pelos erros, as participantes demonstram valorizar a aprendizagem organizacional e o desenvolvimento das competências individuais e coletivas.

4.16 Tomada de decisão e definição de objetivos

A Tabela 15, aponta como as líderes tendem a agir em relação a tomada de decisão e definição de objetivos.

Tabela 15 - Tomada de decisão e definição de objetivos

Pergunta	Alternativa	Tipo de liderança	Percentual
No exercício da gestão, quando é necessário tomar decisões que afetam o trabalho e a equipe, como você costuma agir?	Ouçoo a equipe antes de decidir e valorizo a construção coletiva da decisão.	Democrática	32%
	Decido de maneira diferente conforme o contexto, a urgência e a	Situacional	24%

Pergunta	Alternativa	Tipo de liderança	Percentual
	capacidade da equipe de participar.		
	Tomo decisões com base em princípios, coerência, transparência e senso de justiça.	Autêntica	16%
	Tomo decisões considerando o impacto sobre as pessoas e o bem-estar da equipe.	Servidora	12%
	Tomo decisões com foco em eficiência, cumprimento de metas, regras e resultados.	Transacional	8%
	Decido pensando em visão de futuro, mudança, inovação e mobilização da equipe.	Transformacional	4%
	Tomo a decisão sozinha e comunico à equipe o que deverá ser feito	Autocrática	4%
	Deixo que a equipe decida com ampla autonomia, interferindo o mínimo possível.	Laissez-faire	0%
Total			100%

Fonte: Dados da pesquisa (2026)

Os dados da amostra indicam que a liderança democrática é o estilo mais representativo na tomada de decisão e definição de objetivos, correspondendo a 32% das respostas. Esse resultado indica que as participantes valorizam a participação da equipe nos processos decisórios, buscando ouvir opiniões e construir soluções de forma coletiva.

De acordo com Chiavenato (2022), a liderança democrática favorece o envolvimento dos colaboradores no processo decisório, aumentando o comprometimento com as decisões tomadas e fortalecendo o sentimento de pertencimento da equipe.

A liderança situacional aparece em segundo lugar, com 24% das respostas, demonstrando que parte das gestoras adapta sua forma de decidir de acordo com o contexto, a urgência da situação e as características da equipe. Os resultados evidenciam uma preferência por estilos de liderança participativos e flexíveis, nos quais o diálogo e a adaptação às circunstâncias são considerados elementos importantes para a gestão das equipes.

4.17 Condução de mudanças e implementação de estratégias

A Tabela 16, destaca como são conduzidas as mudanças e implementações estratégicas pelas respondentes da pesquisa.

Tabela 16 - Condução de mudanças e implementação de estratégias

Perguntas	Alternativa	Tipo de liderança	Percentual
Quando é necessário conduzir mudanças e inovações que afetam o trabalho da equipe, como você costuma atuar?	Conduzo mudanças oferecendo apoio, escuta e segurança para que a equipe consiga atravessar o processo.	Servidora	36%
	Envolver a equipe na discussão das mudanças e incentivo a contribuição de todos.	Democrática	24%
	Conduzo mudanças com franqueza, coerência e clareza sobre motivos, impactos e critérios.	Autêntica	12%
	Mobilizo a equipe em torno da mudança, inspirando engajamento, visão e inovação.	Transformacional	12%
	Conduzo mudanças com foco em metas, desempenho, execução e adaptação aos novos padrões.	Transacional	8%
	Defino as mudanças e direciono a equipe para executá-las conforme minhas orientações.	Autocrática	4%
	Ajusto minha atuação conforme o grau de resistência, o contexto e a prontidão da equipe para a mudança.	Situacional	4%
	Dou liberdade para que a equipe proponha e implemente mudanças com autonomia.	Laissez-faire	0%
Total			100%

Fonte: Dados da pesquisa (2026)

Conforme a amostra da pesquisa, a liderança servidora é o estilo mais adotado pelas gestoras, correspondendo a 36% das respostas. Elas conduzem as mudanças oferecendo o apoio necessário para que todo o processo ocorra com tranquilidade, buscando proporcionar um ambiente favorável à adaptação dos seus subordinados.

A liderança democrática aparece em segundo lugar, com 24% das respostas, demonstrando que parte significativa das participantes busca incentivar a equipe nas decisões relacionadas às mudanças organizacionais.

4.18 Comunicação, alinhamento e engajamento da equipe

A Tabela 17 reúne os dados das participantes em relação a comunicação, alinhamento e engajamento da equipe.

Tabela 17 - Comunicação, alinhamento e engajamento da equipe

Pergunta	Alternativa	Tipo de liderança	Percentual
Em sua comunicação com a equipe, qual das opções a seguir melhor representa sua forma de atuar?	Minha comunicação busca diálogo, troca de ideias e participação da equipe	Democrática	44%
	Minha comunicação é direta, objetiva e orientada a instruções e cumprimento do que foi definido.	Autocrática	20%
	Minha comunicação é transparente, coerente e baseada em confiança e clareza.	Autêntica	16%
	Adapto minha comunicação conforme o perfil da equipe, a situação e o tipo de demanda.	Situacional	12%
	Minha comunicação busca inspirar, engajar e conectar a equipe a objetivos maiores.	Transformacional	4%
	Minha comunicação é acolhedora, respeitosa e voltada a apoiar e desenvolver as pessoas.	Servidora	4%
	Comunico o necessário e	Laissez-faire	0%

Pergunta	Alternativa	Tipo de liderança	Percentual
	deixo espaço para que a equipe conduza grande parte das interações.		
	Minha comunicação enfatiza metas, responsabilidades, desempenho e resultados esperados.	Transacional	0%
Total			100

Fonte: Dados da pesquisa (2026)

Os dados apresentados demonstram que a liderança democrática foi o estilo mais representativo na comunicação, alinhamento e engajamento da equipe, correspondendo a 44% das respostas. Esse resultado indica que as participantes valorizam o diálogo, a troca de ideias e a participação dos colaboradores, promovendo uma comunicação mais aberta e colaborativa.

Segundo Robbins e Judge (2021), uma comunicação eficaz é um dos fatores que mais influenciam o desempenho das equipes, pois reduz conflitos, melhora o entendimento das atividades e contribui para o alcance dos objetivos organizacionais. Da mesma forma, Sobral e Peci (2023) destacam que líderes que mantêm canais de comunicação abertos tendem a desenvolver equipes mais comprometidas e participativas.

A liderança autocrática apareceu em segundo lugar, com 20% das respostas, esse resultado demonstra que, embora as gestoras priorizem a participação da equipe, também reconhecem a importância de uma comunicação clara, objetiva e alinhada às necessidades organizacionais.

A análise dos resultados desta pesquisa, permitiu identificar que não existe um único estilo de liderança predominante entre as mulheres participantes da pesquisa. Verificou-se que a atuação das líderes ocorre de forma dinâmica, combinando diferentes estilos conforme as demandas, os desafios e as características das situações organizacionais.

De modo geral, os resultados obtidos permitem responder ao objetivo desta pesquisa, ao evidenciar que as mulheres participantes exercem a liderança por meio da combinação de diferentes estilos, com maior predominância dos estilos democrático e situacional. Assim, os achados contribuem para ampliar a compreensão sobre a liderança feminina nas organizações, demonstrando que sua atuação não está associada a um único perfil de liderança, mas à capacidade de adaptar comportamentos e estratégias nas diferentes situações vivenciadas no ambiente de trabalho.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo analisar os estilos de liderança exercidos por mulheres em funções de liderança, buscando compreender como esses estilos se manifestam em diferentes situações organizacionais. Além disso, procurou caracterizar o perfil das participantes e relacionar os resultados obtidos com os principais conceitos apresentados na literatura sobre liderança e protagonismo feminino no ambiente organizacional.

Os resultados permitiram identificar que as mulheres participantes da pesquisa não adotam um único estilo de liderança. Observou-se que a atuação das líderes ocorre por meio da combinação de diferentes estilos, os quais são utilizados conforme as características da equipe, os desafios enfrentados e as demandas de cada situação. Entre os estilos analisados, verificou-se maior predominância dos estilos democrático e situacional, especialmente nas situações relacionadas ao planejamento, à comunicação, à tomada de decisão e à organização das atividades.

Esses resultados demonstram que a liderança exercida pelas participantes é marcada pela flexibilidade e pela capacidade de adaptação. Em vez de seguirem um modelo único de liderança, as respondentes demonstraram ajustar sua forma de atuação de acordo com o contexto organizacional, conciliando participação, diálogo, orientação da equipe e foco nos resultados. Tal comportamento se assemelha com a literatura, que compreende a liderança como um processo dinâmico, influenciado pelas características do ambiente, da equipe e das situações enfrentadas pelo líder.

Outro aspecto observado refere-se ao perfil das participantes. A pesquisa identificou que a maioria das respondentes possui elevada escolaridade, ampla experiência profissional e atuação em diferentes setores da economia, incluindo organizações públicas, privadas e do terceiro setor. Esses resultados demonstram que a liderança feminina está presente em diferentes contextos organizacionais e reforçam o avanço da participação das mulheres em posições de gestão, embora ainda existam desafios relacionados à ampliação de sua representatividade nos espaços de decisão.

Do ponto de vista acadêmico, esta pesquisa contribui para os estudos sobre liderança feminina ao evidenciar que a atuação das mulheres em cargos de liderança não pode ser compreendida a partir de um único estilo de liderança. Os resultados reforçam a importância de analisar a liderança como um fenômeno flexível, no qual diferentes estilos podem ser utilizados de forma que se complementam, conforme as necessidades da organização e das equipes. Além disso, o estudo amplia as discussões sobre protagonismo feminino ao

apresentar evidências de que cada vez mais mulheres exercem funções de liderança em diferentes segmentos.

Nos ambientes organizacionais, os resultados podem contribuir para que gestores e organizações compreendam que a liderança feminina não está associada a um padrão específico de comportamento, mas à capacidade de adaptação às diferentes situações encontradas no ambiente de trabalho. Essa compreensão pode motivar ações voltadas ao desenvolvimento de lideranças, valorização da diversidade e à construção de ambientes organizacionais mais participativos e inclusivos.

Como toda pesquisa, este estudo apresenta limitações. A utilização da amostragem não probabilística por acessibilidade restringe a possibilidade de generalização dos resultados para outras populações. Além disso, a pesquisa contou com a participação de apenas 25 respondentes, utilizou um questionário elaborado especificamente para este estudo e não foi possível realizar um processo formal de validação do instrumento ou aplicação piloto, em razão do tempo disponível para a execução da pesquisa. Esses aspectos devem ser considerados na interpretação dos resultados.

Por fim, recomenda-se que pesquisas futuras ampliem o número de participantes e contemplem organizações de diferentes regiões do país. Sugere-se, ainda, a realização de estudos comparativos entre homens e mulheres em posições de liderança, bem como a utilização de métodos qualitativos, como entrevistas e estudos de caso, que possibilitem compreender de forma mais aprofundada como os estilos de liderança são desenvolvidos e percebidos no cotidiano das organizações.

Dessa forma, conclui-se que os objetivos propostos foram alcançados, uma vez que foi possível identificar os estilos de liderança predominantes entre as participantes e compreender como esses estilos se manifestam em diferentes situações organizacionais. Espera-se que os resultados desta pesquisa contribuam para fortalecer as discussões sobre liderança feminina e incentivem novas pesquisas voltadas ao papel das mulheres na gestão das organizações.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Maria Eduarda Marinho de; BORGES, Cejana Marques. **Liderança feminina: os desafios e a ascensão das mulheres para cargos de liderança em uma concessionária de veículos.** *Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação*, [S. l.], v. 9, n. Disponível em: <https://periodicorease.pro.br/rease/article/view/10214>. Acesso em: 15 set. 2025.
- ALVES, José António da Conceição; RIBEIRO, Célia; CAMPOS, Sofia. **Liderança e enfermagem: estudo realizado com enfermeiros chefes e especialistas.** *Gestão e Desenvolvimento* 2010, Disponível em: <https://revistas.ucp.pt/index.php/gestaoedevolvimento/article/view/129>. Acesso em: 1 out. 2025.
- ARAÚJO, Ione Maria Santos; HEBER, Florence; BATISTA, Karen. **Mulheres no Comando: Características e Singularidades da Gestão Executiva Feminina.** *Revista Gestão & Conexões*, v. 9, n. 1, p. 73-98, 2020. DOI: 10.13071/regec.2317-5087.2020.9.1.27530.73-98.
- BESSEN, F.; TECCHIO, E.; FIALHO, F. A. P. **Liderança autêntica e a gestão do conhecimento.** *Gestão & Produção*, v. 24, n. 1, p. 2–14, jan. 2017.
- BLANCHARD, Ken. **Liderança de alto nível: como criar e liderar organizações de alto desempenho.** 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2019. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788582605240/>. Acesso em: 26 out. 2025.
- BRASIL. **Ministério das Mulheres.** Página inicial. Brasília, DF, 2025. Disponível em: <https://www.gov.br/mulheres/pt-br>. Acesso em: 8 mar. 2026.
- BRASIL. **Ministério das Mulheres. Relatório Anual Socioeconômico da Mulher (RASEAM) 2025.** Brasília, DF, 2025. Disponível em: <https://www.gov.br/mulheres/pt-br/central-de-conteudos/publicacoes/raseam-2025.pdf>. Acesso em: 8 mar. 2026.
- BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. **Boletim Mulheres no Mercado de Trabalho:** 8 de março. Brasília, DF: Subsecretaria de Estatísticas e Estudos do Trabalho, 2025. Disponível em: https://www.gov.br/trabalho-e-emprego/pt-br/assuntos/estatisticas-trabalho/publicacoes/boletim_mulheres_8m_20250307.pdf. Acesso em: 8 mar. 2026.
- BRASIL. Lei nº 14.611, de 3 de julho de 2023. Dispõe sobre a igualdade salarial e de critérios remuneratórios entre mulheres e homens; e altera a Consolidação das Leis do Trabalho, aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943. Brasília, DF: Presidência da República, 2023. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2023/lei/l14611.htm. Acesso em: 11 jun. 2026
- CAITANO, Francinalda da Silva. **Retratos da liderança feminina no setor público: conquistas e barreiras.** 2019. 28 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração Pública) – Instituto Brasiliense de Direito Público, Brasília, 2019.

CANABARRO, J. R. dos S.; SALVAGNI, J. **Mulheres líderes: as desigualdades de gênero, carreira e família nas organizações de trabalho**. Revista de Gestão e Secretariado, [S. l.], v. 6, n. 2, p. 88–110, 2015. Disponível em: <https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/347>. Acesso em: 1 out. 2025.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos: os novos horizontes em administração**. 4. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2020. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597025729/>. Acesso em: 10 jun. 2025.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento Organizacional - A Dinâmica do Sucesso das Organizações**. 4. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2021. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597027778/>. Acesso em: 20 abr. 2026.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: Teoria, Processo e Prática**. 6. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2022. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786559773305/>. Acesso em: 20 abr. 2026.

DIAS, S. L.; ROCHA, C. M.; GRANGEIRO, R. dá R. **Estilos de liderança transformacional e transacional: uma análise de gênero**. Revista de Carreiras e Pessoas, v. 12, n. 3, p. 478-498, 2022. DOI: 10.23925/recap. v12i3.52944.

DISTRITO FEDERAL. Instituto de Pesquisa e Estatística do Distrito Federal (IPEDF). **Pesquisa Distrital por Amostra de Domicílios (PDAD)**. Brasília, DF, 2025. Disponível em: <https://www.ipe.df.gov.br/pdad>. Acesso em: 8 mar. 2026.

DISTRITO FEDERAL. **Secretaria de Estado da Mulher**. Página inicial. Brasília, DF, 2025. Disponível em: [link suspeito removido]. Acesso em: 8 mar. 2026.

EAGLY, A. H. **Women leaders make work better: Here's the science behind how to promote them**. Washington, DC: American Psychological Association (APA), 2020. Disponível em: <https://www.apa.org/topics/women-girls/female-leaders-make-work-better>. Acesso em: 22 fev. 2026

FERREIRA, Zaira Pires; ARAÚJO, Luís Felipe de Oliveira Nabuco de; FRANCO, Marco Aurélio Crepory; PANTOJA, Maria Júlia. **Liderança feminina no setor público: o que estamos aprendendo com as pesquisas nacionais e internacionais?** Revista de Estudos Interdisciplinares. Disponível em: <https://revistas.ceeinter.com.br/revistadeestudosinterdisciplinar/article/view/1191>. Acesso em: 29 set. 2025.

GIL, Antonio C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 7. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2022. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786559771653/>. Acesso em: 04 mar. 2026.

GRZYBOVSKI, D.; BOSCARIN, R.; MIGOTT, A. M. B. **Estilo feminino de gestão em empresas familiares gaúchas**. Revista de Administração Contemporânea, v. 6, n. 2, p. 185–207, maio 2002.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Estatísticas de gênero: indicadores sociais das mulheres no Brasil**. Rio de Janeiro: IBGE, 2025.

Disponível em:

<https://www.ibge.gov.br/estatisticas/multidominio/genero/20163-estatisticas-de-genero-indicadores-sociais-das-mulheres-no-brasil.html>. Acesso em: 8 mar. 2026.

INSTITUTO ETHOS. **Perfil social, racial e de gênero das 1.100 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas 2023-2024**. São Paulo: Instituto Ethos, 2024. Disponível em: <https://www.ethos.org.br/publicacao/perfil-social-racial-e-de-genero-das-1-100-maiores-empr-esas-do-brasil-e-suas-acoes-afirmativas-2023-2024/>. Acesso em: 15 jul. 2026.

KYRILLOS, Cássia Godoy, L. **Sou mulher, sou líder: um guia para se comunicar com sucesso**. São Paulo: Editora Contexto, 2023. Disponível em:

<https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786555411911/>. Acesso em: 20 out. 2025.

LACOMBE, Francisco José M. **Recursos humanos**. 3. ed. Rio de Janeiro: Saraiva Uni, 2020. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788571441262/>. Acesso em: 20 out. 2025.

MARCONI, Marina de A.; LAKATOS, Eva M. **Metodologia Científica**. 8. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2022. Disponível em:

<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786559770670/>. Acesso em: 08 mar. 2026.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 15. ed. São Paulo: Saraiva, 2017.

MARTINS, Joyce Miranda Leão; CHAIA, Vera. **A mãe, a guerreira e a herdeira: a construção da liderança política nas difusas fronteiras entre o público e o privado**.

Aurora: Revista de Arte, Mídia e Política, São Paulo, v. 13, n. 39, p. 21-42, out. 2020 / jan. 2021. DOI: 10.23925/1982-6672.2020v13i39p21-42.

MAXIMIANO, Amaru. **Fundamentos da Administração-Introdução à Teoria Geral e aos Processos da Administração**. 3.ed. Rio de Janeiro: LTC, 2014. E-book. pág.260. ISBN 978-85-216-2751-7. Disponível em:

<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/978-85-216-2751-7/>. Acesso em: 14 jun. 2026.

MAXIMIANO, Antonio Cesar A.; TERENCE, Gino. **Teoria Geral da Administração: Da Revolução Urbana à era da Agilidade Organizacional**. 9. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2024.

Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786559775897/>. Acesso em: 26 fev. 2026.

NORTHHOUSE, Peter G. **Leadership: theory and practice**. 9. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2021.

OLIVEIRA, Adilson Vagner; DOS SANTOS, Eunice Ramalho. **Gênero e Trabalho: notas sobre alguns desafios da modernidade para a liderança feminina**. Revista Sítio Novo,

Palmas, v. 6, n. 4, p. 73–83, 2022. Disponível em:
<https://sitionovo.ifto.edu.br/index.php/sitionovo/article/view/1232>. Acesso em: 30 set. 2025.

OLIVEIRA, Luana Y M.; OLIVEIRA, Pablo R B.; SAWITZKI, Roberta; et al. **Gestão de pessoas**. Porto Alegre: SAGAH, 2018. Disponível em:
<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788595023901/>. Acesso em: 26 out. 2025.

OLIVEIRA, Raíssa; NASCIMENTO, Edna. **Forma De Vida Feminina Na Revista Você S/A: Uma Análise Semiótica Do Percurso De Empoderamento Do Ator Mulher Executiva Contemporânea**. Linguagens - Revista de Letras, Artes e Comunicação, [S. l.], v. 10, n. 2, p. 416–436, 2016. Disponível em:
<https://ojsrevista.furb.br/ojs/index.php/linguagens/article/view/5513>. Acesso em: 13 dez. 202

PINTO, Denise Silva; VIEIRA, Adriane; SILVA, Karla Rona da. **A experiência de mulheres em cargos de liderança atuando no enfrentamento da Covid-19 em uma instituição hospitalar**. *Revista de Administração Hospitalar e Inovação em Saúde*, Belo Horizonte, v. 19, n. 1, 2022. DOI: 10.21450/rahis.v19i1.7426.

POST, C. *et al.* **Women’s representation in leadership and organizational performance: a systematic review and research agenda**. *Journal of Management Studies*, [S. l.], v. 58, n. 6, p. 1584-1616, 2021. Acesso em: 22 fev. 2026..

PRONI, Thaissa Tamarindo da Rocha Weishaupt; PRONI, Marcelo Weishaupt. **Discriminação de gênero em grandes empresas no Brasil**. *Revista Estudos Feministas*. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/ref/article/view/41780>. Acesso em: 15 set. 2025 Paulo: Pearson, 2017

ROBBINS, Stephen P.; DECENZO, David A.; WOLTER, Robert M. **A nova administração**. 2. ed. Rio de Janeiro: Saraiva Uni, 2020. Disponível em:
<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788571441170/>. Acesso em: 25 out. 2025.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A. **Comportamento organizacional**. 17. ed. São Paulo: Pearson, 2017.

ROSSI, Jéssica de C.; SCHOLZ, Robinson H.; MORESCO, Marcielly C.; et al. **Desenvolvimento Gerencial e Liderança**. Porto Alegre: SAGAH, 2021. Disponível em:
<https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786556901183/>. Acesso em: 20 out. 2025.

RUILOBA NUNEZ, Juana María. **Liderazgo político y género en el Siglo XXI**. *Entramado*, Cali, v. 9, n. 1, p. 142-155, jan. 2013. Disponível em: <http://www.scielo.org.co/scielo.php>. Acesso em: 29 set. 2025.

SANTOS, Carolina; OLIVEIRA, Fabiana; CALDEIRA, Elizangela; FONSECA, Bruna Grassetti. **O papel da mulher na administração e gestão de negócios**. *Revista Científica Unilago*, [S. l.], v. 1, n. 1, 2022. Disponível em:
<https://revistas.unilago.edu.br/index.php/revista-cientifica/article/view/360>. Acesso em: 30 set. 2025.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Os desafios da liderança feminina**. 2023. Disponível em:

<https://sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/PE/Anexos/Os%20desafios%20da%20lideran%C3%A7a%20feminina.pdf>. Acesso em: 13 dez. 2025

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **Empreendedorismo Feminino**. Brasília, DF, [2025]. Disponível em:

<https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/empreendedorismofeminino>. Acesso em: 8 mar. 2026.

SILVA, Mara Rosalia Ribeiro. **Mulheres no comando: Uma revisão na literatura sobre liderança feminina no campo do trabalho no Brasil**. Revista Estudos e Pesquisas em Administração, Colíder, v. 4, n. 3, p. 147-169, set./dez. 2020. DOI: 10.30781/repad.v4i3.10902. (Revistas UFMT)

SOBRAL, Filipe; PECI, Alketa. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. 3. ed. Rio de Janeiro: Pearson Education do Brasil, 2023.

SOBRAL, Sandrina; RIBEIRO, Célia. **A liderança no feminino: uma revisão da literatura. Gestão e Desenvolvimento**. Disponível em:

<https://revistas.ucp.pt/index.php/gestaoedesenvolvimento/article/view/655>. Acesso em: 29 set. 2025.

SOUSA, Fernando Cardoso. **Percepção de Diferenças Atribuíveis ao Gênero dos Líderes na Promoção do Bem-Estar nas Empresas**. Teoria e Prática em Administração, João Pessoa, v. 5, n. 1, p. 105-129, 2015.

SOUZA, M. S. D.; SILVA, A. L. **Mulheres na alta liderança do Banco Central do Brasil**. Cadernos EBAPE.BR, v. 22, n. 2, p. e2023–0093, 2024.

TECCHIO, Edivandro Luiz; NUNES, Thiago Soares; RISSI, Mauricio; CUNHA, Cristiano José Castro de Almeida; NAKAYAMA, Marina Keiko. **LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL EM PROCESSOS DE TUTORIA: a identificação do estilo de liderança de Orientadores de Tutoria**. RENOTE, Porto Alegre, v. 8, n. 3, 2010. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/index.php/renote/article/view/18035>. Acesso em: 30 set. 2025.

TONANI, Adriana. **Liderança feminina e suas habilidades na gestão empresarial: o caso de uma instituição de ensino superior cearense**. In: VENTURIM, Gestão feminina: um diferencial de liderança, mito ou nova realidade. *VII Congresso Nacional de Excelência em Gestão*, 12-13 ago. 2011.

WEYMER, Alex Sandro Quadros; SCHUBERT, Katrine Juliane; ESKENAZI, Andrea Sarria; MARTINS, Paola Aparecida de Lima. **A contribuição de mulheres líderes no nível de comprometimento organizacional**. Revista Gestão Organizacional, Curitiba, v. 11, n. 3, set./dez. 2018. DOI: 10.22277/rgo.v11i3.4038

APÊNDICE A - TEXTO DE REQUISIÇÃO

Prezada,

Meu nome é Luciana Santana de Moura e sou estudante do curso de Bacharelado em Administração no Instituto Federal de Brasília - Campus Gama (IFB). Atualmente, estou desenvolvendo minha pesquisa de conclusão de curso (TCC) com o tema, **“PROTAGONISMO FEMININO: um estudo com base nos estilos de liderança.”**

O estudo tem o propósito de examinar a atuação das mulheres em posições de liderança nas organizações, levando em consideração os desafios e avanços relacionados à crescente participação feminina no mercado de trabalho. Dessa forma, a pesquisa analisa os estilos de liderança adotados por mulheres que ocupam cargos de gestão, identificando aqueles que mais se destacam nos ambientes organizacionais investigados.

Você foi convidada a participar desta pesquisa por possuir trajetória profissional relevante e atuar em posição de liderança. Você poderia dedicar alguns minutos para responder ao meu formulário?

Ressalto que a participação é voluntária e todas as respostas são estritamente anônimas. O tratamento dos dados coletados seguirá as diretrizes da Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD - Lei nº 13.709/2018), garantindo que as informações sejam utilizadas exclusivamente para fins acadêmicos, sem qualquer possibilidade de identificação individual ou da organização em que atua.

Sua participação será de imenso valor para o sucesso da minha pesquisa.

Desde já, agradeço pela sua atenção e colaboração, colocando-me à disposição para quaisquer esclarecimentos.

Atenciosamente,

Luciana Santana de Moura

APÊNDICE B - FORMULÁRIO

PARTE 01 – PERFIL DA AMOSTRA

1 - Qual a sua idade?

- ☐ Entre 18 e 25 anos
- ☐ Entre 26 - 35 anos
- ☐ Entre 36 - 45 anos
- ☐ Entre 46 - 59 anos
- ☐ Mais de 60 anos

2 - Qual seu grau de escolaridade?

- ☐ Nível médio incompleto
- ☐ Nível médio completo
- ☐ Nível superior incompleto
- ☐ Nível superior completo
- ☐ Pós graduação

3 - Qual sua área de formação?

- ☐ Administração
- ☐ Direito
- ☐ Engenharia
- ☐ Educação
- ☐ Tecnologia da Informação
- ☐ Outro:

4 - Em qual tipo de organização você atua?

- ☐ Pequena e Média Empresa
- ☐ Grande Empresa Nacional
- ☐ Grande Empresa Internacional
- ☐ Setor público
- ☐ Organização Social Civil (OSC)
- ☐ Outro:

5 - Qual é o seu tipo de vínculo de trabalho?

- ☐ Empregada com carteira assinada (CLT)
- ☐ Prestadora de serviço (PJ)

- ☐ Contrato temporário no serviço público
- ☐ Autônoma / Profissional liberal
- ☐ Empresária/ Empreendedora
- ☐ Servidora pública efetiva
- ☐ Cargo comissionado
- ☐ Contrato temporário no serviço privado
- ☐ Outro:

6 - Qual sua faixa de renda?

- ☐ Entre 1 a 3 salários mínimos
- ☐ Entre 4 a 6 salários mínimos
- ☐ Entre 7 a 10 salários mínimos
- ☐ Entre 11 a 15 salários mínimos
- ☐ Acima de 16 salários mínimos
- ☐ Prefiro não informar

7 - Qual o nome do seu cargo atual?

8 - Qual a quantidade de subordinados diretos que você tem no cargo que está exercendo atualmente?

9 - Quanto tempo de experiência profissional você possui desde seu primeiro trabalho?

- ☐ Menos de 1 ano
- ☐ De 1 a 3 anos
- ☐ De 4 a 6 anos
- ☐ De 7 a 10 anos
- ☐ De 11 a 15 anos
- ☐ Acima de 16 anos

10 - Quanto tempo de experiência profissional você possui em cargos específicos de liderança, com subordinados diretos sob seu comando?

- ☐ Menos de 1 ano
- ☐ De 1 a 3 anos
- ☐ De 4 a 6 anos
- ☐ De 7 a 10 anos
- ☐ De 11 a 15 anos
- ☐ Acima de 16 anos

PARTE 02 – FORMULÁRIO - ESTILOS DE LIDERANÇA

11 - Ao planejar as atividades do meu setor, qual alternativa melhor representa minha atuação?

- () Defino sozinha o que deve ser feito, estabeleço prioridades e distribuo as atividades de forma direta.
- () Construo o planejamento junto com a equipe ouvindo as sugestões antes de definir prioridades e ações.
- () Dou ampla autonomia para que a própria equipe organize o planejamento, interferindo o mínimo possível.
- () Planejo considerando as necessidades da equipe, oferecendo apoio para que todos tenham condições de executar bem o trabalho.
- () Ajusto a forma de planejar conforme a experiência da equipe, a complexidade da tarefa e o contexto do momento.
- () Planejo com foco em metas, prazos, entregas e responsabilidades bem definidas.
- () Planejo de modo a mobilizar a equipe em torno de objetivos maiores, propósito e melhoria do trabalho.
- () Planejo com clareza, transparência e coerência, deixando explícitos critérios, responsabilidades e limites.

12 - Ao organizar as atividades da minha equipe, qual das alternativas melhor condiz com meu perfil de trabalho?

- () Estruturo as atividades de forma centralizada, definindo como cada pessoa deve atuar.
- () Organizo as atividades ouvindo a equipe e buscando construir uma dinâmica de trabalho compartilhada.
- () Permito que os próprios membros se organizem entre si, com pouca intervenção minha.
- () Organizo o trabalho buscando facilitar a atuação da equipe e remover obstáculos do dia a dia.
- () Organizo as atividades de acordo com a situação, o perfil da equipe e o tipo de demanda.
- () Organizo o trabalho com foco em padronização, controle de fluxos e cumprimento de resultados esperados.
- () Organizo as operações estimulando inovação, engajamento e alinhamento com objetivos estratégicos.
- () Organizo as atividades com base em critérios claros, justos e coerentes com os valores da equipe e da organização.

13 - No momento da delegação de tarefas, qual alternativa é mais adequada à minha forma de decisão?

- () Distribuo as tarefas diretamente, definindo quem fará o quê sem muita abertura para discussão.

- () Delego ouvindo a equipe e considerando preferências, sugestões e capacidades de cada integrante.
- () Dou liberdade para que a própria equipe assuma e distribua as tarefas entre si.
- () Delego buscando desenvolver as pessoas, respeitando seus limites e oferecendo suporte quando necessário.
- () Delego de forma diferente conforme a maturidade, a experiência e a segurança de cada integrante para executar a tarefa.
- () Delego com foco em responsabilidade, desempenho, prazos e resultados esperados.
- () Delego tarefas de modo a estimular crescimento, comprometimento e participação em objetivos mais amplos.
- () Delego com transparência, explicando critérios, expectativas e responsabilidades de forma justa.

14 - Como você avalia sua capacidade de identificar as necessidades de uma atividade e distribuir corretamente os recursos e as pessoas para sua execução?

- () Faço a distribuição com base no meu próprio julgamento, definindo diretamente quem receberá o quê.
- () Procuro discutir a distribuição com a equipe, considerando diferentes pontos de vista.
- () Dou autonomia para que a própria equipe se organize quanto ao uso de recursos e apoios.
- () Distribuo recursos buscando atender as necessidades da equipe e favorecer boas condições de trabalho.
- () Distribuo recursos conforme a urgência, a demanda, a capacidade da equipe e o contexto.
- () Direciono recursos de acordo com metas, produtividade, prioridades operacionais e entregas.
- () Distribuo recursos pensando em fortalecer iniciativas que tragam evolução, inovação e impacto positivo.
- () Distribuo recursos com critérios claros, justos e coerentes, evitando favorecimentos.

15 - De que forma você tende a realizar o acompanhamento das atividades desenvolvidas pelos subordinados?

- () Acompanhamento de perto e cobro diretamente o andamento das tarefas.
- () Acompanhamento por meio de diálogo frequente, ouvindo a equipe e ajustando junto com ela.
- () Dou liberdade para que cada um conduza seu trabalho, intervindo apenas quando necessário.
- () Acompanhamento oferecendo apoio, escuta e orientação para facilitar o trabalho da equipe.
- () Acompanhamento com maior ou menor proximidade conforme a necessidade da tarefa e o nível de autonomia da equipe.
- () Acompanhamento com foco em indicadores, prazos, desempenho e cumprimento das entregas.
- () Acompanhamento incentivando crescimento, aprendizado e conexão com objetivos maiores.
- () Acompanhamento com clareza, coerência e transparência, mantendo relações de confiança e responsabilidade.

16 - Em relação à forma como você exerce o controle sobre o trabalho realizado pela equipe e sobre os resultados alcançados, como você tende a atuar?

- ☐ Exerço controle direto, verificando de perto se tudo está sendo feito como determinei.
- ☐ Estabeleço formas de controle dialogadas, com participação da equipe na definição de critérios.
- ☐ Mantenho controle mínimo, confiando que a equipe conseguirá se autorregular.
- ☐ Controlo sem sufocar, buscando orientar e apoiar a equipe em vez de apenas vigiar.
- ☐ Ajusto o nível de controle conforme o risco, a urgência e a capacidade da equipe de atuar com autonomia.
- ☐ Exerço controle com base em metas, normas, desempenho e correção de desvios.
- ☐ Utilizo o controle como forma de manter a equipe alinhada a resultados, evolução e visão de futuro.
- ☐ Exerço controle com justiça, transparência e coerência, deixando claros os critérios adotados.

17 - Como você tende a agir, como gestora, diante de erros e falhas cometidos por seus subordinados?

- ☐ Corrijo de forma firme e direta, deixando claro o erro e o que deve ser feito para não se repetir.
- ☐ Discuto o erro com a equipe, buscando compreender causas e construir soluções em conjunto.
- ☐ Dou espaço para que a própria equipe identifique o erro e busque corrigi-lo com autonomia.
- ☐ Trato o erro com escuta e orientação, ajudando a pessoa ou a equipe a aprender com a falha.
- ☐ Minha reação varia conforme a gravidade do erro, o contexto e a experiência de quem o cometeu.
- ☐ Trato o erro com foco em correção, responsabilização e prevenção de impactos sobre metas e resultados.
- ☐ Utilizo o erro como oportunidade de aprendizado, superação e melhoria contínua.
- ☐ Lido com o erro de forma transparente, justa e coerente, sem favorecimentos nem excessos.

18 - No exercício da gestão, quando é necessário tomar decisões que afetam o trabalho e a equipe, como você costuma agir?

- ☐ Tomo a decisão sozinha e comunico à equipe o que deverá ser feito.
- ☐ Ouço a equipe antes de decidir e valorizo a construção coletiva da decisão.
- ☐ Deixo que a equipe decida com ampla autonomia, interferindo o mínimo possível.
- ☐ Tomo decisões considerando o impacto sobre as pessoas e o bem-estar da equipe.
- ☐ Decido de maneira diferente conforme o contexto, a urgência e a capacidade da equipe de participar.
- ☐ Tomo decisões com foco em eficiência, cumprimento de metas, regras e resultados.
- ☐ Decido pensando em visão de futuro, mudança, inovação e mobilização da equipe.

() Tomo decisões com base em princípios, coerência, transparência e senso de justiça.

19 - Quando é necessário conduzir mudanças e inovações que afetam o trabalho da equipe, como você costuma atuar?

() Defino as mudanças e direciono a equipe para executá-las conforme minhas orientações.

() Envolver a equipe na discussão das mudanças e incentivo a contribuição de todos.

() Dou liberdade para que a equipe proponha e implemente mudanças com autonomia.

() Conduzo mudanças oferecendo apoio, escuta e segurança para que a equipe consiga atravessar o processo.

() Ajusto minha atuação conforme o grau de resistência, o contexto e a prontidão da equipe para a mudança.

() Conduzo mudanças com foco em metas, desempenho, execução e adaptação aos novos padrões.

() Mobilizo a equipe em torno da mudança, inspirando engajamento, visão e inovação.

() Conduzo mudanças com franqueza, coerência e clareza sobre motivos, impactos e critérios.

20 - Em sua comunicação com a equipe, qual das opções a seguir melhor representa sua forma de atuar?

() Minha comunicação é direta, objetiva e orientada a instruções e cumprimento do que foi definido.

() Minha comunicação busca diálogo, troca de ideias e participação da equipe.

() Comunico o necessário e deixo espaço para que a equipe conduza grande parte das interações.

() Minha comunicação é acolhedora, respeitosa e voltada a apoiar e desenvolver as pessoas.

() Adapto minha comunicação conforme o perfil da equipe, a situação e o tipo de demanda.

() Minha comunicação enfatiza metas, responsabilidades, desempenho e resultados esperados.

() Minha comunicação busca inspirar, engajar e conectar a equipe a objetivos maiores.

() Minha comunicação é transparente, coerente e baseada em confiança e clareza.

APÊNDICE C - TABELA 1 - ÁREA DE FORMAÇÃO

Tabela 1 - Área de formação

Área de formação	Percentual
Educação	12%
Administração	12%
Direito	12%
Psicologia	8%
Engenharia	8%
Serviço Social	8%
Gestão de Recursos humanos	4%
Educação Física	4%
Ciências contábeis	4%
Nutrição	4%
Secretariado Executivo Bilíngue/Letras - Português	4%
Comunicação Social	4%
Educação e Saúde	4%
Tecnologia da Informação	4%
Empresarial	4%
Ciência da Computação/Turismo	4%
Nível médio	4%
Total	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2026)