ARTIGO ORIGINAL

LIDERAR É UMA QUESTÃO DE GÊNERO? Os Estilos de Liderança de Homens e Mulheres no Ambiente Organizacional

IS LEADERSHIP A MATTER OF GENDER? Leadership Styles of Men and Women in the Organizational Environment

Maria Gabriela Silveira Crispim[1]
Dênia Aparecida de Amorim[2]
Cleidiane Gomes de Souza[3]

RESUMO:
A liderança constitui um elemento fundamental para o funcionamento e o desenvolvimento das organizações contemporâneas. A partir disso, o estudo objetivou analisar as diferenças entre os estilos de liderança masculina e feminina, considerando suas características e influências no ambiente organizacional. A pesquisa justificou-se pela crescente valorização da diversidade de estilos de liderança no ambiente corporativo e pela necessidade de compreender como diferentes perfis de gestão impactam o desempenho organizacional, a motivação das equipes e a construção de ambientes mais inclusivos. Para o desenvolvimento do estudo adotou-se uma abordagem qualitativa, descritiva e exploratória, realizada por meio de pesquisa bibliográfica. Os resultados demonstraram que a liderança feminina tende a apresentar características voltadas à empatia, cooperação, comunicação aberta, inteligência emocional e valorização do trabalho em equipe, enquanto a liderança masculina mostrou-se mais associada à assertividade, racionalidade, objetividade e foco em resultados. Verificou-se ainda que ambos os modelos possuem potencialidades e limitações, não havendo superioridade entre eles, mas sim características complementares capazes de contribuir para a eficácia organizacional. Enfim, considerou-se que a diversidade de estilos de liderança favorece ambientes corporativos mais inovadores, colaborativos e equilibrados, além de reforçar a importância da valorização da igualdade de oportunidades e da redução das barreiras de gênero no ambiente profissional.

Palavras-Chave: Liderança; Gestão Organizacional; Características do Gênero.

ABSTRACT:

[1] Bacharelanda em Ciências Contábeis pelo Centro Universitário Mário Palmério - UNIFUCAMP (2026). E-mail: mariacrispim@unifucamp.edu.br
[2] Mestra em Administração Pública pela Universidade Federal do Triângulo Mineiro (2022). MBA em Gestão Empresarial pela Fundação Carmelitana Mário Palmério (2012); Especialista em Gestão Pública pela Faculdade Venda Nova do Imigrante (2016) e em Contabilidade Pública e Auditoria pela Faculdade Instituto Brasil de Ensino - IBRA (2020). Graduada em Administração (2009) e em Ciências Contábeis (2018) pela Fundação Carmelitana Mário Palmério. E-mail: deniaamorim@hotmail.com
[3] Mestra em Ciências Contábeis pela Universidade Federal de Uberlândia (UFU). MBA em Controladoria de Empresas pela Universidade Paulista – UNIP (2020). Bacharel em Ciências Contábeis pelo Centro Universitário Mário Palmério – UNIFUCAMP (2019). E-mail: cleidianegomes@unifucamp.edu.br

Leadership is a fundamental element for the functioning and development of contemporary organizations. Based on this, the study aimed to analyze the differences between male and female leadership styles, considering their characteristics and their influence within the organizational environment. The research was justified by the growing appreciation for a diversity of leadership styles within the corporate environment, and by the need to understand how different management profiles impact organizational performance, team motivation, and the creation of more inclusive environments. For the development of the study, a qualitative, descriptive, and exploratory approach was adopted, carried out through bibliographic research. The results demonstrated that female leadership tends to exhibit characteristics centered on empathy, cooperation, open communication, emotional intelligence, and the valuing of teamwork, whereas male leadership was more closely associated with assertiveness, rationality, objectivity, and a focus on results. It was further observed that both models have their own strengths and limitations; neither is superior to the other, but rather they possess complementary characteristics that can contribute to organizational effectiveness. Ultimately, it was concluded that a diversity of leadership styles fosters more innovative, collaborative, and balanced corporate environments, while also underscoring the importance of promoting equal opportunity and reducing gender-related barriers in the workplace.

Keywords: *Leadership; Organizational Management; Gender Characteristics.*

1 INTRODUÇÃO

A liderança constitui um elemento fundamental para o funcionamento e o desenvolvimento das organizações, especialmente diante das constantes transformações presentes no contexto organizacional contemporâneo (Pinto, 2026). Em um ambiente marcado por mudanças tecnológicas, competitividade, diversidade e novas formas de organização do trabalho, a atuação dos líderes assume papel relevante na condução das equipes, na tomada de decisões e no alcance dos objetivos organizacionais, além de orientar as atividades e direcionar os esforços dos colaboradores (Dias; Amorim; Chaves, 2026).

Ademais, a liderança influencia aspectos como a motivação, a comunicação, o relacionamento entre os membros das equipes e a construção de um ambiente de trabalho mais colaborativo e produtivo (Camilo *et al.*, 2025). Como a própria liderança, Dias, Amorim e Chaves (2026) enfatizam que os estilos de liderar passaram por transformações ao longo da evolução organizacional, acompanhando as mudanças nas relações de trabalho e nas demandas do ambiente empresarial.

De acordo com Andrade Júnior (2025), antes predominavam os modelos de liderança centralizadores, hierárquicos e voltados ao controle, ao passo que as organizações contemporâneas passaram a valorizar abordagens que enfatizam a comunicação, a participação, a cooperação, a inteligência emocional e o desenvolvimento das equipes. Essas mudanças estão relacionadas à necessidade de adaptação das empresas a um cenário marcado pela

competitividade, pelas transformações tecnológicas, pela diversidade e pela valorização das pessoas como elementos estratégicos para o alcance dos objetivos organizacionais (Pinto, 2026).

Nesse contexto, a liderança assume papel fundamental, uma vez que a forma como os líderes conduzem suas equipes influencia a motivação dos colaboradores, a qualidade das relações profissionais, o processo de tomada de decisões, o desempenho das equipes e, consequentemente, os resultados organizacionais (Camilo *et al.*, 2025). Assim, compreender a evolução e a diversidade dos estilos de liderança torna-se essencial para analisar as diferentes formas de gestão presentes no contexto empresarial contemporâneo, incluindo as características associadas aos estilos de liderança masculina e feminina (Amaral *et al.*, 2026).

De acordo com Morais (2025), a estrutura patriarcal é determinada pelo poder e pela autoridade do homem, enquanto as mulheres atuam como subordinadas, enfrentando padrões rígidos quanto ao comportamento e à aparência considerados aceitáveis. Nesse contexto, as mulheres foram subjugadas e silenciadas ao longo da história, o que se refletiu no ambiente profissional, contribuindo para a construção de barreiras à participação feminina em espaços de poder e liderança (Bevilaqua, 2023). Conforme Abreu (2025), a inserção feminina no mercado de trabalho foi marcada por desafios históricos que vão desde a exclusão de espaços decisórios até a construção de estereótipos que desvalorizavam suas competências.

Entretanto, as transformações nas organizações e nas relações de trabalho vêm favorecendo mudanças nesse cenário, ampliando a discussão sobre a presença das mulheres em cargos de liderança e sobre os diferentes estilos de liderança no contexto organizacional (Morais, 2025). Assim, nas últimas décadas, as mulheres avançaram na ocupação de posições de liderança nas organizações, ampliando sua participação em cargos de gestão e contribuindo para a incorporação de diferentes perspectivas no ambiente empresarial, porém ainda enfrentam obstáculos para atuarem em iguais condições com os homens (Santos, 2024).

Com base nisso, o estudo se propôs a responder o problema: quais diferenças são apontadas pela literatura entre os estilos de liderança masculina e feminina e de que maneira essas diferenças podem influenciar o ambiente organizacional? Logo, o objetivo da pesquisa foi analisar as diferenças entre os estilos de liderança masculina e feminina, considerando suas características e influências no ambiente organizacional.

O estudo se justificou com base na relevância crescente da diversidade de estilos de liderança no ambiente corporativo contemporâneo, visto que compreender as diferenças entre a liderança masculina e a liderança feminina é essencial para identificar como cada abordagem

contribui para o desempenho organizacional, a motivação das equipes e a construção de culturas mais inclusivas (Morais, 2025). Dessa forma, a pesquisa oferece subsídios teóricos e práticos para enriquecer o debate sobre liderança e apoiar empresas na busca por resultados sustentáveis e inovadores.

O desenvolvimento do estudo foi feito por meio de revisão bibliográfica, com abordagem qualitativa e comparativa, visando analisar as diferenças entre a liderança masculina e feminina, considerando seus pontos fortes e fracos, a partir de estudos acadêmicos e publicações especializadas. Ressalta-se que a análise não buscou estabelecer superioridade entre os modelos, mas sim, evidenciar que tanto homens quanto mulheres oferecem perspectivas distintas e complementares, capazes de enriquecer a prática da gestão empresarial contemporânea.

2 PRINCIPAIS ESTILOS DE LIDERANÇA

Apesar dos avanços das mulheres no mercado de trabalho, a presença feminina ainda permanece inferior à masculina nos níveis mais elevados de liderança, evidenciando a permanência de desigualdades estruturais que dificultam a ascensão das mulheres aos principais espaços de poder e decisão (Guerra, 2026). Pinto (2026) esclarece que a liderança eficaz é aquela capaz de equilibrar diferentes estilos, adaptando-se às demandas organizacionais e promovendo resultados sustentáveis, porém, Amaral *et al*. (2026) evidenciaram que as tendências emergentes reforçam que competências como colaboração, autenticidade, inteligência emocional e visão adaptativa, características frequentemente associadas às mulheres, tornaram-se centrais para o sucesso organizacional.

Assim, Silva e Santos (2023) definem que o estilo de liderança é a maneira pela qual o líder se relaciona com os membros de sua equipe, tanto em interações coletivas quanto individuais, podendo esse estilo ser classificado como autocrático, democrático ou liberal. Dessa forma, de acordo com Abreu (2025), os estilos de liderança correspondem às diferentes formas de comportamento e interação adotadas pelos líderes em relação às suas equipes, incluindo os modelos autocrático, democrático e liberal.

A liderança autocrática emergiu em um período de transição do sistema de manufatura para a produção em massa, caracterizado pela ênfase na produtividade, na divisão do trabalho, na busca por maior eficiência e no planejamento gerencial, sendo que esse modelo, inclusive, permanece como predominante no ambiente corporativo até os dias atuais (Bueno, 2022). Esse é o estilo mais tradicional, caracterizado pela centralização das decisões e pelo controle rígido

das atividades, além de que esse modelo é eficiente em situações que exigem rapidez e disciplina, mas tende a reduzir a autonomia dos colaboradores, pois a falta de participação impacta negativamente a motivação da equipe (Pinto, 2026).

O estilo democrático é apontado como o mais equilibrado, pois estimula a participação, o diálogo e a cooperação, o que promove um ambiente saudável e produtivo (Camilo *et al.*, 2025). Nesse tipo de liderança o líder procura integrar as atividades com a equipe, considerando as necessidades de cada integrante e estimulando a troca de ideias por meio de uma comunicação aberta, o que contribui na solução de problemas, oferece alternativas e incentiva sugestões, além de incentivar os colaboradores a realizarem suas tarefas com satisfação, qualidade, dedicação e responsabilidade, pois se sentem envolvidos com os objetivos a serem alcançados (Pinto, 2026; Andrade Júnior, 2025; Morais, 2025).

Já a liderança liberal é um estilo de liderança em que o líder praticamente abdica de sua responsabilidade de orientar e tomar decisões, transferindo totalmente essa função para o grupo (Santos, 2025). Como consequência, a equipe passa a atuar sem critérios bem definidos, o que compromete a organização do trabalho e, diante de tarefas exigentes e de um ritmo intenso de atividades, a falta de orientação faz com que os resultados não sejam satisfatórios, pois não há coordenação eficaz nem acompanhamento adequado por parte da liderança (Camilo *et al.*, 2025). Para Andrade Júnior (2025), esse estilo se mostra eficaz somente quando os liderados têm alta maturidade e iniciativa, permitindo-lhes trabalhar de forma independente e motivada.

Independente do estilo adotado, há frequentes questionamentos sobre como a liderança feminina se diferencia da masculina, especialmente quanto às suas características (Amaral *et al.*, 2026). De acordo com Carvalho (2025a), as mulheres costumam ter uma abordagem mais focada nas relações interpessoais, adotando um estilo participativo e democrático, enquanto os homens tendem a ser mais diretos, centralizadores e voltados para a execução de tarefas.

Segundo Gomes (2025), as mulheres geralmente demonstram empatia e gentileza, ao passo que os homens evidenciam mais confiança, assertividade e independência. Além disso, conforme Castro (2023), as mulheres se destacam por sua determinação, dedicação e comunicação, enquanto os homens são mais associados à ambição, força e autoconfiança. A partir disso, o tópico seguinte apresenta a evolução da liderança feminina e as principais características da gestão no contexto organizacional.

2.1 Liderança no Contexto Organizacional

Historicamente, as mulheres eram destinadas aos afazeres domésticos e cuidados familiares, enquanto os homens exerciam o papel de provedores e autoridades, divisão que contribuiu para limitar a atuação feminina nos espaços familiar e social (Morais, 2025). A partir do final do século XIX e início do século XX, as mulheres passaram a reivindicar maior participação no mercado de trabalho por meio de publicações, greves e manifestos e, apesar dessas mobilizações, em 1950 elas representavam apenas 23% da força de trabalho industrial no Brasil (Tonelli, 2023).

Carvalho (2025a) enfatizou que a liderança feminina é frequentemente associada ao modelo transformacional, caracterizado por uma atuação voltada à motivação contínua das equipes e ao estímulo do engajamento no ambiente organizacional e destaca-se pela valorização da colaboração como elemento central dos processos de trabalho, promovendo maior integração entre os membros da equipe. Outro aspecto relevante é a atenção dedicada ao bem-estar dos colaboradores, considerando tanto suas necessidades profissionais quanto humanas, o que contribui para um ambiente mais equilibrado, participativo e orientado ao desenvolvimento coletivo (Gomes, 2025).

Entretanto, a inserção das mulheres no meio laboral foi muito restrita durante a maior parte da história, visto que a sociedade, predominantemente patriarcal, sempre atribuiu a elas funções domésticas voltadas ao cuidado do lar e dos filhos, enquanto a função de provedores e sustentadores da família era especificamente dos homens, comportamentos e ideologias justificadas por crenças culturais e religiosas, que sempre atribuíram às mulheres características naturais destinadas ao cuidado familiar (Faial; Moreira; Nascimento, 2025). Desde a antiguidade elas lutam por igualdade de oportunidades e enfrentam desafios em busca de participação justa no meio profissional (Ferreira, 2025).

No Brasil isso não foi diferente, pois elas enfrentam desigualdades no mercado de trabalho, recebem salários menores que os homens, mesmo com qualificações semelhantes, além de que os estereótipos de gênero e responsabilidades domésticas reforçaram a discriminação e direcionaram muitas trabalhadoras para setores mais informais e precários (Olivera; Vieira; Baeta, 2021).

Ainda assim, Amaral *et al.* (2026) apontam que os estilos de liderança adotados por homens e mulheres apresentam diferenças sistemáticas e a negação dessas diferenças de gênero nos comportamentos de liderança pode comprometer a análise de variáveis relevantes, ocorrendo dessa forma porque os indivíduos tendem a manifestar práticas de liderança alinhadas às normas e expectativas socialmente associadas ao seu papel de gênero.

Costa (2025) associa a liderança à capacidade de inspirar e promover o engajamento no exercício da função de gerir, destacando a relevância de uma comunicação leve, clara e acessível a todos os envolvidos, capaz de fortalecer vínculos, facilitar o diálogo e tornar o ambiente organizacional mais colaborativo. O papel do líder torna-se essencial para fomentar espaços mais inovadores e alinhados aos objetivos das novas gerações, para as quais o desenvolvimento contínuo e o reconhecimento ao longo da trajetória profissional assumem papel central (Dias; Amorim; Chaves, 2026).

Ademais, devido a competitividade mercadológica, destaca-se uma crescente valorização de estilos de liderança colaborativos, nos quais as líderes mulheres tendem a apresentar a capacidade de resolver problemas com eficiência, empatia, valorização do trabalho em equipe, honestidade, integridade e respeito pelos outros, estilo que contrasta com comportamentos de liderança masculina, caracterizada por maior orientação ao controle, à tomada de decisão centralizada e ao alcance de resultados (Carvalho, 2025a).

Conforme Morais (2025), ao analisar as características de cada tipo de liderança e identificar os pontos fortes e fracos dos modelos, torna-se possível propor estratégias que potencializem suas qualidades e minimizem limitações, favorecendo uma liderança mais equilibrada e eficaz. Assim, a interpretação das características por meio de utilização de ferramentas de avaliação de liderança deve ser realizada com base em uma compreensão especial dos papéis e normas de gênero prevalentes no local de trabalho (Ferigato; Conceição, 2020).

Para Amaral *et al.* (2026), a liderança feminina valoriza características como a cooperação, compreensão e o reconhecimento dos esforços alheios, em oposição ao estilo autoritário dos homens. Conforme Carvalho (2025a), a facilidade em construir relacionamentos interpessoais, a comunicação aberta, a partilha de ações e decisões, a promoção do espírito de equipe, a motivação e a flexibilidade na liderança são algumas características da liderança feminina, refletindo uma liderança centrada em atitudes, sentimentos, percepções e motivações, com ênfase na capacidade de comunicação e na intuição no processo de tomada de decisão, estilo cada vez mais valorizado no contexto organizacional.

Dessa forma, torna-se necessário ampliar a compreensão sobre os diferentes estilos de liderança masculina e feminina, evitando generalizações e considerando as particularidades presentes nos diferentes contextos organizacionais (Amaral *et al.*, 2026). Assim, o estudo pretendeu reforçar a relevância dessas diferenças para uma compreensão mais abrangente da relação entre gênero, estilos de liderança e eficácia organizacional.

3 METODOLOGIA

A pesquisa caracterizou-se como um estudo de abordagem qualitativa, descritivo e exploratório, tendo como objetivo analisar comparativamente os estilos de liderança masculina e feminina no contexto organizacional, identificando suas principais características e contribuições para a eficácia da gestão. A escolha desse tipo de pesquisa justificou-se pela necessidade de explorar o tema e descrever, com base em estudos já existentes, as principais características, comportamentos e estilos de liderança associados a homens e mulheres no contexto organizacional.

O estudo foi desenvolvido por meio de pesquisa bibliográfica, sendo fundamentado em livros, artigos científicos, teses, dissertações e outras publicações acadêmicas relevantes sobre gestão empresarial, liderança e diferenças de gênero nas organizações com o intuito de compreender, interpretar e comparar os estilos de liderança de cada gênero. A seleção das fontes considerou materiais atualizados para garantir maior consistência teórica, credibilidade e embasamento científico ao trabalho.

A técnica de análise dos dados foi realizada por meio de análise documental possibilitando a interpretação, comparação e síntese das diferentes abordagens encontradas na literatura. Por se tratar de uma pesquisa exclusivamente bibliográfica, não houve aplicação de questionários ou entrevistas, sendo o estudo baseado apenas em produções científicas publicadas. A busca e seleção foi feita por meio de pesquisas no Google Acadêmico em que foram utilizados descritores como “estilos de liderança” e “liderança masculina e feminina”. Foram priorizados estudos publicados a partir de 2020 disponíveis *on-line,* completos e com acesso público.

A escolha foi feita por meio da análise de títulos, resumos e conteúdo resultando na seleção de 19 pesquisas anteriores para embasamento e discussão teórica. Após definir as pesquisas que se enquadraram no objetivo proposto, elas foram relacionadas no Quadro 1, o que contribuiu para uma visão ampla e fundamentada sobre o tema abordado.

Quadro 1 – Estudos selecionados para discussão teórica.

	Autoria	**Contribuições e Relevância**
1	Abreu, 2025	Como características da liderança feminina destacam-se a maior empatia, flexibilidade, criatividade, capacidade de comunicação, visão periférica, habilidade de conciliar múltiplas tarefas, maior sensibilidade às questões sociais e ambientais, capacidade multitarefa, maior predisposição para práticas colaborativas e transparentes, que estimulam o senso de pertencimento nas equipes, impactando positivamente o desempenho e a retenção de talentos nas organizações.

2	Amorim, 2025	Apesar dos avanços no acesso das mulheres ao mercado de trabalho e educação superior, elas ainda enfrentam resistências significativas para alcançar cargos de liderança, pois as resistências manifestam-se tanto de formas explícitas, como a desigualdade salarial e a segmentação ocupacional, quanto de modos mais sutis, como os estereótipos de gênero, o efeito "teto de vidro[4]" e a desvalorização de estilos de liderança associados às mulheres.
3	Castro, 2023	Devido a insistência das mulheres no campo político e a persistência para defender seus ideais, as mulheres, mesmo que às vezes precisem erguer a voz para exigir respeito ou esperar que os colegas homens enxerguem o fundamento satisfatório de seu trabalho, elas estão avançando no ambiente corporativo. Porém, ainda é necessário que as mulheres fiquem o tempo todo provando que são capazes, exigindo assim, motivação e muita persistência para não desistir de seus objetivos de carreira.
4	Amaral *et al.*, 2026	O estudo revelou que, de 30 características de liderança avaliadas, 18 foram predominantemente associadas às mulheres, oito aos homens e quatro consideradas neutras, ou seja, as mulheres foram relacionadas a características como empatia, compaixão, inteligência emocional, resiliência e determinação, enquanto os homens permaneceram associados, entre outros, ao autoritarismo e à hierarquia.
5	Camargo, 2021	Desde sua inserção no mercado de trabalho, as mulheres enfrentam diversas barreiras relacionadas ao seu gênero, principalmente na busca por ascensão profissional a cargos de gestão. Apesar desses obstáculos, as mulheres progressivamente ocupam a liderança por meio do seu conhecimento, de suas aptidões emocionais e da sua forma de liderar.
6	Carvalho, 2025a	As mulheres possuem um conjunto de características identificadas como eficazes no exercício da liderança, porém ainda figuram com pouca representatividade em cargos de liderança. Contudo, têm conseguido alcançar conquistas significativas no mercado de trabalho, assumindo gradualmente posições hierarquicamente superiores.
7	Carvalho, 2025b	A presença de mulheres em cargos de liderança enriquece a gestão e é fundamental para a transformação e o desenvolvimento das organizações, sendo percebida como um diferencial competitivo, pois as mulheres trazem uma visão diferenciada e uma gestão mais equilibrada devido à capacidade das mulheres em lidar com múltiplas demandas, aliando empatia, organização e foco no trabalho em equipe, características que favorecem o desempenho coletivo e a formação de equipes mais colaborativas.
8	Carvalho, 2023	A discriminação da mulher no mercado de trabalho é uma realidade que merece atenção, visto a existência de desigualdades salariais, dificuldades de ascensão profissional e casos de assédio no ambiente de trabalho, situação que reflete a necessidade de políticas públicas efetivas para o enfrentamento dessa discriminação.
9	Ferigato; Conceição, 2020	Foram necessários muitos anos para a mulher ser reconhecida como uma líder viável e, com o passar do tempo isso vem se consolidando e a liderança feminina tem se destacado cada vez mais. A presença de mulheres no mercado de trabalho tem se mostrado um fator essencial quanto a cargos de liderança e gerencial e o quanto suas habilidades e competências podem ser adotadas em favor das organizações.
10	Gomes, 2025	A pesquisa evidenciou que a liderança feminina tem a tendência de adotar práticas predominantemente transformacionais, como escuta ativa, empatia, *feedback* e adaptação às necessidades dos colaboradores, complementadas por comportamentos transacionais, como assertividade e orientação para os resultados. Em relação à comunicação, destacam-se pela consistência, clareza e expressividade, com adaptação da mensagem ao contexto e preocupação com o ambiente de trabalho e a receptividade do colaborador.

[4] Teto de vidro é uma metáfora adotada em pesquisas de gestão e estudos organizacionais para designar as barreiras invisíveis que limitam a ascensão das mulheres a cargos de liderança, mesmo quando elas possuem qualificações equivalentes ou superiores às dos homens (Telo, 2026).

11	Morais, 2025	A presença de mulheres gestoras exerce um impacto positivo no desempenho das equipes, evidenciando que as decisões tomadas geram resultados consistentes e favoráveis, refletindo a forte capacidade de liderança das mulheres, que se traduz em um ambiente de trabalho mais produtivo e eficiente. A relação entre as líderes e sua equipe desempenha um papel essencial na criação de um ambiente de trabalho colaborativo e inclusivo.
12	Olivera; Vieira; Baeta, 2021	O mercado de trabalho nacional é marcado por profundas desigualdades de gênero e raciais, que são observadas a partir da inserção na força de trabalho, na informalidade dos trabalhos, nos setores mais ou menos feminizados e nas diferenças salariais entre homens e mulheres e entre brancos e negros. Quase a metade das mulheres em idade ativa estão fora do mercado de trabalho, enquanto este percentual é muito menor para os homens.
13	Custódio; Ferreira; Beserra, 2025	A trajetória da mulher no mercado de trabalho revela um processo contínuo de lutas, conquistas e transformações sociais, pois, desde o período em que seu papel era restrito ao ambiente doméstico até a atualidade, em que ocupa posições de liderança e destaque, ela precisa romper barreiras e afirmar seu valor profissional e intelectual. Apesar dos avanços, ainda persistem desafios como a desigualdade salarial, a discriminação de gênero, a baixa representatividade em cargos de comando e a dificuldade de conciliar a vida profissional com as responsabilidades familiares.
14	Silva, 2025	A liderança contemporânea deixou de ser apenas técnica e centrada na autoridade, tornando-se uma prática estratégica, relacional e humanizada, essencial para alinhar objetivos organizacionais às necessidades humanas em contextos complexos e dinâmicos, características fortemente presentes na liderança feminina.
15	Soares, 2025	Apesar de as mulheres possuírem níveis de escolaridade iguais ou superiores aos dos homens, elas enfrentam obstáculos estruturais significativos. Identificou-se que a maternidade e as responsabilidades familiares constituem o principal limite para a ascensão profissional. A qualificação profissional, isoladamente, é insuficiente para superar as barreiras estruturais e culturais, validando a existência de uma penalidade pela maternidade e a necessidade de políticas organizacionais e públicas mais efetivas para promover a equidade de gênero e romper com os ciclos de exclusão nos espaços de poder.
16	Telo, 2026	As líderes demonstram sistematicamente níveis de competência e eficácia organizacional que igualam ou superam os padrões estabelecidos pelos homens. Essa superioridade traduz-se em resultados mensuráveis, desde indicadores financeiros robustos até níveis elevados de satisfação da equipe e inovação organizacional. Esse desempenho tende a promover uma reconfiguração fundamental na percepção externa, pois os *stakeholders* tendem a avaliar os resultados e a reputação organizacional, transcendendo gradualmente as considerações baseadas no gênero da liderança.
17	Bevilaqua, 2023	Observou-se que a inserção da mulher no mercado de trabalho, ocorrida no século XIX, foi resultado da Revolução Industrial e ainda se encontra pautada por diversos empecilhos, tanto legislativos quanto culturais. Além disso, mesmo que a maioria da população brasileira seja composta por mulheres, a participação delas na política e em cargos de gestão é muito restrita. Ademais, foi possível observar uma diferença salarial entre homens e mulheres que ocupam cargos similares.
18	Jesus, Castro, Silva, 2025	Mesmo com avanços históricos, como o direito ao voto e a conquista de espaços em cargos de liderança, ainda não há igualdade nas posições de poder dentro das organizações. Os dados evidenciam um cenário de sub-representação feminina, o que reforça que, apesar das transformações sociais, ainda persistem barreiras estruturais e culturais que limitam o progresso das mulheres. Fatores como o teto de vidro, a sobrecarga da dupla jornada e a ausência de políticas inclusivas demonstram que a equidade de gênero no mercado de trabalho continua sendo um desafio.
19	Bueno, 2022	Os estilos de liderança adotados trazem resultados distintos na forma de gerir, visto que o gestor pode criar um ambiente desvantajoso e nocivo que consequentemente afeta a motivação da equipe ou pode adotar uma abordagem de diálogo e valorização dos liderados, induzindo direta e indiretamente os seus subordinados a produzirem mais.

Fonte: Elaborado pelas autoras (2026).

Os estudos selecionados abordaram diferentes aspectos relacionados à liderança feminina, incluindo a trajetória, características, desafios, inteligência emocional, impactos no ambiente organizacional e inserção das mulheres no mercado de trabalho. Dessa forma, o conjunto das pesquisas selecionadas contribuiu para a compreensão das particularidades da liderança feminina e de sua atuação no contexto organizacional para, dessa forma, construir um comparativo entre a liderança feminina e a masculina.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O estudo objetivou analisar comparativamente os estilos de liderança masculina e feminina no contexto organizacional, identificando suas principais características e contribuições para a eficácia da gestão. Desse modo, Camargo (2021) afirma que a liderança requer competências sociais e emocionais para interpretar o clima organizacional e identificar sinais sutis por meio da escuta ativa e da observação, garantindo uma gestão eficaz das relações e das dinâmicas da equipe, características essas frequentemente associadas às colaboradoras mulheres.

Em complemento, Telo (2026) destacou que o sucesso na liderança, especialmente feminina, envolve atitudes como dedicação, autoconfiança, visibilidade, disposição para riscos, equilíbrio entre vida pessoal e profissional, busca por apoio e valorização do próprio mérito, apresentando fatores que reforçam a importância de uma liderança estratégica, relacional e ética, baseada na autoafirmação e na comunicação de resultados.

Contudo, para Morais (2025), embora parte das líderes demonstre plena confiança na eficácia da liderança feminina, outra parcela entende que o desempenho em liderança está diretamente relacionado às características individuais de cada gestora, o que indica uma abordagem mais pragmática, na qual a efetividade da liderança independe do gênero e está associada às competências e ao estilo adotado por cada pessoa. Entretanto, Camargo (2021) ressalta a importância de visualizar a inteligência emocional, característica fortemente presente nas mulheres, como uma maneira de superar barreiras provenientes do cargo e do gênero.

Além disso, Carvalho (2025b) afirma que a liderança feminina tem se destacado nas últimas décadas como um fator de vantagem competitiva nas organizações, não apenas em termos de representatividade de gênero, mas também pelas contribuições específicas que mulheres em posição de liderança agregam às estratégias empresariais. Morais (2025) salienta que as pesquisas feitas sobre a temática indicam que equipes lideradas por mulheres

frequentemente demonstram níveis mais elevados de empatia, inteligência emocional, comunicação eficiente e habilidades de resolução colaborativa de problemas.

Carvalho (2025a) aborda que os líderes masculinos são frequentemente descritos como adotando um estilo mais diretivo, associado a uma postura de maior controle, menor envolvimento emocional e foco na tomada de decisão, mostrando um perfil caracterizado pela orientação para o cumprimento de objetivos de forma assertiva, mesmo quando isso implica impactos pessoais ou na dinâmica da equipe. Além disso, são percebidos como mais racionais, evidenciando uma abordagem mais objetiva e um certo distanciamento emocional em comparação com outros estilos de liderança (Amaral *et al.*, 2026).

Não obstante, distinções tornam-se progressivamente menos perceptíveis à medida que as organizações consolidam modelos contemporâneos de liderança, como os paradigmas transformacional e transacional, os quais, ao exigir flexibilidade comportamental dos gestores, revelam especial eficácia na gestão de equipes e no enfrentamento de desafios complexos (Bueno, 2022). Nesse contexto, destaca-se a liderança transformacional, orientada à inspiração e mobilização dos liderados por meio de uma visão compartilhada, fomentando criatividade, engajamento e desenvolvimento humano, sobretudo em ambientes de mudança, inovação e aprendizagem contínua (Silva, 2025).

Ademais, a atuação da liderança feminina está relacionada à capacidade de lidar com ambientes organizacionais marcados por mudanças, complexidade e necessidade de tomada de decisões (Carvalho, 2025a). Essa perspectiva contribui para compreender os achados da pesquisa, uma vez que as características identificadas na liderança feminina, como comunicação, inteligência emocional, capacidade de adaptação e relacionamento com os colaboradores, podem influenciar a forma como as decisões são tomadas e como os objetivos organizacionais são alcançados (Gomes, 2025; Carvalho, 2025a; Morais, 2025).

Assim, a liderança assume um papel estratégico ao articular experiências, informações e relações interpessoais no processo de gestão (Dias; Amorim; Chaves, 2026). Logo, os achados do estudo demonstraram que a liderança feminina está associada à necessidade de enfrentar barreiras estruturais e culturais ainda presentes no ambiente organizacional (Jesus; Castro; Silva, 2025). Esse resultado converge com Amorim (2025), que identifica a adoção de diferentes estratégias pelas mulheres para lidar com tais obstáculos.

A partir dessa aproximação, observa-se que a atuação feminina na liderança não depende apenas de competências técnicas, mas também de habilidades comportamentais, como comunicação, inteligência emocional e capacidade de adaptação (Carvalho, 2025a). Dessa

forma, os resultados sugerem que essas competências assumem relevância diante dos desafios encontrados pelas mulheres em posições de liderança, favorecendo sua atuação e a construção de relações mais equilibradas no ambiente organizacional (Castro, 2023).

Contudo, Telo (2026) salienta que a liderança gerencial frequentemente prioriza competências individuais, o que pode levar à subvalorização de habilidades de natureza colaborativa e comunicacional, porém, embora essenciais para a dinâmica organizacional e a eficácia das equipes, essas competências são frequentemente mais evidentes no perfil de mulheres, mas que nem sempre recebem o devido reconhecimento nos modelos tradicionais de liderança gerencial.

Conforme Gomes (2025), mulheres em posições de liderança tendem a valorizar a cooperação, com ênfase em uma comunicação aberta e dialógica, favorecendo o trabalho em equipe e soluções integradas, enquanto que a liderança masculina, em muitos contextos, associa-se a estruturas mais hierárquicas e a uma comunicação mais diretiva. Essa diferença contribui para uma percepção ambivalente sobre os estilos de liderança feminina, especialmente no modo como se comunicam e interagem com as equipes.

Carvalho (2025a) indaga que a literatura descreve o estilo de liderança masculino como predominantemente transacional, marcado por uma orientação mais autoritária, com ênfase na execução de tarefas e no cumprimento de objetivos previamente estabelecidos, visto que, nesse modelo, a motivação dos colaboradores costuma estar associada ao uso de mecanismos de recompensa e punição, utilizados como instrumentos de incentivo ao desempenho e à conformidade organizacional.

Custódio, Ferreira e Beserra (2025) afirmam que a discriminação de gênero no ambiente de trabalho revela-se altamente nociva, uma vez que produz desigualdades, promove injustiças e restringe o desenvolvimento humano e profissional dos indivíduos e, quando o tratamento ou a avaliação de uma pessoa é condicionado exclusivamente ao seu gênero, há uma limitação significativa de oportunidades, o que contraria princípios fundamentais de equidade, respeito e igualdade no contexto organizacional.

Soares (2025) e Tonelli (2023) defendem que o gênero é socialmente construído, indicando que as mulheres são moldadas por expectativas sociais que limitam sua atuação e, no mercado de trabalho, isso se reflete em barreiras estruturais e culturais, como a dificuldade de acesso a cargos de poder, a sobrecarga da conciliação entre vida profissional e pessoal e a persistência de desigualdades. Logo, esses elementos contribuem para a reprodução de estereótipos e para a desigualdade de oportunidades, evidenciada no conceito de teto de vidro,

que descreve os obstáculos invisíveis à ascensão feminina, além da segregação ocupacional, da dupla jornada e das disparidades salariais que ainda marcam a inserção das mulheres no ambiente profissional (Amorim, 2025; Soares, 2025; Jesus; Castro; Silva, 2025).

Os estudos demonstraram que a liderança feminina tende a ser associada a características como empatia, comunicação colaborativa e inteligência emocional, enquanto a liderança masculina é frequentemente relacionada a uma postura mais diretiva e orientada para resultados conforme apontado pela literatura (Carvalho, 2025a; Carvalho, 2025b; Carvalho, 2023; Gomes, 2025).

Entretanto, tais diferenças não devem ser compreendidas como absolutas ou determinantes, uma vez que Morais (2025) destaca que a eficácia da liderança está mais relacionada às competências individuais do que ao gênero propriamente dito. Esse entendimento é reforçado por Silva (2025), ao evidenciar que modelos contemporâneos de liderança, especialmente o transformacional, exigem flexibilidade comportamental capaz de integrar características tradicionalmente atribuídas tanto a homens quanto a mulheres.

Dessa forma, observa-se que o sucesso da liderança organizacional depende da capacidade do gestor de adaptar seu estilo às demandas do contexto, superando estereótipos de gênero e priorizando competências estratégicas, relacionais e técnicas (Carvalho, 2025a). Assim, com base nos achados da pesquisa e para sintetizar a comparação entre as lideranças femininas e masculinas, o Quadro 2 apresenta as características dos estilos de liderança praticados por mulheres e por homens.

Quadro 2 – Comparação dos estilos de liderança de homens e mulheres com base na literatura analisada.

Aspecto	**Liderança Feminina**	**Liderança Masculina**	**Estudos**
Comunicação	Comunicação aberta, colaborativa e dialógica	Comunicação mais diretiva e hierárquica	Gomes (2025); Telo (2026)
Tomada de decisão	Considera múltiplas perspectivas e relações interpessoais	Foco em objetividade e rapidez decisória	Amorim (2025); Carvalho (2025a); Carvalho (2025b); Camilo *et al.* (2025)
Inteligência Emocional	Maior ênfase na empatia e compreensão das equipes	Menor envolvimento emocional nas relações de trabalho	Carvalho (2025a); Carvalho (2025b); Amaral *et al.* (2026)
Gestão de equipes	Estímulo à participação e ao desenvolvimento coletivo	Ênfase no cumprimento de metas e desempenho	Carvalho (2025a); Carvalho (2025b); Bueno (2022)
Motivação	Associada ao engajamento, valorização e bem-estar dos colaboradores	Associada a recompensas e punições vinculadas ao desempenho	Carvalho (2025a); Carvalho (2025b)
Estilo predominante	Transformacional	Transacional	Carvalho (2025a); Carvalho (2025b);

			Silva (2025); Bueno (2022)
Resolução de problemas	Abordagem colaborativa e participativa	Abordagem mais individual e orientada para resultados	Carvalho (2025a); Carvalho (2025b); Gomes (2025)
Desafios enfrentados	Barreiras estruturais, teto de vidro e desigualdades de gênero	Menor incidência de barreiras relacionadas ao gênero	Amorim (2025); Soares (2025); Tonelli (2023); Custódio, Ferreira e Beserra (2025); Jesus, Castro e Silva (2025)

Fonte: Elaborado pelas autoras (2026).

O Quadro 2 apresentou a análise comparativa evidenciando diferenças nas características atribuídas à liderança feminina e masculina nos estudos selecionados para alcance do objetivo previamente proposto.

Enfim, os resultados apontaram que a liderança feminina é frequentemente associada à comunicação aberta, à participação das equipes, à empatia, à valorização dos colaboradores e à tomada de decisão que considera diferentes perspectivas, características relacionadas ao estilo transformacional. Por outro lado, a liderança masculina é descrita como mais diretiva, objetiva e orientada ao cumprimento de metas, aproximando-se de características do estilo transacional. Entretanto, essas diferenças devem ser compreendidas como tendências identificadas na literatura analisada, e não como características exclusivas ou determinadas pelo gênero.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir da revisão bibliográfica realizada, foi possível alcançar o objetivo proposto, uma vez que o estudo permitiu compreender que os estilos de liderança associados a homens e mulheres apresentam características distintas, capazes de impactar diretamente a comunicação, a tomada de decisão, a motivação das equipes e o desempenho organizacional.

Os resultados evidenciaram que a liderança feminina tende a estar associada a competências como empatia, inteligência emocional, cooperação, comunicação aberta, flexibilidade e valorização das relações interpessoais, características frequentemente relacionadas ao modelo de liderança transformacional. Em contrapartida, a liderança masculina mostrou-se mais vinculada à objetividade, assertividade, racionalidade, foco em resultados e centralização das decisões, aspectos tradicionalmente associados ao modelo transacional e diretivo.

Entretanto, a análise demonstrou que tais diferenças não devem ser interpretadas de forma absoluta ou determinista, visto que a efetividade da liderança depende também das

competências individuais, do contexto organizacional e da capacidade de adaptação dos gestores diante dos desafios contemporâneos.

Quanto ao problema de pesquisa, considera-se que ele foi respondido de maneira satisfatória, pois o estudo confirmou que existem diferenças comportamentais e estratégicas entre a liderança masculina e feminina, influenciadas tanto por construções sociais quanto pelas exigências do ambiente corporativo. Além disso, verificou-se que os modelos de liderança podem atuar de forma complementar nas organizações, contribuindo para ambientes mais equilibrados, inovadores e colaborativos.

A pesquisa contribuiu para a ampliação das discussões sobre liderança e desigualdade de gênero no ambiente empresarial, reforçando a importância da valorização da diversidade nos cargos de gestão. O estudo também evidenciou que organizações que reconhecem diferentes estilos de liderança tendem a desenvolver ambientes mais inclusivos, participativos e alinhados às demandas contemporâneas. Além disso, o trabalho contribui para a reflexão acerca das barreiras históricas e culturais ainda enfrentadas pelas mulheres no mercado de trabalho, sobretudo em posições de liderança e tomada de decisão.

Ademais, algumas limitações foram identificadas, principalmente pelo fato do estudo ter sido desenvolvido exclusivamente por meio de revisão bibliográfica, sem a realização de pesquisa de campo, entrevistas ou aplicação de questionários. Essa limitação impossibilitou a obtenção de experiências práticas e percepções diretas de líderes e colaboradores inseridos no ambiente organizacional.

Por fim, sugere-se que futuras pesquisas realizem estudos em organizações de diferentes segmentos, utilizando abordagens quantitativas e qualitativas para aprofundar a análise sobre os impactos da liderança masculina e feminina no desempenho das empresas. Recomenda-se também investigar como fatores culturais, tecnológicos e geracionais influenciam os estilos de liderança, bem como analisar os desafios enfrentados pelas mulheres na ascensão a cargos estratégicos e os efeitos da diversidade de liderança sobre a inovação, a competitividade e o clima organizacional.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABREU, Anna Carla Corrêa. **Lideranças Femininas**: um estudo de foco na jornada de mulheres até o alcance de posições de liderança em empresas de tecnologia. 2025. 29 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) - Universidade Federal do Maranhão, São Luís, 2025. Disponível em:

https://rosario.ufma.br/jspui/bitstream/123456789/10261/1/ANNA_CARLA_CORREA_ABREU.pdf. Acesso em: 23 set. 2026.

AMARAL, Melissa; SANTOS, Rodrigo Flores Pereira dos; BIESCZAD, Bruno Seeller; WILLERDING, Inara Antunes Vieira; LAPOLLI, Édis Mafra. Características e estilos de liderança e gênero: percepções no contexto organizacional. **Revista ReGeo**, São José dos Pinhais, v. 17, n. 6, p. 1-16, 2026. Disponível em: https://mail.revistageo.com.br/revgeo/pt_BR/article/view/2555/1875. Acesso em: 13 out. 2026.

AMORIM, Igor de Souza. **Gestão Feminina no Contexto Organizacional:** um estudo sobre desafios enfrentados. 2025. 37 f. Monografia (Especialização em Gestão Estratégica) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2025. Disponível em: https://repositorio.ufmg.br/server/api/core/bitstreams/5a4bf538-b1be-49a3-9fb0-24005e4d3529/content. Acesso em: 15 set. 2026.

ANDRADE JÚNIOR, José Vicente de. **A Relação entre Liderança e Clima Organizacional:** estudo de caso em uma empresa brasileira digital. 2025. 53 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialista em Gestão Estratégica) - Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2025. Disponível em: https://repositorio.ufmg.br/server/api/core/bitstreams/b20d06db-a301-4f06-a578-2153600c9cf2/content. Acesso em: 13 out. 2026.

BEVILAQUA, Karen Affonso. **Empoderamento feminino e a conquista por mulheres de espaços de liderança**: uma reflexão a partir da ética da existência. 2023. 133 f. Tese (Doutorado em Educação Escolar) - Universidade Estadual Paulista, Araraquara, 2023. Disponível em: https://repositorio.unesp.br/server/api/core/bitstreams/575fb078-c214-41a8-b132-5d7228089c6b/content. Acesso em: 13 out. 2026.

BUENO, Larissa Nascimento da Silva. **Liderança autocrática *versus* liderança transformacional**: uma análise do impacto de formas de liderar em empresas de pequeno porte do Rio de Janeiro. 2022. 34 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) - Faculdade de Administração e Ciências Contábeis, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2022. Disponível em: https://pantheon.ufrj.br/server/api/core/bitstreams/d61f2b29-6a26-4db8-b4e2-b3081d43a3b2/content. Acesso em: 13 out. 2026.

CAMARGO, Fernanda Cornelis. **A percepção sobre a importância e o uso da inteligência emocional para mulheres em posição de liderança**. 2021. 71 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2021. Disponível em: https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/237877/001139807.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acesso em: 14 out. 2026.

CAMILO, Samuel Rufino; QUEIROZ, Josimeire Pessoa de; MORAIS, Marcos de Oliveira; MALANGA, Andrea Cristina Micchelucci. O Papel da Liderança na Motivação dos Funcionários: Estilos de Liderança e seu Impacto no Desempenho. ***Journal of Technology & Information***, v. 5, n. 2,p. 1-16, 2025. Disponível em: https://jtni.com.br:443/index.php/JTnI/article/view/137. Acesso em: 13 out. 2026.

CARVALHO, Joana Maria Maia de. **Liderança Feminina**: características da liderança protagonizada por mulheres. 2025. 54 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Empresariais) – Universidade de Lisboa, Lisboa, 2025 (a). Disponível em: https://repositorio.ulisboa.pt/entities/publication/23ec4fde-7511-424a-be27-56002ff7327a. Acesso em: 23 set. 2026.

CARVALHO, Maria Rielly Sá. **Liderança Feminina**: desafios enfrentados no setor logístico de produtoras e distribuidoras de bebidas do Brasil. 2025. 57 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) – Universidade Estadual do Piauí, Picos, 2025 (b). Disponível em: https://sistemas2.uespi.br/bitstream/tede/2247/2/Monografia%20Completa.pdf. Acesso em 14 out. 2026.

CARVALHO, Nicolle Stefany Macedo. Inserção das mulheres no mercado de trabalho: direitos e igualdade de gênero. 2023. 34 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Direito) - Pontifícia Universidade Católica de Goiás, Goiânia, 2023. Disponível em: https://repositorio.pucgoias.edu.br/jspui/handle/123456789/6354. Acesso em: 29 mar. 2026.

CASTRO, Fabiana Forekevicz de. **Liderança na gestão**: um estudo sobre estilos de liderança e *strategizing* de mulheres no setor público. 2023. 97 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Universidade Estadual do Centro-Oeste, Guarapuava, 2023. Disponível em: https://tede.unicentro.br/jspui/bitstream/jspui/2398/2/Disserta%c3%a7%c3%a3o%20-%20Fabiana%20Forekevicz%20de%20Castro.pdf. Acesso em: 14 out. 2026.

COSTA, Vitor Dornelles Silva da. **A influência da liderança na motivação e retenção de talentos da geração Z**. 2025. 24 f. Artigo Científico (Bacharelado em Administração) – Universidade Federal do Maranhão, São Luís, 2025. Disponível em: https://monografias.ufma.br/jspui/bitstream/123456789/10293/1/VITOR_DORNELLES_SILVA_DA_COSTA.pdf. Acesso em: 14 out. 2026.

DIAS, Gabriele Cristina; AMORIM, Dênia Aparecida de; CHAVES, Paulo Victor Antônio. Liderança Estratégica e as transformações na gestão de pessoas. **GETEC**, Monte Carmelo, v. 29, p.105-123, 2026. Disponível em: https://www.revistas.fucamp.edu.br/index.php/getec/article/view/4357. Acesso em: 13 out. 2026.

FAIAL, Ana Laura Cardoso Santa Maria; MOREIRA, Maria Eduarda da Silva; NASCIMENTO, Juliana Oliveira Eiró do. O trabalho doméstico feminino como reforço dos estereótipos de gênero na sociedade brasileira. **Revista Jurídica do CESUPA**, v. 6, n. 1, p. 204-226, 2025. Disponível em: http://periodicos.cesupa.br/index.php/RJCESUPA/pt_BR/article/view/432/210. Acesso em: 14 out. 2026.

FERIGATO, Evandro; CONCEIÇÃO, Joelma Telesi Pacheco. Liderança Feminina nas Organizações. **RECIMA21 Revista Científica Multidisciplinar**, v. 1, n. 2, p. 152–178, 2020. Disponível em: https://recima21.com.br/recima21/pt_BR/article/view/31/72. Acesso em: 13 out. 2026.

FERREIRA, Leandro Arantes. **A mulher no mercado de trabalho:** discriminação de gênero e desigualdades. 2025. 30 f. Artigo Científico (Bacharelado em Direto) – Centro Universitário

de Formiga, Formiga, 2025. Disponível em: https://repositorioinstitucional.uniformg.edu.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/997/TCC%20_LeonardoArantesFerreira.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acesso em: 14 out. 2026.

GOMES, Maria Margarida Pontes. **Liderança feminina, comunicação e compromisso organizacional**: um estudo exploratório. 2025. 194 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Estratégica das Relações Públicas) - Escola Superior de Comunicação Social, Instituto Politécnico de Lisboa, Lisboa, 2025. Disponível em: http://hdl.handle.net/10400.21/22601. Acesso em: 12 out. 2026.

GUERRA, Edina Rodrigues. **Instituições e Desigualdades de Gênero:** A Liderança Feminina na Administração Pública. 2026. 98 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) - Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2026. Disponível em: https://repositorio.fgv.br/server/api/core/bitstreams/205a5b17-68ba-4e50-a21a-fae83d3f9b3d/content. Acesso em: 13 out. 2026.

JESUS, Elizane Pereira da Silva de; CASTRO, Ester Pereira de; SILVA, Yarla Cardoso da. **A força da liderança feminina na administração**: a trajetória para superar desafios e alcançar o sucesso. 2025. 28 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano, Campos Belos, 2025. Disponível em: https://repositorio.ifgoiano.edu.br/riserver/api/core/bitstreams/7c76fa38-8c16-4e6a-9491-ec407c79d583/content. Acesso em: 15 out. 2026.

MORAIS, Yasmim Medeiros. **A Liderança feminina no ambiente corporativo**: percepções, desafios e dinâmicas entre gestoras suas lideradas em uma empresa de setor de saúde. 2025. 67 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba, João Pessoa, 2025. Disponível em: https://repositorio.ifpb.edu.br/handle/177683/4332. Acesso em: 13 out. 2026.

OLIVERA, Margarita; VIEIRA, Clarice; BAETA, Fernanda. Mulheres no mercado de trabalho brasileiro: uma análise das segregações e discriminações a partir da economia feminista. **Texto para Discussão – Instituto de Economia UFRJ**, n. 18, p. 1-30, 2021. Disponível em: https://www.ie.ufrj.br/images/IE/TDS/2021/TD_IE_018_2021_OLIVERA_VIEIRA_BAETA.pdf. Acesso em: 05 mar. 2026.

CUSTÓDIO, Brenno Eduardo Pereira; FERREIRA, Flávia Keila Ramos; BESERRA, Michele Alencar. **A evolução da mulher no mercado de trabalho**. 2025. 30 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Técnico em Recursos Humanos) – ETEC Prof.ª Carmelina Barbosa, Dracena, 2025. Disponível em: https://ric.cps.sp.gov.br/handle/123456789/39668. Acesso em: 14 out. 2026.

PINTO, Janete Pereira. O impacto da liderança no desempenho organizacional: uma revisão sistemática. **Revista ft**, [*s. l.*], v. 30, n. 157, p. 01-19, 2026. Disponível em: https://www.revistaft.com/ft/article/view/534. Acesso em: 13 out. 2026.

SANTOS, Ana Carla Nunes do Nascimento. Mulheres na Liderança e Inovação: Rompendo barreiras e construindo futuros. ***Research, Society and Development***, v. 13, n. 12, p. 1-14, 2024. Disponível em: https://rsdjournal.org/rsd/article/view/47544/37510. Acesso em: 13 out. 2026.

SANTOS, Zacarias Samba dos. Liderança Republicana: um paradigma emergente na gestão organizacional contemporânea. **Revista Aracê**, São José dos Pinhais, n. 7, n. 9, p. 1-18, 2025. Disponível em: https://periodicos.newsciencepubl.com/arace/article/view/8246/10331. Acesso em: 25 mar. 2026.

SILVA, Alane Soares. **Liderança organizacional no Brasil (2000–2025):** perspectivas teóricas e desafios contemporâneos. 2025. 24 f. Artigo Científico (Bacharelado em Administração) - Universidade Estadual do Piauí, Teresina, 2024. Disponível em: http://sistemas2.uespi.br/bitstream/tede/2334/2/Artigo%20Completo.pdf. Acesso em: 14 out. 2026.

SILVA, Lays Fernanda da; SANTOS, Leandra Paula dos. **Quais os tipos de liderança que impactam o clima organizacional**. 2023. 13 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Tecnólogo em Gestão Comercial) - Faculdade de Tecnologia de Assis, Prof. Dr. José Luiz Guimarães, Assis, 2023. Disponível em: https://ric.cps.sp.gov.br/handle/123456789/15863. Acesso em: 19 mar. 2026.

SOARES, Samara de Souza. **Mulheres e o mercado de trabalho**: os limites para ascensão profissional. 2025. 77 f. Monografia (Tecnólogo em Gestão Empresarial) - Faculdade de Tecnologia de Americana “Ministro Ralph Biasi”, Americana, 2025. Disponível em: https://ric.cps.sp.gov.br/bitstream/123456789/40435/1/20252S_Samara%20de%20Souza%20Soares_OD2796.pdf. Acesso em: 14 out. 2026.

TELO, Ana Paula. **Além do Teto de Vidro:** liderança no feminino – da perceção externa às implicações organizacionais. 2026. 78 f. Dissertação (Mestrado em Gestão e Empreendedorismo) – Instituto Politécnico de Lisboa, Lisboa, 2026. Disponível em: https://repositorio.ipl.pt/entities/publication/d6f2a733-05b1-4fbe-aa7a-010544212179. Acesso em: 14 out. 2026.

TONELLI, Maria José. Nada de Novo no Front: As Mulheres no Mercado de Trabalho. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 27, n. 5, p. [*s.n.*], 2023. Disponível em: https://www.scielo.br/j/rac/a/YftdG3VDmbffXZjNrq6nrQn/?lang=pt. Acesso em: 05 mar. 2026.