



Universidade Federal do Pampa

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA
CAMPUS SANT'ANA DO LIVRAMENTO
GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

Isabelle Vidal do Espírito Santos

**REFLEXÕES SOBRE ESTILOS DE LIDERANÇA FEMININA E MASCULINA NO
CONTEXTO UNIVERSITÁRIO**

TRABALHO DE CURSO

Sant'Ana do Livramento
2025

ISABELLE VIDAL DO ESPÍRITO SANTOS

**REFLEXÕES SOBRE ESTILOS DE LIDERANÇA FEMININA E MASCULINA NO
CONTEXTO UNIVERSITÁRIO**

Trabalho de curso apresentado ao Curso de Administração, da Universidade Federal do Pampa (UNIPAMPA, RS) como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Aprovado em ___ de ___ de 2025:

Prof.^a Katiuscia de Fátima Schiemer Vargas
UNIPAMPA - Universidade Federal do Pampa
(Presidente/Orientador)

Prof.^a Elda Rodrigues Steinhorst Kraetzig
UNIPAMPA - Universidade Federal do Pampa
(Membro da banca)

Prof.^a Carolina Freddo Fleck
UFSM - Universidade Federal de Santa Maria
(Membro da banca)

Sant'Ana do Livramento
2025

REFLEXÕES SOBRE ESTILOS DE LIDERANÇA FEMININA E MASCULINA NO CONTEXTO UNIVERSITÁRIO

O objetivo deste estudo foi analisar a percepção dos servidores sobre orientação de liderança de homens e mulheres que se destacam no ambiente universitário. Trata-se de uma pesquisa de caráter descritivo, com abordagem quantitativa, realizada por meio do método survey. A coleta de dados ocorreu com 37 servidores, docentes e técnicos administrativos, e utilizou um questionário estruturado, composto por questões sociodemográficas e pela escala de heteroavaliação de liderança de Mourão, Faiad e Coelho Junior (2016). Os resultados indicaram que, de modo geral, os participantes percebem práticas de liderança equilibradas, combinando preocupação com pessoas e foco em resultados, independentemente do gênero da chefia. A análise comparativa revelou que não há diferenças estatisticamente significativas entre as percepções de homens e mulheres, nem entre docentes e técnicos, quanto aos comportamentos avaliados. Contudo, identificaram-se diferenças entre servidores que exercem cargos de gestão e aqueles que não atuam nessas funções, especialmente em itens relacionados ao acompanhamento do desempenho e à ênfase no trabalho coletivo. Os achados evidenciam que o contexto institucional e a função desempenhada influenciam mais as percepções de liderança do que o gênero do líder, sugerindo que a cultura organizacional da UNIPAMPA contribui para práticas de gestão percebidas como relativamente homogêneas. O estudo reforça a relevância de aprofundar discussões sobre estilos de liderança no ambiente acadêmico e aponta a necessidade de ampliar investigações que considerem gênero, gestão e dinâmica institucional de forma integrada.

Palavras-chave: Liderança; Gênero; Universidades; Servidores; Percepções.

REFLECTIONS ON FEMALE AND MALE LEADERSHIP STYLES IN THE UNIVERSITY CONTEXT

The objective of this study was to analyze the perception of staff regarding the leadership orientation of men and women who stand out in the university environment. This is a descriptive, quantitative research study, conducted using the survey method. Data collection involved 37 staff members, including faculty and administrative technicians, and used a structured questionnaire consisting of socio-demographic questions and the leadership hetero-evaluation scale by Mourão, Faiad, and Coelho Junior (2016). The results indicated that, in general, the participants perceive balanced leadership practices, combining concern for people and focus on results, regardless of the gender of the supervisor. The comparative analysis revealed no statistically significant differences between the perceptions of men and women, nor between faculty and technicians, regarding the evaluated behaviors. However, differences were identified between staff members who hold management positions and those who do not, particularly in items related to performance monitoring and emphasis on collective work. The findings demonstrate that the institutional context and the role performed influence leadership perceptions more than the leader's gender, suggesting that UNIPAMPA's organizational culture contributes to management practices perceived as relatively homogeneous. The study reinforces the relevance of deepening discussions about leadership styles in the academic environment and points to the need for expanding investigations that consider gender, management, and institutional dynamics in an integrated manner.

Keywords: Leadership, Gender, Universities, Staff, Perceptions

REFLEXIONES SOBRE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO FEMENINO Y MASCULINO EN EL CONTEXTO UNIVERSITARIO

El objetivo de este estudio fue analizar la percepción de los servidores sobre la orientación de liderazgo de hombres y mujeres que se destacan en el entorno universitario. Se trata de una investigación de carácter descriptivo, con enfoque cuantitativo, realizada a través del método de encuesta (*survey*). La recopilación de datos se realizó con 37 servidores, tanto docentes como técnicos administrativos, y utilizó un cuestionario estructurado, compuesto por preguntas sociodemográficas y por la escala de heteroevaluación de liderazgo de Mourão, Faiad y Coelho Junior (2016). Los resultados indicaron que, en general, los participantes perciben prácticas de liderazgo equilibradas, que combinan preocupación por las personas y enfoque en los resultados, independientemente del género de la jefatura. El análisis comparativo reveló que no hay diferencias estadísticamente significativas entre las percepciones de hombres y mujeres, ni entre docentes y técnicos, en cuanto a los comportamientos evaluados. Sin embargo, se identificaron diferencias entre los servidores que ejercen cargos de gestión y aquellos que no actúan en dichas funciones, especialmente en ítems relacionados con el seguimiento del desempeño y el énfasis en el trabajo colectivo. Los hallazgos evidencian que el contexto institucional y la función desempeñada influyen más en las percepciones de liderazgo que el género del líder, lo que sugiere que la cultura organizacional de la UNIPAMPA contribuye a prácticas de gestión percibidas como relativamente homogéneas. El estudio refuerza la relevancia de profundizar las discusiones sobre estilos de liderazgo en el ambiente académico y señala la necesidad de ampliar las investigaciones que consideren el género, la gestión y la dinámica institucional de forma integrada.

Palabras clave: Liderazgo; Género; Universidades; Servidores; Percepciones.

1 INTRODUÇÃO

Ao longo do século XX, o tema da liderança foi abordado sob perspectivas tradicionais, com ênfase em práticas voltadas para o gerenciamento, como controle, comando, organização, eficiência e direção de recursos. A partir da virada do século, especialmente a partir da década de 2010, observam-se mudanças mais significativas, marcadas por uma maior conscientização, remodelagem de conceitos, aceitação de novas abordagens e compreensão de significados influenciados por fatores externos à organização e pelas demandas sociais (Calvosa, 2022).

A evolução e as projeções sobre a liderança podem ser compreendidas a partir de diferentes prismas, os quais evidenciam distinções entre as produções acadêmicas brasileiras e estrangeiras (Fonseca; Porto; Borges-Andrade, 2015). Ao longo de mais de um século, a liderança consolidou-se como um objeto recorrente de investigação científica, o que demonstra sua relevância teórica e empírica no campo dos estudos organizacionais (Bergamini, 1994). Observa-se que a literatura internacional apresenta maior diversidade de abordagens teóricas, aliada ao uso de metodologias quantitativas mais robustas e à atenção crescente a temas emergentes, como a liderança digital, sustentável e compartilhada. Em contraste, a produção brasileira tem se destacado por análises mais aplicadas e contextualizadas, com ênfase em estudos de caso e na adaptação dos modelos teóricos às especificidades institucionais, culturais e socioeconômicas do país, especialmente no âmbito do setor público e educacional (Bergamini, 1994).