RGe ISSN: 2177-3246

CARACTERÍSTICAS E ESTILOS DE LIDERANÇA E GÊNERO: PERCEPÇÕES NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL

LEADERSHIP CHARACTERISTICS, STYLES, AND GENDER: PERCEPTIONS IN THE ORGANIZATIONAL CONTEXT

CARACTERÍSTICAS, ESTILOS DE LIDERAZGO Y GÉNERO: PERCEPCIONES EN EL CONTEXTO ORGANIZACIONAL

10.56238/revgeov17n6-022

Melissa Amaral
Doutora em Gestão do Conhecimento
Instituição: Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)
Endereço: Santa Catarina, Brasil
E-mail: melissaamaral@scc.com.br
Orcid: https://orcid.org/0000-0002-1281-7777

Rodrigo Flores Pereira dos Santos
Mestrando em Gestão do Conhecimento
Instituição: Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)
Endereço: Santa Catarina, Brasil
Orcid: https://orcid.org/0009-0002-3107-2843

Bruno Seeller Biesczad
Mestrando em Gestão do Conhecimento
Instituição: Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)
Endereço: Santa Catarina, Brasil
Orcid: https://orcid.org/0009-0002-5071-0011

Inara Antunes Vieira Willerding
Doutora em Gestão do Conhecimento
Instituição: Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)
Endereço: Santa Catarina, Brasil
Orcid: https://orcid.org/0000-0002-9078-8828

Édis Mafra Lapolli
Doutora em Engenharia de Produção
Instituição: Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)
Endereço: Santa Catarina, Brasil
Orcid: https://orcid.org/0000-0001-8534-7449

RESUMO
No contexto organizacional a liderança é considerada um dos elementos fundamentais para o desempenho das equipes e das empresas, especialmente em contextos colaborativos. Diante do avanço

das discussões sobre diversidade e equidade, compreender como estilos e características de liderança são percebidos em relação ao gênero tornou-se cada vez mais relevante. Embora a liderança seja constantemente investigada na literatura, ainda existem lacunas quanto à influência do gênero nas percepções sobre líderes no cotidiano organizacional. Neste sentido, este estudo teve como objetivo analisar as percepções de colaboradores de pequenas e médias empresas (PMEs) sobre estilos e características de liderança atribuídos a homens e mulheres, contribuindo para o debate sobre estereótipos de gênero e liderança. A pesquisa foi guiada pelas seguintes questões: o estilo de liderança percebido está associado ao gênero do líder? As percepções sobre liderança reproduzem estereótipos de gênero ou refletem características individuais dos líderes? A fundamentação teórica baseou-se em estudos sobre estereótipos de gênero e liderança, especialmente na Teoria do Papel Social que explica como expectativas sociais moldam avaliações de liderança. O estudo adotou abordagem quantitativa, exploratória e descritiva, por meio de survey aplicada a 207 colaboradores de PMEs de Santa Catarina. Os dados foram coletados por questionário estruturado e analisados estatisticamente. Os resultados revelaram que, das 30 características de liderança avaliadas, 18 foram predominantemente associadas às mulheres, oito aos homens e quatro consideradas neutras. As mulheres foram relacionadas, entre outras características, à empatia, compaixão, inteligência emocional, resiliência e determinação, enquanto os homens permaneceram associados, entre outros, ao autoritarismo e à hierarquia. Os achados indicam a permanência de estereótipos de gênero, mas também sinais de transformação na percepção sobre a liderança feminina, sugerindo maior valorização de competências historicamente associadas às mulheres.

Palavras-chave: Gênero. Liderança. Características de Liderança. Estilos de Liderança.

ABSTRACT
In the organizational context, leadership is considered one of the fundamental elements for the performance of teams and companies, especially in collaborative contexts. Given the advancement of discussions on diversity and equity, understanding how leadership styles and characteristics are perceived in relation to gender has become increasingly relevant. Although leadership is constantly investigated in the literature, there are still gaps regarding the influence of gender on perceptions of leaders in everyday organizational life. In this sense, this study aimed to analyze the perceptions of employees of small and medium-sized enterprises (SMEs) about leadership styles and characteristics attributed to men and women, contributing to the debate on gender stereotypes and leadership. The research was guided by the following questions: Is the perceived leadership style associated with the leader's gender? Do perceptions of leadership reproduce gender stereotypes or reflect individual characteristics of leaders? The theoretical framework was based on studies on gender stereotypes and leadership, especially on Social Role Theory, which explains how social expectations shape leadership evaluations. This study adopted a quantitative, exploratory, and descriptive approach, using a survey applied to 207 employees of SMEs in Santa Catarina. Data were collected through a structured questionnaire and statistically analyzed. The results revealed that, of the 30 leadership characteristics evaluated, 18 were predominantly associated with women, eight with men, and four were considered neutral. Women were associated, among other characteristics, with empathy, compassion, emotional intelligence, resilience, and determination, while men remained associated, among others, with authoritarianism and hierarchy. The findings indicate the persistence of gender stereotypes, but also signs of transformation in the perception of female leadership, suggesting a greater appreciation of competencies historically associated with women.

Keywords: Gender. Leadership. Leadership Characteristics. Leadership Styles.

RESUMEN
En el contexto organizacional, el liderazgo se considera uno de los elementos fundamentales para el desempeño de equipos y empresas, especialmente en entornos colaborativos. Dado el avance de los debates sobre diversidad y equidad, comprender cómo se perciben los estilos y características de liderazgo en relación con el género se ha vuelto cada vez más relevante. Si bien el liderazgo se investiga

constantemente en la literatura, aún existen lagunas respecto a la influencia del género en las percepciones de los líderes en la vida organizacional cotidiana. En este sentido, este estudio tuvo como objetivo analizar las percepciones de los empleados de pequeñas y medianas empresas (PYMES) sobre los estilos y características de liderazgo atribuidos a hombres y mujeres, contribuyendo al debate sobre estereotipos de género y liderazgo. La investigación se guió por las siguientes preguntas: ¿El estilo de liderazgo percibido está asociado con el género del líder? ¿Las percepciones de liderazgo reproducen estereotipos de género o reflejan características individuales de los líderes? El marco teórico se basó en estudios sobre estereotipos de género y liderazgo, especialmente en la Teoría del Rol Social, que explica cómo las expectativas sociales influyen en las evaluaciones de liderazgo. Este estudio adoptó un enfoque cuantitativo, exploratorio y descriptivo, utilizando una encuesta aplicada a 207 empleados de PYMES en Santa Catarina. Los datos se recopilaron mediante un cuestionario estructurado y se analizaron estadísticamente. Los resultados revelaron que, de las 30 características de liderazgo evaluadas, 18 se asociaron predominantemente con las mujeres, ocho con los hombres y cuatro se consideraron neutrales. Las mujeres se asociaron, entre otras características, con la empatía, la compasión, la inteligencia emocional, la resiliencia y la determinación, mientras que los hombres se mantuvieron asociados, entre otras, con el autoritarismo y la jerarquía. Los hallazgos indican la persistencia de los estereotipos de género, pero también señales de transformación en la percepción del liderazgo femenino, lo que sugiere una mayor valoración de las competencias históricamente asociadas con las mujeres.

Palabras clave: Género. Liderazgo. Características de Liderazgo. Estilos de Liderazgo.

1 INTRODUÇÃO

A liderança é reconhecida como um elemento-chave para o desempenho organizacional, especialmente em ambientes dinâmicos e colaborativos. Em que pese a ampla literatura sobre o tema, não existe consenso sobre a definição ou o impacto do gênero no estilo de liderança. Em um contexto em que a diversidade e a equidade ganham cada vez mais relevância, compreender como homens e mulheres exercem a liderança e quais características mais adotam, torna-se essencial para promover culturas organizacionais mais eficazes.

Nas últimas décadas, o debate sobre a equidade de gênero nas organizações avançou significativamente, impulsionado por mudanças culturais, pressões institucionais e pelo aumento da participação feminina em cargos de liderança. Ainda assim, persistem diferenças estruturais no reconhecimento e na valorização da liderança exercida por mulheres, principalmente em ambientes corporativos predominantemente dominados pelos homens (Torreão, 2007; Kuhlmann *et al*., 2017; Stevenson, 2021).

Um estudo conduzido pela Korn Ferry (2017) com CEOs de empresas listadas na revista Fortune e grandes empresas privadas apontou que as mulheres, em comparação aos homens, tendem a trabalhar mais, ter carreiras mais longas, ser movidas por propósito e resultados, e distribuir poder e reconhecimento com mais frequência entre as equipes. Em geral, essas mulheres demonstraram traços como coragem, tomada de risco, resiliência, agilidade e capacidade de lidar com ambiguidade, além de muitas vezes virem de áreas como finanças e não se imaginarem previamente em posições de liderança.

Mais recentemente, estudos da Korn Ferry (2024) evidenciam tendências emergentes na liderança, reforçando que competências como autenticidade, colaboração, inteligência emocional e visão adaptativa, características frequentemente associadas à liderança feminina, tornaram-se centrais para o sucesso organizacional. De acordo com o estudo tais habilidades são vistas como essenciais para construir resiliência organizacional em um ambiente corporativo em constante transformação.

No mesmo sentido, a pesquisa Women in the Workplace 2024 apresenta que, embora mulheres ocupem hoje 29% dos cargos de alta liderança (C-level), persistem desafios estruturais significativos. Um deles é o fenômeno conhecido como broken rung, segundo o qual, a cada 100 homens promovidos ao cargo de gerente, apenas 81 mulheres recebem essa promoção (McKinsey & Company, 2024).

Estima-se que um equilíbrio pleno levará cerca de 50 anos para mulheres brancas, e quase o mesmo tempo para mulheres negras, latinas e asiáticas. Além disso, as mulheres reportam níveis mais elevados de esgotamento emocional (40% das líderes, contra 29% dos homens), além de enfrentarem microagressões, insegurança no ambiente de trabalho e dificuldades para conciliar carreira e vida pessoal. Por outro lado, 1 em cada 5 mulheres afirma que políticas de trabalho híbrido ou horários flexíveis foram fundamentais para permanecer no cargo ou evitar a redução de jornada (McKinsey &

Company, 2024). Esses dados reforçam os avanços da equidade de gênero na liderança corporativa contemporânea, assim como sua fragilidade.

Mulheres e homens tendem a apresentar estilos e características de liderança distintos, frequentemente associados a estereótipos de gênero, que moldam tanto o comportamento dos líderes quanto a percepção dos liderados (Eagly; Carli, 2007; Amaral *et al*., 2021).

Nesse contexto, a presente pesquisa busca preencher uma lacuna identificada por Amaral *et al*. (2021), cuja revisão integrativa sistemática revelou a escassez de investigações empíricas que explorem, de forma direta, as percepções de liderados sobre os estilos e características de liderança associados ao gênero. Ainda que o debate conceitual esteja avançando, carece de evidências quantitativas que validem ou contestem tais associações no cotidiano das organizações.

Dessa forma, este estudo tem como objetivo investigar as percepções sobre características e estilos de liderança associados a cada gênero, com base em referencial teórico consolidado e em uma pesquisa de campo com colaboradores de pequenas e médias empresas (PMEs) do estado de Santa Catarina. As questões centrais que orientam esta investigação são: “O estilo de liderança percebido está associado ao gênero do líder?” e “As percepções sobre liderança reproduzem estereótipos de gênero ou refletem características individuais dos líderes?”.

A relevância deste estudo reside em contribuir para o avanço do conhecimento científico sobre liderança e gênero no contexto organizacional, trazendo evidências empíricas que permitam refletir sobre a influência dos estereótipos e das construções sociais nas práticas de liderança. Os resultados poderão subsidiar práticas de gestão mais inclusivas e conscientes, bem como fomentar políticas de diversidade e equidade nas organizações.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O A liderança envolve relações interpessoais, poder e direcionamento estratégico (Northouse, 2004; Yukl, 2010). Essa influência ocorre em processos interativos e relacionais, nos quais líderes orientam indivíduos ou grupos para alcançar objetivos comuns (Heifetz, 1998; Burns, 2010; Northouse, 2012). Sob esse prisma, vai além de cargos formais, podendo ser exercida por qualquer indivíduo que mobilize esforços coletivos em prol de um propósito compartilhado (Osborn; Hunt; Jauch, 2002; Hannah; Lester, 2009).

A liderança é um processo dinâmico de influência mútua que ocorre no contexto de um grupo, voltado à concretização de objetivos comuns ao grupo (Northouse, 2004; Amaral, 2014). Além disso, pode ser compreendida sob a ótica da relação de poder exercida pelo líder sobre os liderados com o propósito de promover mudanças, funcionando como um instrumento para alcançar metas coletivas. Outra abordagem a define a partir da perspectiva das competências necessárias ao exercício eficaz da liderança, destacando o papel dos conhecimentos e habilidades específicos para esse desempenho

(Northouse, 2004).

É um fenômeno social emergente, composto por práticas, interações e processos coletivos (Crevani; Lindgren; Packendorff, 2010). Nesse sentido, o modelo de tríade, líder, liderados e objetivo comum (Bennis, 2007), continua pertinente.

Dentre os estilos de liderança, destacam-se a liderança transacional, e a liderança transformacional. A primeira baseia-se em recompensas contingentes e estrutura hierárquica, voltando-se para a eficiência na execução de tarefas e o cumprimento de metas (Yukl, 1989; Amaral, 2014). Já a liderança transformacional tem como foco o desenvolvimento dos liderados, a motivação inspiradora, o estímulo intelectual e a consideração individualizada (Burns, 2010, Amaral, 2014).

Esses estilos não são, necessariamente, excludentes entre si e podem ser aplicados de forma combinada, dependendo do contexto organizacional e do perfil do líder.

A discussão sobre a relação entre gênero e liderança tem desencadeado crescente interesse acadêmico, especialmente a partir das contribuições das teorias dos papéis sociais (Eagly; Carli, 2007; Koenig *et al*., 2011). Essas teorias argumentam que o comportamento de liderança está fortemente influenciado pelos estereótipos de gênero associados às expectativas sociais.

A liderança exercida por mulheres se mantem em um cenário permeado por controvérsias e marcado por pressupostos que polarizam a percepção sobre as diferenças entre homens e mulheres no exercício da liderança (Moraes, 2008). Esses pressupostos, muitas vezes sustentados pelas teorias do papel social e da congruência de papéis, contribuem para uma visão estereotipada das mulheres, associando-as a características como altruísmo, delicadeza e cuidado, que, embora valorizadas em contextos sociais, não são reconhecidas como aspectos desejáveis para ocupação de posições de liderança (Fletcher, 2004, Amaral *et al*., 2021).

Esse desequilíbrio gera dois tipos de preconceitos enfrentados pelas mulheres líderes: o descritivo, que as considera naturalmente menos aptas a liderar, e o prescritivo, que sugere que não deveriam aspirar à liderança, por ser uma ambição tradicionalmente masculina (Cuadrado; García-Ael; Molero, 2015). Ao romperem com essas expectativas, as mulheres podem sofrer o chamado efeito *backlash*, uma reação negativa às suas atitudes, muitas vezes interpretadas como arrogância ou autopromoção — traços que, nos homens, seriam considerados assertivos e estratégicos (Moraes, 2008; Amanatullah; Tinsley, 2013). Mulheres que permanecem fiéis aos estereótipos de gênero, por sua vez, tendem a ser apreciadas, mas raramente respeitadas ou vistas como competentes para decisões complexas (Eagly; Carli, 2007; Moraes, 2008).

Embora seja importante olhar para além dos estereótipos, mulheres tendem a ser correlacionadas a um estilo de liderança transformacional, com ênfase em empatia, cooperação, inteligência emocional e sustentabilidade (Amaral *et al*., 2021). Características tradicionalmente rotuladas como femininas incluem escuta ativa, sensibilidade interpessoal, colaboração e orientação

para o cuidado (Eagly; Carli, 2007; Sabharwal; Levine; D'Agostino, 2017). Essas qualidades são frequentemente relacionadas à promoção do bem-estar coletivo e ao fortalecimento de vínculos dentro da equipe.

Homens, por outro lado, são mais frequentemente relacionados à liderança transacional, orientada à hierarquia, à eficiência e à obtenção de resultados. Os atributos considerados masculinos envolvem assertividade, objetividade, autoconfiança, competitividade, racionalidade e foco em resultados (Cuadrado; García-Ael; Molero, 2015; Prowse; Prowse; Perrett, 2020). Tais traços são pautados pela autoridade formal e pelo cumprimento de metas.

É imprescindível desmistificar a tendência de associar automaticamente a liderança feminina ao estilo transformacional, frequentemente considerado mais compatível com atributos femininos, pois assume-se o risco de macular a figura da mulher como líder. Reconhecer diferenças não deve implicar hierarquização ou reforço de desigualdades. Assim, a liderança feminina não deve ser tratada como um fenômeno homogêneo ou exclusivo, mas sim como uma experiência plural e contextual, transcendendo dicotomias fixas entre masculino e feminino (Moraes, 2008).

A distinção entre características masculinas e femininas na liderança não se limita a diferenças comportamentais superficiais, e sim a construções sociais e culturais profundamente arraigadas. O estudo de Amaral *et al*. (2021) identificou na literatura distintas características e estilos de liderança associados aos gêneros masculino e feminino que estão organizados no Quadro 1, reproduzido a seguir.

Quadro 1. Estilos de liderança e características por gênero.

Estilos de liderança e características das mulheres líderes	**Estilos de liderança e características de homens líderes**
Transformacional	Transacional
Liderança horizontal	Liderança vertical
Inteligência emocional	Confiança
Stakeholders internos	Stakeholders externos
Maior eficiência nas crises	Determinação
Empatia	Resiliência
Compaixão	Desafios
Cooperação	Autoeficácia
Comunidade	Perfil de capital psicológico
Vocação para treinar os outros	Hierarquia
Diálogo	Autossuficientes
Relacionamento	Refletem antes de decidir
Habilidades sociais	Tendência de contratar e promover outros iguais (homens)
Olhar para o outro indivíduo	Autoritarismo
Foco na sustentabilidade organizacional	Estilo percebido como o de maior sucesso

Fonte: Amaral et al. (2021).

Embora o estilo e as características de liderança podem ser influenciados por estereótipos de gênero, não são determinados pelo gênero em si. Indivíduos com traços considerados femininos tendem a adotar estilos mais transformacionais, cooperativos e pautados na inteligência emocional,

enquanto aqueles com traços associados ao masculino, frequentemente, assumem uma liderança transacional, hierárquica e mais autoritária (Amaral *et al*., 2021). No entanto, essas categorias não são biologicamente fixas, uma vez que líderes podem apresentar uma combinação dessas características, conforme sua trajetória pessoal, repertório profissional e contexto organizacional (Gartzia; Van Engen, 2012; Brandt, 2020).

Apesar disso, os estereótipos continuam impactando a forma como estilos de liderança são socialmente percebidos e avaliados, atribuindo maior legitimidade ao modelo masculino de liderança e impondo às mulheres a necessidade de comprovar desempenho superior para obter o mesmo reconhecimento (Stevenson, 2021). Desta forma, mulheres que incorporam traços masculinos podem adotar estilos de liderança mais autoritários e transacionais, e homens com identidade de gênero mais fluida tendem a exercer estilos cooperativos e transformacionais (Gartzia; Van Engen, 2012).

A liderança exercida pelas mulheres está associada à horizontalidade, preocupação com stakeholders internos, gestão em crises e foco em relações interpessoais. Já os líderes homens demonstram tendência à verticalidade, tomada de decisão hierárquica, resiliência, autoconfiança e foco nos stakeholders externos (Amaral *et al*., 2021). Por outro lado, alguns autores relativizam tais distinções, apontando que as diferenças de estilo podem ser insignificantes (Andersen; Hansson, 2011; Sims *et al*., 2020), e que homens e mulheres podem adotar estratégias de liderança de acordo com o contexto e não apenas com seu gênero (Funk, 2015; Garcia-Solarte *et al*., 2017).

A perduração de estereótipos de liderança masculinizados tende a aumentar barreiras para o avanço das mulheres em cargos de comando (Denizci Guillet *et al*., 2019; Prowse *et al*., 2020). Mesmo em contextos de maior diversidade, há pressão para que mulheres adotem traços masculinos para se legitimarem como líderes (Cuadrado; García-Ael; Molero, 2015). Essa realidade revela um desafio duplo: promover equidade de gênero e repensar os critérios de competência e sucesso na liderança organizacional.

Ainda que existam diferenças evidentes nos estilos e características de liderança entre homens e mulheres, essas diferenças não são atribuíveis intrinsicamente ao gênero, mas à adoção de estereótipos e estratégias individuais. Verifica-se que há escassez de estudos teóricos e empíricos que explorem a percepção dos liderados sobre essas características. Essa lacuna justifica a presente investigação, que busca compreender como colaboradores de PMEs associam traços e estilos de liderança ao gênero, contribuindo para o aprofundamento teórico e prático do tema.

3 METODOLOGIA

Trata-se de uma pesquisa de abordagem quantitativa, de natureza exploratória e descritiva, com base bibliográfica e operacionalizada por meio de um *survey*. Essa escolha justifica-se pela intenção de mensurar percepções sobre estilos e características de liderança atribuídas a homens e mulheres,

considerando os estereótipos de gênero que influenciam o contexto organizacional.

O objetivo central deste estudo, foi investigar, com base em dados coletados por meio de um questionário estruturado, as percepções sobre características e estilos de liderança associados a cada gênero, com base em referencial teórico consolidado e em uma pesquisa empírica. A pesquisa foi orientada pelas seguintes questões: (1) O estilo de liderança percebido está associado ao gênero do líder? e (2) As percepções sobre liderança reproduzem estereótipos de gênero ou refletem características individuais?

A amostra foi composta por colaboradores de pequenas e médias empresas do sul do Brasil, atuantes em diferentes níveis hierárquicos. Utilizou-se a técnica de amostragem não probabilística por conveniência, em função da acessibilidade ao público-alvo e da viabilidade de aplicação.

O instrumento de coleta de dados foi desenvolvido com base no estudo de Amaral *et al*. (2021), que sistematiza características e estilos de liderança associados a cada gênero. O questionário incluiu 30 características de liderança, e os participantes foram convidados a indicar, para cada uma, se a consideravam mais associada a líderes homens ou a líderes mulheres. Também foram coletadas informações sociodemográficas (gênero, idade, orientação sexual, cargo etc.) para caracterização da amostra.

A coleta foi realizada por meio da plataforma Google *Forms*, garantindo anonimato, participação voluntária e conformidade com os princípios éticos aplicáveis à pesquisa com seres humanos. Os dados foram organizados e analisados permitindo identificar padrões nas percepções dos participantes sobre estilos e características de liderança associadas ao gênero, oferecendo uma base para a análise dos resultados.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Esta seção apresenta os resultados da pesquisa empírica realizada com 207 colaboradores de PMEs do estado de Santa Catarina, cujo objetivo foi identificar a percepção dos respondentes sobre a associação entre características e estilos de liderança e o gênero da pessoa que exerce a liderança.

Os dados foram analisados por meio de estatística descritiva, com base em frequências absolutas e relativas. Para cada uma das 30 características avaliadas, calcularam-se as proporções de associação ao gênero masculino ou feminino, considerando o total de respostas. As análises também incluíram cruzamentos com variáveis sociodemográficas (gênero, idade, cargo e raça/cor), a fim de identificar padrões e possíveis diferenças de percepção. Por fim, os resultados empíricos foram comparados aos achados do estudo de Amaral *et al*. (2021), possibilitando observar convergências e divergências entre a percepção dos participantes e os estereótipos de liderança descritos na literatura.

A diversidade da amostra permitiu captar diversas percepções sobre liderança no ambiente empresarial. Dos respondentes, 113 se identificaram com o gênero masculino e 92 com o gênero

feminino. A faixa etária variou entre 16 e 75 anos. Em relação à cor/raça, 158 se declararam brancos, 37 pardos e 11 pretos. Com relação à função, 42 atuavam em cargos de gerência, diretoria ou conselho, 23 como supervisores ou coordenadores, e 142 como auxiliares, assistentes ou colaboradores.

Para facilitar a análise e discussão dos resultados, foi elaborado o Quadro 2, que apresenta os estilos e características de liderança atribuídos aos gêneros feminino e masculino, acompanhados da respectiva frequência de respostas dos respondentes.

Quadro 2. Estilos de liderança por gênero de acordo com as pessoas respondentes

	Estilos e Características de liderança	Homem	Mulher	% Homem	% Mulher
Homem	**Autoritarismo**	**171**	**36**	**82.6**	**17.4**
	Hierarquia	**167**	**40**	**80.7**	**19.3**
	***Stakeholders* externos**	**140**	**67**	**67.6**	**32.4**
	Foco na sustentabilidade organizacional	**134**	**73**	**64.7**	**35.3**
	Estilo percebido como o que tem mais sucesso	**134**	**73**	**64.7**	**35.3**
	Autoconfiança	**124**	**83**	**59.9**	**40.1**
	Liderança verticalizada	**117**	**90**	**56.5**	**43.5**
	Liderança Transacional	**115**	**92**	**55.6**	**44.4**
Neutro	Autossuficiência	113	94	54.6	45.4
	Adeptos a desafios	101	106	48.8	51.2
	Melhor eficiência em crises	100	107	48.3	51.7
	Perfil de capital psicológico	97	110	46.9	53.1
Mulher	**Autoeficácia**	**91**	**116**	**44.0**	**56.0**
	Determinação	**85**	**122**	**41.1**	**58.9**
	Resiliência	**85**	**122**	**41.1**	**58.9**
	Vocação para treinar os outros	**85**	**122**	**41.1**	**58.9**
	Tendência de contratar e promover seus iguais (mulheres)	**81**	**126**	**39.1**	**60.9**
	Refletem antes de decidir	**71**	**136**	**34.3**	**65.7**
	Liderança horizontal	**68**	**139**	**32.9**	**67.1**
	Liderança transformacional	**65**	**142**	**31.4**	**68.6**
	Cooperação	**64**	**143**	**30.9**	**69.1**
	Senso de comunidade	**46**	**161**	**22.2**	**77.8**
	Habilidades sociais	**46**	**161**	**22.2**	**77.8**
	Relacionamento	**41**	**166**	**19.8**	**80.2**
	Inteligência emocional	**40**	**167**	**19.3**	**80.7**
	Olhar para o individuo	**32**	**175**	**15.5**	**84.5**
	***Stakeholders* internos**	**29**	**178**	**14.0**	**86.0**
	Diálogo	**28**	**179**	**13.5**	**86.5**
	Empatia	**20**	**187**	**9.7**	**90.3**
	Compaixão	**12**	**195**	**5.8**	**94.2**

Fonte: Elaborada pelos autores (2026)

Das 30 características avaliadas, 18 foram predominantemente associadas (aquelas com mais de 55% de atribuição) às mulheres, oito aos homens e quatro consideradas neutras, por apresentarem percentuais de atribuição entre 45% e 55%, indicando, uma equivalência entre os gêneros no exercício dessas competências de liderança.

É relevante destacar que apenas duas características, autoritarismo (82,6%) e hierarquia (80,7%), foram associadas de forma expressiva aos homens (com mais de 80% das respostas),

enquanto sete características ultrapassaram esse percentual entre as mulheres. Dentre estas, empatia (90,3%) e compaixão (94,2%) foram as mais fortemente associadas às líderes do gênero feminino, com mais de 90% de atribuição.

Embora o conjunto de características atribuídas às mulheres tenha tido maior frequência de associação, chama atenção o fato de que o estilo de liderança mais bem-sucedido foi predominantemente associado ao gênero masculino, evidenciando uma dissonância entre competência percebida e reconhecimento do sucesso em liderar.

As mulheres foram mais associadas a características como compaixão (94,2%), empatia (90,3%), diálogo (86,5), preocupação com os stakeholders internos (86%), preocupação com o indivíduo (84,5%), inteligência emocional (80,7%), relacionamento (80%), habilidades sociais (77,8) e preocupação com a comunidade (77,8%). Além disso, outros atributos como cooperação, colaboração com os liderados para identificar a mudança necessária visando o bem da organização (liderança transformacional), tendência a aproximar as pessoas, dando maior autonomia aos liderados (liderança horizontal), reflexão antes de agir, vocação para propor treinamentos e treinar os outros, resiliência, determinação e autoeficácia também foram majoritariamente associados ao perfil feminino, revelando uma ampliação do repertório percebido da liderança exercida por mulheres. Esse padrão sugere que, independentemente dos estereótipos clássicos de gênero, os participantes reconhecem nas mulheres um conjunto mais amplo e diversificado de atributos de liderança.

Na pesquisa, as características predominantemente associadas aos homens foram: autoritarismo (82,6%), hierarquia (80,7%), foco em *stakeholders* externos (67,6%), foco na sustentabilidade da organização e percepção de estilo de liderança mais bem-sucedido (64,7%). Também ficou evidente na pesquisa que características como: confiança, estilo de gestão com cargos e funções bem definidos, controle de informação e estratégia (liderança vertical), demandar obediência às regras e cumprimento das metas estabelecidas, recompensar proporcionalmente ao desempenho (liderança transacional), foram atribuídas aos homens líderes.

Quando se analisa as respostas pela faixa-etária dos respondentes, observou-se que os respondentes mais jovens (16 a 35 anos) demonstraram maior abertura à diversidade de estilos e menos aderência aos modelos hierárquicos tradicionais, enquanto os mais velhos (acima de 45 anos) tenderam a associar atributos como sucesso e eficiência às características tradicionalmente masculinas.

Ao se analisar as respostas com relação ao cargo ou função dos participantes da pesquisa, os ocupantes de funções operacionais mostraram maior associação de atributos relacionais às mulheres, mas mantiveram a percepção do homem como líder mais eficaz. Já os que atuam em cargos de liderança apresentaram percepções mais equilibradas.

A análise por raça/cor revelou que respondentes pretos tendem a valorizar mais fortemente as competências femininas, sugerindo que tem uma leitura mais crítica sobre os modelos hegemônicos

de liderança.

Os resultados mostram forte convergência com os achados de Amaral *et al*. (2021), a maioria das características foi congruente com o gênero a que estava associada, especialmente no que diz respeito aos estilos transformacionais às mulheres e estilos transacionais aos homens. No entanto, o atual estudo revela sinais de mudança nos padrões tradicionais de percepção dos gêneros na liderança.

Características como tendência a promover pessoas do mesmo sexo, determinação, resiliência, autoeficácia, ligadas à liderança masculina na literatura (Amaral *et al*., 2021), foram, nesta pesquisa, atribuídas com maior frequência às mulheres. Tal achado indica uma ampliação do repertório associado à liderança feminina, incorporando além de competências relacionais, características ligadas à ação, foco, e tomada de decisão sob pressão.

Por outro lado, o foco na sustentabilidade da organização, apontado na literatura como traço predominante da liderança feminina, foi associado ao gênero masculino pelos respondentes, evidenciando uma inversão nas percepções empíricas em relação à teoria. Além disso, algumas características tradicionalmente marcadas por distinções de gênero na literatura, como perfil de capital psicológico, enfrentamento de desafios e eficiência em crises, apresentaram distribuição equilibrada entre os gêneros. Isso sugere uma tendência à neutralização de certos atributos em que a distinção por gênero perde força em favor de atributos funcionais e contextuais, e não mais associado ao gênero.

5 CONCLUSÃO

Esta pesquisa teve como objetivo investigar as percepções de colaboradores de pequenas e médias empresas sobre as características e estilos de liderança associados ao gênero, com base em um referencial teórico e dados empíricos. Com abordagem quantitativa, de natureza exploratória e descritiva, o estudo utilizou um questionário estruturado aplicado a 207 respondentes do estado de Santa Catarina. As análises estatísticas descritivas permitiram mapear a associação de 30 características de liderança ao gênero masculino ou feminino, bem como identificar possíveis padrões de percepção influenciados por variáveis sociodemográficas.

Os resultados revelaram que 18 das 30 características de liderança avaliadas foram predominantemente atribuídas às mulheres, oito aos homens e quatro consideradas neutras. As mulheres foram mais associadas a características ligadas à liderança transformacional e competências relacionais, como empatia, compaixão, inteligência emocional e cooperação. No entanto, também passaram a ser reconhecidas por características tradicionalmente ligadas à liderança masculina, como resiliência, autoeficácia e determinação, indicando uma ampliação do repertório percebido da liderança feminina. Por outro lado, características como autoritarismo, hierarquia e foco em stakeholders externos permaneceram fortemente associadas aos homens.

As perguntas de pesquisa que orientaram o estudo, se o estilo de liderança percebido está

associado ao gênero do líder e se as percepções reproduzem estereótipos ou refletem características individuais, foram respondidas de forma afirmativa. Os resultados indicam que, embora exista uma tendência de reconfiguração das percepções tradicionais, ainda há forte influência de estereótipos de gênero na atribuição de características e estilos de liderança. Ao mesmo tempo, evidenciam-se sinais de mudança, com maior valorização de atributos historicamente femininos e ampliação do repertório associado à liderança exercida por mulheres.

A pesquisa contribui para o avanço do conhecimento sobre liderança e gênero ao oferecer evidências empíricas que confrontam estereótipos ainda presentes nas organizações. Além disso, sinaliza um movimento de transformação nas representações sociais da liderança, mais plural e condizente com os desafios contemporâneos. Os achados podem subsidiar práticas de gestão mais inclusivas e equitativas, estimulando políticas de diversidade e o reconhecimento de diferentes estilos de liderança como legítimos e eficazes.

Entre as limitações do estudo, destaca-se a aplicação em uma única região e a amostragem por conveniência, o que restringe a generalização dos resultados. Recomenda-se que pesquisas futuras ampliem o escopo geográfico, incluam outras culturas organizacionais ou países, e adotem metodologias qualitativas ou mistas, de modo a aprofundar a compreensão das dinâmicas de gênero na liderança e suas implicações para o desempenho organizacional.

Declaração de uso de Inteligência Artificial: Este artigo contou com o apoio de ferramentas de Inteligência Artificial (IA) exclusivamente para fins de apoio à escrita acadêmica, incluindo revisão gramatical, aprimoramento da fluidez textual, organização estrutural e sugestões linguísticas. Todas as análises, interpretações, discussões teóricas, resultados apresentados e conclusões são de responsabilidade integral dos autores, que conduziram de forma autônoma todas as etapas da pesquisa científica. O uso da IA não substituiu a elaboração intelectual, a análise crítica ou a produção científica original desenvolvida pelos pesquisadores.

REFERÊNCIAS

AMANATULLAH, E. T.; TINSLEY, C. H. Punishing female negotiators for asserting too much…or not enough: Exploring why advocacy moderates backlash against assertive female negotiators. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, v. 120, n. 1, p. 110–122, 2013. Disponível em: https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2012.03.006. Acesso em: 6 maio 2026.

AMARAL, M. R. do; PIMENTA, I. do A.; WILLERDING, I. A. V.; CUNHA, C. J. A.; LAPOLLI, É. M. Leadership traits: A gender issue? *International Journal for Innovation Education and Research*, v. 9, n. 11, p. 29–58, 2021. Disponível em: https://doi.org/10.31686/ijier.vol9.iss11.3433. Acesso em: 6 maio 2026.

AMARAL, R. R. do. *The architecture of leadership in science and technology parks in Catalonia: A strategic approach*. 2014. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2014.

ANDERSEN, J. A.; HANSSON, P. H. At the end of the road? On differences between women and men in leadership behaviour. *Leadership & Organization Development Journal*, v. 32, n. 5–6, p. 428–441, 2011.

BENNIS, W. The challenges of leadership in the modern world: introduction to the special issue. *American Psychologist*, v. 62, n. 1, p. 2–5, 2007.

BRANDT, T. Relationship of psychological capital and transformational leadership: Comparison of women and men. In: *EUROPEAN CONFERENCE ON MANAGEMENT, LEADERSHIP AND GOVERNANCE (ECMLG)*, 2020. Anais […]. Academic Conferences International, 2020. Disponível em: https://doi.org/10.34190/ELG.20.028. Acesso em: 6 maio 2026.

BURNS, J. M. *Leadership*. New York: HarperCollins Publishers, 2010.

CREVANI, L.; LINDGREN, M.; PACKENDORFF, F. Leadership, not leaders: on the study of leadership as practices and interactions. *Scandinavian Journal of Management*, v. 26, p. 77–86, 2010.

CUADRADO, I.; GARCIA-AEL, C.; MOLERO, F. Gender-typing of leadership: Evaluations of real and ideal managers. *Scandinavian Journal of Psychology*, v. 56, n. 2, p. 236–244, 2015.

DENIZCI GUILLET, B.; PAVESI, A.; HSU, C. H. C.; WEBER, K. Is there such a thing as feminine leadership? Being a leader and not a man in the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, v. 31, n. 7, p. 2970–2993, 2019. Disponível em: https://doi.org/10.1108/IJCHM-06-2018-0486. Acesso em: 6 maio 2026.

EAGLY, A. H.; CARLI, L. L. Women and men as leaders. In: ANTONAKIS, J.; CIANCIOLO, A. T.; STERNBERG, R. J. (org.). *The nature of leadership*. Thousand Oaks: Sage Publications, 2004. p. 279–301.

FLETCHER, J. K. The paradox of postheroic leadership: An essay on gender, power, and transformational change. *The Leadership Quarterly*, v. 15, n. 5, p. 647–661, 2004.

FUNK, K. D. Gendered governing? Women's leadership styles and participatory institutions in Brazil. *Political Research Quarterly*, v. 68, n. 3, p. 564–578, 2015.

GARCIA SOLARTE, M.; SALAS-ARBELAEZ, L.; GAVIRIA MARTINEZ, E. Leadership styles of men and women in the SMEs. *Ad-Minister*, n. 31, p. 25–46, 2017.

GARTZIA, L.; VAN ENGEN, M. Are (male) leaders "feminine" enough? Gendered traits of identity as mediators of sex differences in leadership styles. *Gender in Management: An International Journal*, v. 27, n. 5, p. 296–314, 2012.

HANNAH, S. T.; LESTER, P. B. A multilevel approach to building and leading learning organizations. *The Leadership Quarterly*, p. 34–48, 2009.

HEIFETZ, R. A. *Leadership without easy answers*. Oxford: President and Fellows of Harvard College, 1998.

KOENIG, A. M. et al. Are leader stereotypes masculine? A meta-analysis of three research paradigms. *Psychological Bulletin*, v. 137, n. 4, p. 616–642, 2011.

KORN FERRY. *Top 5 leadership trends for 2025*. Korn Ferry Insights, 2024. Disponível em: https://www.kornferry.com/insights/featured-topics/leadership/top-5-leadership-trends-2025. Acesso em: 6 maio 2026.

KORN FERRY. *Women CEOs speak*. Korn Ferry Institute, 2017. Disponível em: https://www.kornferry.com. Acesso em: 6 maio 2026.

KUHLMANN, E.; OVSEIKO, P. V.; KURMEYER, C. et al. Closing the gender leadership gap: a multi-centre cross-country comparison of women in management and leadership in academic health centres in the European Union. *Human Resources for Health*, v. 15, n. 2, 2017. Disponível em: https://doi.org/10.1186/s12960-016-0175-y. Acesso em: 6 maio 2026.

MCKINSEY & COMPANY. *Women in the workplace 2024: The 10th-anniversary report*. 2024. Disponível em: https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/women-in-the-workplace. Acesso em: 6 maio 2026.

MORAES, L. V. dos S. de. *A trajetória de reitoras em Santa Catarina: ser mulher é apenas um detalhe*. 2008. 256 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2008.

NORTHOUSE, P. G. *Introduction to leadership: concepts and practice*. 2. ed. Los Angeles: Sage, 2012.

NORTHOUSE, P. G. *Leadership: theory and practice*. 3. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2004.

OSBORN, R. N.; HUNT, J. G.; JAUCH, L. R. Toward a contextual theory of leadership. *The Leadership Quarterly*, p. 797–837, 2002.

SABHARWAL, M.; LEVINE, H.; D'AGOSTINO, M. J. Gender differences in the leadership styles of MPA directors. *Journal of Public Affairs Education*, v. 23, n. 3, p. 869–884, 2017.

SAIKI, D.; KANDIAH, J.; BEARD, K.; JONES, J. J. Leadership styles and collaboration among members of the American Association of Family and Consumer Sciences. *Family & Consumer Sciences Research Journal*, v. 45, n. 1, p. 17–33, 2016.

SIMS, C.; CARTER, A.; MOORE DE PERALTA, A. Do servant, transformational, transactional, and passive avoidant leadership styles influence mentoring competencies for faculty? A study of a gender equity leadership development program. *Human Resource Development Quarterly*, 2020.

SOHMEN, V. S. Reflections on creative leadership. *International Journal of Global Business*, v. 8, n. 1, p. 1–14, 2015.

STEVENSON, J. Identifying 'the Power of All'. 2021. Disponível em: https://www.kornferry.com/insights/articles/women-leadership-power-of-all. Acesso em: 6 maio 2026.

TORREÃO, N. A liderança feminina no desenvolvimento sustentável. *Revista Artémis*, v. 7, p. 101–121, 2007.

YUKL, G. Managerial leadership: A review of theory and research. *Journal of Management*, v. 15, n. 2, p. 251–289, 1989.