

O que a liderança feminina nos ensina sobre confiança e ambientes saudáveis

Escrito por: Fernanda Antonelli - 09/03/2026

Por Fernanda Antonelli

Vivemos um tempo em que a complexidade deixou de ser exceção para se tornar regra. Ambientes voláteis, interdependentes e marcados por incertezas exigem das organizações uma conduta que vai além da capacidade de decidir com agilidade. Exigem líderes capazes de criar condições para que as pessoas floresçam mesmo quando não há todas as respostas. Nesse cenário, a confiança emerge como um dos maiores diferenciais competitivos.

Empresas reconhecidas como ótimos lugares para trabalhar compartilham um traço comum: níveis elevados de confiança entre líderes e equipes. É a confiança que sustenta o engajamento, fortalece o senso de pertencimento e cria ambientes nos quais as pessoas se sentem seguras para contribuir com ideias, questionar caminhos e propor melhorias.

É também a confiança que permite dar autonomia sem perder alinhamento, fazendo com que a delegação planejada acelere aprendizados e crie ambientes férteis para o desenvolvimento de pessoas e, conseqüentemente, para a evolução do negócio

Na prática do dia a dia, podemos observar claramente o impacto positivo gerado pela qualidade das relações. Afinal, confiança não nasce do discurso, e ambientes de alta performance não são, definitivamente, produto de políticas formais, mas da qualidade das interações cotidianas entre liderança e equipes.

Mulheres e a construção de confiança

Se a confiança é um ativo central para operar em ambientes complexos, vale observar quais estilos de liderança tendem a cultivá-la de forma consistente. Estudos sobre diversidade de gênero indicam que mulheres em posições de liderança frequentemente adotam abordagens mais colaborativas, com maior ênfase em escuta, formação de consenso e visão sistêmica

A pesquisa global conduzida pela McKinsey & Company, em parceria com a LeanIn.Org, no estudo *Women in the Workplace 2024*, aponta, por exemplo, que mulheres líderes são mais bem avaliadas por suas equipes como fortes em comportamentos associados à liderança inclusiva.

Estamos falando de escuta ativa, apoio ao desenvolvimento, promoção de segurança psicológica e colaboração. E vale destacar: não se trata de uma característica biológica, mas de padrões comportamentais desenvolvidos ao longo de trajetórias profissionais que exigiram (e exigem) muita negociação, mediação e construção de legitimidade.

Neste Dia Internacional da Mulher, proponho uma reflexão: o que podemos aprender com esse estilo de liderança? Como traduzir escuta ativa, construção de consenso e visão sistêmica em

práticas organizacionais consistentes? E, sobretudo, como ampliar esses atributos incorporando-os à cultura e aos modelos de desenvolvimento de liderança?

A liderança feminina, nesse sentido, não é apenas uma pauta de diversidade. É uma alavanca estratégica para fortalecer culturas baseadas em confiança, segurança psicológica e responsabilidade compartilhada. Quando ampliamos a presença de mulheres em posições de tomada de decisão, ampliamos também repertórios de liderança que favorecem ambientes mais colaborativos e sustentáveis.

A anatomia da confiança

Não posso deixar de mencionar aqui a abordagem da pesquisadora norte-americana Brené Brown, que aprofunda o conceito de confiança em seu trabalho sobre liderança corajosa. Ela propõe a chamada “Anatomia da Confiança”, sintetizada no acrônimo BRAVING: limites claros (Boundaries), confiabilidade (Reliability), responsabilização (Accountability), confidencialidade (Vault), integridade (Integrity), não julgamento (Non-judgment) e generosidade (Generosity). O modelo reforça que a confiança não é abstrata; ela se materializa em comportamentos observáveis e repetidos ao longo do tempo.

Quando analisamos esses elementos, percebemos forte convergência com atributos frequentemente presentes em estilos de liderança mais colaborativos e inclusivos. Liderar com confiança exige coerência, clareza e coragem, competências cada vez mais demandadas de quem ocupa posições estratégicas.

Para Diretores de RH e CHROs, essa agenda é essencial. A próxima fronteira do desenvolvimento de liderança será formar líderes capazes de gerar confiança em ambientes de crescente complexidade.

Isso implica revisar modelos centrados em comando e controle, estruturar trilhas de desenvolvimento que valorizem competências relacionais com o mesmo peso das técnicas, apoiar e acelerar a presença de lideranças femininas nos espaços estratégicos e promover culturas de segurança psicológica onde a escuta ativa seja padrão, não exceção. Também significa desenhar dinâmicas organizacionais que reforcem vínculos, e não apenas processos.

Liderar na complexidade é, em essência, liderar pelo vínculo. E vínculo se constrói sempre pela confiança. Neste mês de março, mais do que celebrar as mulheres, devemos aprender com elas. A liderança feminina nos lembra que confiança é prática diária, construída na escuta, na coerência e no cuidado com as relações. Organizações verdadeiramente admiradas são aquelas que têm coragem de humanizar a liderança e fortalecer vínculos. E o RH tem o papel estratégico de pavimentar esse caminho e sustentar essa transformação.

Fernanda Antonelli é Diretora de Pessoas na Horiens, empresa do Grupo Novonor