

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS SOCIAIS E AGRÁRIAS
GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

**LIDERANÇA FEMININA: A influência das emoções nas práticas
organizacionais de mulheres líderes em cidades do interior da Paraíba**

MARIA ANGÉLICA PEREIRA DE SOUSA

Bananeiras

Abril/2026

MARIA ANGÉLICA PEREIRA DE SOUSA

**LIDERANÇA FEMININA: A influência das emoções nas práticas
organizacionais de mulheres líderes em cidades do interior da Paraíba.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Centro de Ciências Humanas Sociais e Agrárias, Departamento de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal da Paraíba – Campus III, como parte dos requisitos para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Docente Orientador: Profa. Dra. Germana Tavares de Melo

Bananeiras

Abril/2026

Catálogo na publicação
Seção de Catalogação e Classificação

S7251 Sousa, Maria Angelica Pereira de.

Liderança Feminina: A influência das emoções nas práticas organizacionais de mulheres líderes em cidades do interior da Paraíba / Maria Angelica Pereira de Sousa. - Bananeiras PB, 2026.

27 f. : il.

Orientação: Germana Tavares de Melo.

TCC (Graduação) - UFPB/CCHSA.

1. Liderança feminina. 2. Emoções. 3. Mercado de trabalho. I. Melo, Germana Tavares de. II. Título.

UFPB/CCHSA-BANANEIRAS

CDU 658 (043)

Folha de Aprovação


Trabalho apresentado à banca examinadora como requisito parcial para a Conclusão do Curso de Bacharelado em Administração.

Aluno (a): Maria Angélica Pereira de Sousa

Trabalho: Liderança Feminina: A influência das emoções nas práticas organizacionais de mulheres líderes em cidades do interior da Paraíba.

Data de Aprovação: 25 de março de 2026

Banca Examinadora

Documento assinado digitalmente
 GERMANA TAVARES DE MELO NAVARRO
Data: 30/03/2026 12:19:23-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Germana Tavares de Melo Navarro

Orientador(a)

Documento assinado digitalmente
 GABRIELA TAVARES DOS SANTOS XAVIER
Data: 30/03/2026 12:49:13-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Gabriela Tavares de Sousa Xavier

Avaliador (a)

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho primeiramente a Deus, sábio dos sábios e instrutor universal, que me fez forte e persistente e, especialmente, ao meu pai que, infelizmente, partiu antes desta vitória.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus em primeiro lugar, pois dele veio a semente dentro de mim de querer ser mais. Dele veio a força e resiliência em meio a tudo que me desafiou no percurso. Por meio dele fui e sou conduzida todos os dias, através dele venci a mim mesma e hoje, enfim, concluo esta etapa.

Agradeço a minha orientadora Professora Germana Tavares de Melo que contribuiu muito para a finalização deste trabalho e aceitou de prontidão o convite para me orientar. Suas orientações possibilitaram a tão sonhada conclusão dessa jornada e, assim, a janela para novos degraus.

Agradeço a Professora Pollyanna Torres por todo apoio e paciência na primeira fase deste processo, pois juntas desenhamos o contexto inicial deste trabalho.

Agradeço o apoio dos meus irmãos, Rodrigues e Wellington que me apoiaram nessa caminhada e, também a minha mãe que mesmo sem estudo e com poucos recursos fez questão de que todos os 8 filhos frequentassem a escola. A semente do valor do conhecimento veio primeiro dela, que foi privada de estudar para trabalhar.

Também devo um agradecimento especial a minha amiga Ione Ferreira, mulher de fibra que sempre acreditou no meu potencial, quando até mesmo eu, não acreditava. Ela me fez perceber que, às vezes, a gente precisa sim de alguém que nos posicione em frente ao espelho e nos tire as vestes limitantes que nos aprisionam.

Agradeço também a todos aqueles que direta e indiretamente também contribuíram para a conclusão dessa jornada; professores que nos inspiram a ser melhores, colegas que compartilham os desafios durante a formação, e toda a instituição que numa força de cooperação possibilitam o ambiente e torna o conhecimento palpável.

Por fim, devo um “muitíssimo obrigado” ao meu eu de anos atrás, pela sua coragem e sabedoria em tomar esta decisão. Contra todos que duvidaram e disseram que ela não seria capaz, ela foi lá e fez. Então, a ela se pudesse ficar face a face diria: nós conseguimos garota!

EPÍGRAFE

“Eu antes era uma mulher que sabia distinguir as coisas quando as via. Mas agora cometi o erro grave de pensar.”

(Clarice Lispector)

RESUMO

Nas últimas décadas, as discussões acerca da liderança feminina e sobre o papel das emoções no ambiente organizacional têm adquirido maior visibilidade, influenciando discussões sobre equidade de gênero e formulação de políticas públicas voltadas à promoção de ambientes laborais mais inclusivos. Nesse sentido, este artigo buscou compreender como as emoções influenciam as ações de mulheres líderes nas práticas organizacionais em cidades do interior da Paraíba. A pesquisa, de natureza qualitativa, utilizou o método de História Oral Temática para compreender as experiências emocionais de 11 mulheres líderes atuantes em diferentes setores de trabalho. As entrevistas e o diário de campo revelaram que as emoções permeiam a liderança feminina de modo multifacetado: funcionam como força de resistência diante das desigualdades de gênero, como instrumento de empatia e cuidado nas relações de trabalho e como elemento de resiliência diante dos desafios cotidianos. A análise de conteúdo permitiu identificar três categorias principais — “emoções negativas e a prática da resiliência e trabalho emocional”, “o impacto da empatia na ação interpessoal: cuidado e aprendizagem colaborativa” e “disparidade de gênero e a emoção como evidência de reivindicação e ruptura” — que demonstram que a emoção, longe de fragilizar a liderança, a fortalece como prática afetiva e transformadora. O estudo contribui para a ampliação da compreensão sobre o papel das emoções femininas no contexto organizacional, reforçando a importância da sensibilidade, da escuta e do vínculo humano como dimensões legítimas da gestão contemporânea.

Palavras-Chave: Liderança feminina; emoções; mercado de trabalho.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Lista das Participantes Entrevistadas e seus Nichos de atuação.....	14
Quadro 2 - Síntese de Categorias.....	17

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
2	REFERENCIAL TEÓRICO	11
2.1	PARTICIPAÇÃO DA MULHER EM CARGOS DE LIDERANÇA NO MERCADO ORGANIZACIONAL.....	11
2.2	LIDERANÇA E EMOÇÃO: INFLUÊNCIA DAS EMOÇÕES NO TRABALHO DE MULHERES LÍDERES	12
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	13
4	RESULTADOS E DISCUSSÕES	15
4.1	A CORAGEM COMO ESTRATÉGIA DE ENFRENTAMENTO	16
4.2	O CUIDADO COMO PRÁTICA DE LIDERANÇA RELACIONAL.....	17
4.3	A RECONSTRUÇÃO IDENTITÁRIA FRENTE ÀS DESIGUALDADES DE GÊNERO.....	18
4.4	IMPRESSÕES DA PESQUISADORA: O 'SENTIR' NO EVENTO EMPODERA MULHER" .	19
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	19
	REFERÊNCIAS	21
	APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA	24
	APÊNDICE B - QUADRO-RESUMO DAS EXPRESSÕES EMOCIONAIS IDENTIFICADAS ...	26
	ANEXO – REGISTROS DO EVENTO EMPODERA MULHER	27

1 INTRODUÇÃO

A participação feminina no mercado de trabalho, embora significativamente ampliada, quando comparada a décadas anteriores, em que às mulheres eram socialmente atribuídos apenas os papéis de mãe e esposa, ainda carece de maior representatividade em posições de liderança e tomada de decisão (Hryniewicz & Vianna, 2018; Amaral *et al.*, 2022; Brasil, 2024; O Povo, 2025). As desigualdades de gênero e raciais persistem, refletindo-se diretamente nas oportunidades de ascensão profissional e nas remunerações (IBGE, 2018; 2024; Instituto Ethos, 2024). Nas últimas décadas, os debates sobre liderança feminina e sobre a presença das emoções no ambiente organizacional passaram a ganhar maior visibilidade, especialmente, por influenciarem discussões acerca de equidade de gênero e formulação de políticas públicas voltadas à promoção de ambientes laborais mais inclusivos (Nascimento, 2018; Silva *et al.*, 2020; Gondim; Siqueira, 2014).

Apesar do aumento no número de mulheres inseridas no mercado de trabalho, a liderança organizacional permanece predominantemente masculina (Milterstainer *et al.*, 2020). Tal cenário se relaciona ao fato de que a construção histórica do conceito de liderança foi marcada por traços masculinizados, associados a características como objetividade, assertividade e controle, enquanto às mulheres foi reservado o cuidado do lar e da família (Nascimento, 2018). Assim, quando mulheres ascendem a posições de liderança, frequentemente, enfrentam julgamentos baseados em estereótipos de gênero, sendo interpretadas como “agressivas”, quando adotam posturas assertivas, ou como “frágeis”, quando demonstram comportamentos mais afetivos (Milterstainer *et al.*, 2020; Amaral *et al.*, 2022).

Paralelamente, o entendimento sobre o papel das emoções no trabalho também se transformou. Em modelos organizacionais tradicionais, orientados pela lógica produtivista e mecanicista, acreditava-se que o ambiente laboral deveria ser guiado exclusivamente pela racionalidade, excluindo a dimensão emocional (Gondim; Siqueira, 2014). Contudo, pesquisas contemporâneas demonstram que as emoções constituem aspecto central do desempenho humano, especialmente, em funções de liderança (Shen *et al.*, 2023). Ademais, para Goleman (2015, p. 12), “a emoção é condição *sine qua non* para a liderança”, de modo que o desenvolvimento de competências emocionais se torna determinante para mobilizar equipes, lidar com conflitos e promover ambientes de colaboração.

Nesse sentido, discutir emoções associadas à liderança feminina é particularmente relevante, considerando os desafios emocionais decorrentes da permanência de desigualdades estruturais e barreiras simbólicas enfrentadas pelas mulheres no contexto organizacional. A capacidade de reconhecer, compreender e regular emoções está relacionada a trajetórias de vida, experiências profissionais e à forma como cada indivíduo responde aos contextos nos quais está inserido (Silva, 2009). Assim, embora emoções sejam características humanas universais, os modos de vivenciá-las e expressá-las são atravessados por construções sociais e expectativas de gênero.

A crescente valorização das competências emocionais na liderança reforça a necessidade de compreender como mulheres líderes mobilizam tais habilidades em sua prática profissional (Goleman, 2012; Nascimento, 2018; Amaral *et al.*, 2022; Gondim; Siqueira, 2014). Estudos recentes evidenciam que, apesar de enfrentarem estereótipos emocionais, mulheres podem apresentar vantagem no desenvolvimento de estratégias de gestão emocional adaptadas a contextos organizacionais complexos (Exame, 2024; Nogueira; Kubo, 2013; Shen *et al.*, 2023). No entanto, observa-se ainda uma lacuna relevante na integração entre os temas gênero, liderança e emoções, especialmente, quando se considera o contexto brasileiro. Dentre as produções analisadas, apenas o estudo de Camargo (2021) articula de maneira simultânea tais dimensões, apontando para a necessidade de aprofundamento teórico e empírico.

¹ “Sem a qual não”: quando algo é indispensável para que um resultado satisfatório aconteça.

Diante disso, este estudo buscou responder à seguinte questão de pesquisa: **como as emoções influenciam as ações de mulheres líderes nas práticas organizacionais em cidades do interior da Paraíba?** Nesse sentido, o objetivo da pesquisa consiste em **compreender como as emoções influenciam as ações de mulheres líderes nas práticas organizacionais em cidades do interior da Paraíba.** Para alcançar esse objetivo, analisaram-se as narrativas e experiências de 11 mulheres em cargos de liderança, que tenham exercido ou exerciam um cargo de liderança durante a aplicação da pesquisa, maiores de 25 anos e atuantes nas cidades de Solânea, Areia, Bananeiras, Alagoa Grande e Campina Grande, no interior da Paraíba, considerando suas trajetórias, percepções sobre estereótipos de gênero e formas de mobilização das emoções em suas práticas cotidianas. A escolha dessas localidades se deu devido ao recorrente desenvolvimento de empreendimentos liderados por mulheres nessas cidades e à proximidade geográfica entre ambas.

Dessa forma, o presente estudo está estruturado da seguinte maneira: na seção seguinte, são apresentados os fundamentos teóricos que sustentam esta pesquisa, com enfoque na participação feminina em cargos de liderança e na relação entre liderança e emoção. Posteriormente, descrevem-se os procedimentos metodológicos adotados. Em seguida, os resultados obtidos são apresentados e analisados e, por fim, são apresentadas as conclusões e considerações finais do estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Grande parte dos estudos que discutem a participação feminina no mercado de trabalho parte do marco histórico-político da conquista do direito ao voto. Contudo, o presente estudo concentra-se em contextos mais recentes, buscando compreender não apenas a trajetória histórica, mas sobretudo as lutas e desafios contemporâneos vivenciados pelas mulheres em ambientes organizacionais. Não se pretende, portanto, desconsiderar os avanços conquistados ao longo dos séculos, mas enfatizar que, apesar de discursos progressistas de igualdade e direitos, a realidade social e laboral ainda impõe às mulheres constantes batalhas por legitimidade, reconhecimento e respeito.

Assim, esta seção aborda, inicialmente, a participação da mulher em cargos de liderança, discutindo avanços e desafios persistentes. Em seguida, apresenta-se a relação entre liderança e emoções, com ênfase nas experiências emocionais de mulheres em contextos organizacionais. Por fim, evidencia-se a lacuna teórica que justifica a realização desta pesquisa.

2.1 PARTICIPAÇÃO DA MULHER EM CARGOS DE LIDERANÇA NO MERCADO ORGANIZACIONAL

A representatividade feminina em posições estratégicas, embora crescente, ainda é numericamente reduzida e socialmente desafiadora. À medida que ocupam espaços de poder, muitas líderes enfrentam questionamentos relacionados ao modo como gerenciam equipes e como são percebidas pelos demais membros da organização (Hryniewicz & Vianna, 2018). Em geral, comportamentos associados à empatia, sensibilidade e cooperação tendem a ser interpretados de forma negativa, reforçando estereótipos que ligam tais características à fragilidade e à incapacidade de comando (Milterstainer *et al.*, 2020).

Essa percepção decorre do fato de que o conceito moderno de liderança foi construído historicamente sob forte influência masculina, num período em que a participação das mulheres no espaço público era restrita. Nesse contexto, as práticas de gestão privilegiavam eficiência, hierarquia e racionalidade técnica, secundarizando os comportamentos, as relações humanas e

os aspectos subjetivos do trabalho (Gondim; Siqueira, 2014). Assim, estabeleceu-se a associação entre liderança eficaz e características tradicionalmente consideradas masculinas, o que, por consequência, levou à desvalorização dos modos femininos de liderar (Amaral *et al.*, 2022).

Contudo, o modelo relacional e comunicativo frequentemente associado às mulheres aproxima-se conceitualmente da perspectiva desenvolvida pela Escola das Relações Humanas, que considera que a liderança envolve não apenas a execução de tarefas, mas a facilitação do desenvolvimento das pessoas, a criação de vínculos e a promoção de um ambiente organizacional saudável (Engen *et al.*, 2001; Maximiano, 2004; Nascimento, 2018). Nessa visão, o ato de liderar é visto como um processo de influência que concilia as dimensões subjetivas da líder — como suas emoções — com as demandas externas impostas pelo ambiente e pela coletividade — como cultura organizacional e dinâmica das equipes (Silva *et al.*, 2020).

Desse modo, o exercício da autoridade feminina não pode ser analisado de maneira isolada da cultura organizacional na qual se insere, sendo necessário compreender como expectativas sociais de gênero atravessam os estilos de liderança e moldam experiências emocionais no trabalho.

2.2 LIDERANÇA E EMOÇÃO: INFLUÊNCIA DAS EMOÇÕES NO TRABALHO DE MULHERES LÍDERES

Liderar é, por natureza, uma atividade complexa, que envolve resolução de problemas, tomada de decisão e gestão de pessoas com interesses e necessidades diversas (Nascimento, 2018). Quando se trata de mulheres em cargos de liderança, essa complexidade é intensificada pela presença de barreiras culturais e institucionais que frequentemente questionam sua legitimidade enquanto gestoras (Eagly; Carli, 2007; Hryniewicz & Vianna, 2018). Assim, além das exigências inerentes à função, muitas líderes enfrentam resistência, vigilância constante e necessidade de comprovar competência de modo reiterado (Bandeira *et al.*, 2020).

Como o trabalho não se dissocia da experiência pessoal, tais pressões se articulam às cargas emocionais provenientes de expectativas sociais sobre a mulher, como o cuidado doméstico, a maternidade e a administração da vida familiar (Silva *et al.*, 2020). Esse acúmulo de responsabilidades contribui para que mulheres apresentem índices mais elevados de estresse laboral e burnout, conforme demonstrado pelos dados do Sistema Único de Saúde, no qual a maioria dos atendimentos relacionados à síndrome é de mulheres (Carrilho *et al.*, 2024; Matias, 2024; Movimento Mulher 360, 2025a, 2025b).

Ademais, a sobrecarga de trabalho e a falta de suporte institucional durante períodos de crise, foram identificadas como fatores determinantes para o adoecimento mental de profissionais (Soares *et al.*, 2022). Paradoxalmente, essa convivência constante com múltiplas demandas pode favorecer o desenvolvimento de habilidades emocionais importantes para a liderança, tais como empatia, capacidade de mediação e manejo de conflitos (Gondim; Siqueira, 2014). Estudos recentes indicam que, em condições de alta pressão, mulheres líderes tendem a adotar estratégias de enfrentamento menos agressivas e mais orientadas para o bem-estar coletivo, quando comparadas aos homens (Exame, 2024; Shen *et al.*, 2023).

Mesmo assim, observa-se que grande parte da literatura se concentra apenas nas barreiras enfrentadas pelas mulheres ou nos estereótipos emocionais atribuídos a elas (Amaral *et al.*, 2022; Milterstainer, *et al.*, 2020), havendo escassez de estudos que analisem a integração entre gênero, liderança e emoções em contextos organizacionais. Entre os materiais analisados, poucos articulam os dois eixos — liderança feminina e emoção — e apenas um deles (Camargo, 2021) discute de forma direta essa interdependência.

Essa lacuna evidencia a necessidade de compreensão mais aprofundada sobre como mulheres líderes constroem estratégias emocionais para agir e interagir em ambientes organizacionais, o que constitui o objetivo da presente pesquisa.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A definição dos procedimentos metodológicos buscou atender ao objetivo central desta pesquisa: compreender como as emoções influenciam as ações de mulheres líderes nas práticas organizacionais em cidades do interior da Paraíba. Para isso, adotou-se uma abordagem qualitativa, considerada adequada, quando se pretende captar significados, percepções e interpretações subjetivas relacionadas à experiência humana (Creswell, 2010). Nesse sentido, a pesquisa buscou aprofundar-se nas vivências emocionais que permeiam o cotidiano de líderes mulheres no ambiente de trabalho.

Conforme argumentam Cooper e Schindler (2016), a pesquisa qualitativa permite descrever e interpretar fenômenos sociais, privilegiando o entendimento profundo das experiências, sentimentos e motivações dos participantes. Assim, este estudo caracteriza-se também como explicativo, por buscar compreender os mecanismos que ligam emoções e práticas de liderança (Gil, 2002; Lakatos & Marconi, 2003; Lakatos, 2021), e exploratório, uma vez que investiga um tema que apresenta lacunas na literatura, especialmente, no recorte que articula gênero, liderança e emoções (Gil, 2002).

Quanto ao método, foi empregada a História Oral Temática, que possibilita registrar narrativas relacionadas a um tema específico, permitindo o acesso às experiências vividas e ao modo como são interpretadas pelas próprias participantes (Meihy, 2005). Essa abordagem mostrou-se pertinente para compreender como mulheres líderes percebem, expressam, regulam e mobilizam emoções em suas práticas organizacionais.

A coleta de dados envolveu entrevistas semiestruturadas e observação não participante. O roteiro de entrevista (APÊNDICE A) contemplou dimensões como **trajetória profissional** (Weymer *et al.*, 2018; Amaral *et al.*, 2022), **desafios enfrentados** (Hryniewicz & Vianna, 2018; Milterstainer *et al.*, 2020), **percepções sobre liderança** (Nascimento, 2018) e **papel das emoções no cotidiano laboral** (Gondim; Siqueira, 2014); e Goleman, 2015). Todas as participantes foram convidadas a participar voluntariamente e expressaram seu consentimento antes do início das entrevistas, receberam informações claras sobre os objetivos do estudo, procedimentos adotados, tipo de registro realizado, bem como sobre o uso acadêmico dos dados coletados. Foram realizadas 11 entrevistas de forma on-line, por meio de chamadas de vídeo via WhatsApp, gravadas com o auxílio do aplicativo Xbox, tiveram duração média de uma hora e, posteriormente, foram transcritas para análise textual no formato Word. A escolha pelo formato remoto se deu pela distribuição geográfica das participantes em diferentes municípios da Paraíba e para melhor se adequar a disponibilidade de tempo delas.

A seleção das participantes ocorreu por meio de amostragem intencional, direcionada a mulheres com experiência em cargos de liderança no setor público ou privado, com idade mínima de 25 anos, que tenham exercido ou que exerciam pelo menos um cargo de liderança durante a realização do estudo. Para ampliar o alcance da rede e garantir diversidade de perfis, utilizou-se também a técnica de bola de neve, em que participantes indicam outras mulheres líderes para compor a pesquisa (Cooper & Schindler, 2016).

O ponto inicial de contato foi estabelecido no evento Empodera Mulher (Anexo), realizado em março de 2025 pela Universidade Federal da Paraíba, o qual reuniu lideranças femininas de diferentes áreas. Ao todo, participaram da pesquisa 11 mulheres líderes atuantes ou que atuaram nos setores de saúde, gastronomia, turismo, bebidas, artesanato, agricultura, moda circular, enfermagem, direito, docência, psiconeuroimunologia, eventos e confeitaria.

Para assegurar o anonimato das participantes, utilizou-se um sistema de codificação alfanumérica, composto pela letra L (de líder) seguida de um numeral indicativo da ordem de realização das entrevistas (L1, L2, L3...). O quadro 1 apresenta a lista das participantes entrevistadas, as cidades e seus respectivos nichos de atuação.

Quadro 1 – Participantes, Cidades e Nichos de Atuação

Participantes	Cidades – PB	Nichos de Atuação
LIDER 1	Bananeiras	Artesanato
LIDER 2	Areia	Turismo e Bebidas
LIDER 3	Areia	Restaurante e hospedagem
LIDER 4	Alagoa Grande	Restaurante e Eventos
LIDER 5	Campina Grande	Moda Circular
LIDER 6	Bananeiras	Restaurante
LIDER 7	Solânea	Confeitaria
LIDER 8	Areia	Consultoria ambiental e pesquisa
LIDER 9	Campina Grande	Consultoria de imagem e coordenação de eventos de capacitação no empreendedorismo
LIDER 10	Bananeiras	Restaurante
LIDER 11	Solânea	Vestuário – moda feminina

Fonte: Própria (2025)

A observação não participante foi registrada em diário de campo, durante o evento Empodera Mulher, contemplando comportamentos, interações, expressões emocionais e discursos apresentados pelas participantes. Esse registro serviu para complementar e contrastar os relatos obtidos nas entrevistas, enriquecendo a interpretação das experiências narradas.

A análise dos dados seguiu o percurso metodológico da Análise de Conteúdo Temática proposta por Bardin (2011), articulada ao método da História Oral Temática utilizado para a construção das entrevistas. O objetivo foi identificar como as emoções influenciam as práticas e decisões das mulheres líderes participantes, valorizando não apenas o conteúdo literal das falas, mas também os sentidos, gestos e dinâmicas afetivas que compõem suas experiências de liderança. O processo ocorreu em três etapas interligadas: Pré-análise, codificação e categorização, e interpretação.

Na Pré-análise, realizou-se a leitura flutuante das entrevistas e do diário de campo, buscando uma compreensão ampla e sensível do material. Essa leitura inicial permitiu identificar recorrências emocionais, temas sugestivos e situações marcantes que revelavam a intensidade das vivências das participantes. Observou-se que as emoções — manifestadas em forma de vulnerabilidade, força, cuidado, solidariedade ou resistência — apareciam de maneira consistente nas narrativas e nos registros observacionais, sinalizando sua relevância para a compreensão da liderança feminina investigada.

Na segunda etapa, correspondente à codificação e categorização, o material foi analisado de forma minuciosa, conforme apresentado no apêndice B. Fragmentos de fala que expressavam emoções, atitudes, desafios, relações interpessoais ou desigualdades foram destacados como unidades de registro. Cada trecho foi associado a códigos temáticos iniciais, como vulnerabilidade, medo, superação, empatia, cuidado, preconceito de gênero, indignação, apoio coletivo e fortalecimento identitário. Esses códigos representaram os primeiros núcleos de significado derivados diretamente das narrativas das participantes.

O diário de campo desempenhou papel complementar ao registrar expressões não verbais e interações observadas no evento Empodera Mulher. Gestos como abraços, aplausos, lágrimas compartilhadas e palavras de incentivo reforçaram códigos como solidariedade emocional e afetividade coletiva, ampliando a compreensão das práticas emocionais

vivenciadas pelas líderes. Assim, as entrevistas e o diário de campo dialogaram de forma integrada, fortalecendo a consistência dos códigos e revelando dimensões emocionais que extrapolavam o discurso.

Após essa etapa, os códigos foram agrupados por semelhança temática, permitindo identificar três grandes conjuntos de significados. O primeiro agrupamento reuniu códigos relacionados às experiências emocionais nas trajetórias de liderança, como vulnerabilidade, validação constante, medo, superação e resiliência. O segundo agrupamento reuniu códigos referentes às práticas afetivas de liderança, como empatia, escuta ativa, acolhimento, cuidado e cooperação. O terceiro agrupamento integrou códigos associados às desigualdades de gênero e às reações emocionais de enfrentamento, como indignação, resistência, apoio entre mulheres e empoderamento.

A partir desses agrupamentos emergiram as três categorias temáticas finais que estruturam a análise dos resultados:

1. A Coragem como Estratégia de Enfrentamento
2. O Cuidado como Prática de Liderança Relacional
3. A Reconstrução Identitária frente às Desigualdades de Gênero

Essas categorias não foram definidas previamente, mas construídas ao longo do processo analítico, mantendo fidelidade ao material empírico e coerência com o referencial teórico. Elas sintetizam a complexidade das vivências emocionais das líderes, revelando como aspectos subjetivos atravessam suas práticas organizacionais e influenciam suas formas de agir, decidir e se relacionar.

Por fim, na etapa de tratamento e interpretação dos resultados, essas categorias foram articuladas aos autores que embasam a discussão teórica, permitindo compreender de forma integrada a influência das emoções na liderança feminina em contextos organizacionais. Esse procedimento garantiu rigor metodológico, transparência na construção analítica e aprofundamento interpretativo, assegurando que as categorias emergissem de forma orgânica e fundamentada nas experiências reais das participantes.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Esta seção dedica-se a análise das entrevistas e dos registros do diário de campo utilizados como ferramentas para compreender como as emoções influenciam as práticas e decisões das mulheres líderes participantes da pesquisa. A partir da Análise de Conteúdo Temática proposta por Bardin (2011), emergiram três categorias que expressam as principais dimensões da experiência emocional dessas líderes: **A Coragem como Estratégia de Enfrentamento, o Cuidado como Prática de Liderança Relacional e a Reconstrução Identitária frente às Desigualdades de Gênero**. O quadro 2 sintetiza e explica a construção dessas categorias.

Quadro 2 - Síntese de Categorias

Categoria	Descrição síntese	Principais evidências empíricas	Base teórica
1. A coragem como estratégia de enfrentamento	As emoções emergem como parte constitutiva da trajetória das líderes, revelando fragilidades, medos e superações. A vulnerabilidade, antes vista como fraqueza, é	Falas que expressam superação e fortalecimento (“Chorei, mas trabalhei dobrado pra provar o contrário”; “Tem dias que eu choro no banheiro, mas depois volto e resolvo”, “Eu sinto, mas não deixo o sentimento me	Bardin (2011); Hryniewicz & Vianna (2018); Amaral et al. (2022); Nascimento (2018)

	reinterpretada como potência e fonte de aprendizado.	dominar. Acho que isso é o que me faz líder.”), além de registros no diário de campo sobre momentos de emoção e apoio mútuo no evento <i>Empodera Mulher</i> .	
2. O cuidado como prática de liderança relacional	A empatia e o cuidado se configuram como elementos centrais da liderança feminina, manifestando-se na escuta ativa, no acolhimento e na valorização das relações humanas. A liderança é vivida como prática afetiva e ética, que fortalece vínculos e cooperação.	Depoimentos sobre empatia e cuidado (“Eu escuto muito antes de decidir”; “Percebo no olhar quando a pessoa não está bem”), além de observações do diário sobre gestos de incentivo, abraços e trocas afetivas entre líderes durante o evento <i>Empodera Mulher</i> .	Goleman (2011); Nascimento (2018); Amaral (2022); Gondim; Siqueira (2014).
3. A reconstrução identitária frente às desigualdades de gênero	As emoções se apresentam como ferramenta de resistência e reconstrução identitária diante das desigualdades e estereótipos de gênero. O afeto e a solidariedade são usados como forças políticas e coletivas de enfrentamento.	Falas sobre preconceito e resistência (“Quando um homem é firme, dizem que ele é decidido...”; “A gente sente raiva, mas é esse sentimento que faz a gente continuar”) e observações do diário sobre aplausos, lágrimas e apoio coletivo no evento.	Milsterstainer (2020); Amaral <i>et al.</i> (2022); Nascimento (2018); Silva <i>et al.</i> (2020); Gondim; Siqueira (2014).

Fonte: Própria (2025)

A seguir, apresentam-se os resultados e discussões correspondentes a cada categoria apresentada no quadro 2.

4.1 A CORAGEM COMO ESTRATÉGIA DE ENFRENTAMENTO

Nesta categoria, os dados revelam que a trajetória das líderes é marcada pela **coragem**. Ou seja, a coragem aqui não é a ausência de medo, mas a **estratégia** utilizada para lidar com a necessidade constante de provar competência.

Nesse sentido, as falas das entrevistadas demonstram que as emoções acompanham as trajetórias profissionais das mulheres líderes como um elemento estruturante de suas vivências. As participantes descreveram situações de superação, medo e conquista, mostrando que a vulnerabilidade não é sinônimo de fraqueza, mas uma condição humana que possibilita aprendizado e resiliência (Gondim; Siqueira, 2014). Esse sentimento aparece de forma marcante quando a L3 relata: “Já entrei em reunião que nem me cumprimentaram. Só depois que perceberam que era eu quem decidia. A gente tem que provar o tempo todo que sabe o que faz.” (L3, restaurante e hospedagem).

Como observam Hryniewicz e Vianna (2018), o espaço de liderança feminina ainda é permeado por barreiras simbólicas e necessidade de constante validação. Esse cenário se reflete nas falas de várias líderes, como a de L8, que descreve: “O peso não é só do trabalho... é do julgamento.” (L8, consultoria ambiental e pesquisa e agricultura familiar).

Essas vivências confirmam o que Amaral *et al.* (2022) denominam “dupla jornada simbólica”, na qual as mulheres precisam demonstrar competência técnica e equilíbrio emocional simultaneamente. O sentimento de vulnerabilidade, longe de representar limitação, transforma-se em combustível para agir. A L6 reforça essa percepção: “Já ouvi muito que mulher não aguenta ter empresa, que é frágil. Eu ouvi, chorei e depois trabalhei dobrado pra provar o contrário.” (L6, restaurante).

A partir da análise de conteúdo proposta por Bardin (2011), percebe-se que a vulnerabilidade é reinterpretada como potência. As entrevistadas relatam que as dificuldades emocionais funcionam como fonte de crescimento e autoconhecimento. Essa compreensão se aproxima da visão de Nascimento (2018), segundo o qual a liderança é um processo de integração entre emoção e racionalidade. Isso se reflete na fala da L5 quando diz: “Tem dias que eu choro no banheiro, mas depois volto e resolvo. Eu sinto, mas não deixo o sentimento me dominar. Acho que isso é o que me faz líder.” (L5, moda sustentável).

O diário de campo reforça essa percepção: em momentos de emoção durante o evento Empodera Mulher, observou-se que as participantes não escondiam as lágrimas — ao contrário, as compartilhavam com naturalidade, recebendo aplausos e apoio mútuo. Essa cena traduz o que Nascimento (2018) e Amaral *et al.* (2022) entendem como afetividade transformadora, na qual a emoção é reconhecida como parte legítima da vida profissional.

Assim, nesta categoria, a emoção aparece como fio condutor entre sofrimento e superação, confirmando que a liderança feminina se constrói não apesar das emoções, mas por meio delas.

4.2 O CUIDADO COMO PRÁTICA DE LIDERANÇA RELACIONAL

Aqui, o **cuidado** deixa de ser um conceito abstrato e se torna a **estratégia de gestão** das participantes. É através dessa prática que elas estabelecem vínculos de confiança, provando que o afeto é um valor organizacional que gera resultados e bem-estar coletivo.

Nesse sentido, as entrevistas e observações do diário de campo evidenciam que o exercício da liderança está profundamente atravessado por sentimentos de empatia, solidariedade e cuidado. Esse modo de liderar confirma o que Gondim e Siqueira, (2014) descrevem como liderança relacional — aquela que se ancora nas relações humanas e no reconhecimento mútuo.

De acordo com Goleman (2011), a empatia é um dos pilares da inteligência emocional e um fator determinante para o engajamento das equipes. Essa característica aparece de forma recorrente nas falas das participantes, como destaca L2: “Eu escuto muito antes de decidir. Cada pessoa tem um jeito, um dia difícil, um problema em casa. Se eu não tiver paciência, eu perco a confiança deles.” (L2, turismo e bebidas).

O cuidado também surge como prática cotidiana e princípio ético, compreendido aqui não apenas como uma habilidade interpessoal, mas como um compromisso com a dignidade e a valorização do sujeito no ambiente de trabalho. L5 exemplifica essa postura: “A gente tem funcionário que, às vezes, chega mal, eu percebo no olhar. Então, deixo respirar, converso. Às vezes, só o acolhimento resolve.” (L5, moda sustentável).

A afetividade também aparece como fundamento dessa ética do cuidado, como descreve L4, e é reforçada pela L10, que amplia o sentido coletivo de liderança: “Liderar pra mim é cuidar. É estar perto (L4, restaurante e eventos)” e “Eu trato meu grupo como gente, não como número (L10, restaurante)”. Essas atitudes refletem o que Nascimento (2018) e Amaral *et al.* (2022) definem como liderança afetiva, em que o cuidado é compreendido como um valor organizacional e político, consolidando a coerência entre o exercício da empatia e a responsabilidade com o bem-estar coletivo.

Durante o evento Empodera Mulher, descrito no diário de campo, as líderes trocavam gestos de incentivo, abraços e palavras de encorajamento. Era perceptível que a escuta e o apoio recíproco ultrapassavam o discurso e se materializavam em práticas emocionais de reconhecimento. Assim, empatia e cuidado não são apenas características pessoais, mas estratégias emocionais que moldam o modo de liderar dessas mulheres.

Como observam Nascimento (2018) e Maximiano (2004), a liderança pautada pela empatia promove vínculos de confiança e colabora para o fortalecimento coletivo. As líderes

participantes demonstram sensibilidade em equilibrar resultados e relações, o que, segundo Gondim e Siqueira, 2014, caracteriza o perfil de liderança humanizada nas organizações contemporâneas.

O cuidado e a empatia, portanto, não se limitam a gestos pessoais, mas compõem uma estratégia emocional de liderança, que fortalece laços, reduz tensões e transforma o ambiente de trabalho em um espaço de escuta e pertencimento, o que corrobora com o conceito de liderança focada nas pessoas citado por Maximiano (2004). Ou seja, o cuidado é o que fundamenta a ética do acolhimento citada por L5 e L10.

4.3 A RECONSTRUÇÃO IDENTITÁRIA FRENTE ÀS DESIGUALDADES DE GÊNERO

Nesta categoria, as emoções são analisadas como ferramentas de **reconstrução**. A **Reconstrução Identitária** é a estratégia que as líderes utilizam para subverter as **Desigualdades de Gênero** que tentam limitar a sua atuação. Assim, as narrativas das líderes evidenciam que o exercício da liderança feminina continua sendo atravessado por desigualdades estruturais. As emoções, nesse contexto, emergem como instrumentos de resistência e reconstrução identitária.

De acordo com Milterstainer et al. (2020), ainda persiste a tendência de associar emoção à falta de controle, o que leva à desvalorização das mulheres em cargos de poder. Essa contradição é apontada por L9: “Quando um homem é firme, dizem que ele é decidido. Quando a gente é firme, dizem que é estressada. A diferença é só o gênero.” (L9, Consultoria de imagem e coordenação de eventos). Essa percepção aparece também no relato de L3: “Eu me esforço o dobro para ser levada a sério.” (L3, restaurante e hospedagem). Assim, a reconstrução acontece quando a mulher deixa de aceitar o rótulo de 'estressada' e reafirma a sua firmeza como uma característica legítima da sua gestão. É um processo de transformar a resistência em nova identidade profissional, como cita a líder 9.

Mas as emoções também aparecem como força de oposição ao machismo, como expressa a L8: “Eles esperam que a gente sorria o tempo todo. Quando a gente coloca limite, incomoda.” (L8, consultoria ambiental, pesquisa e agricultura familiar). Essas falas confirmam o que Amaral *et al.* (2022) descrevem como “invisibilização simbólica” da competência feminina — processo em que o afeto e a empatia são vistos como opostos à racionalidade. Contudo, as participantes ressignificam esse cenário, transformando a emoção em força mobilizadora e como energia de luta e continuidade: “A gente sente raiva, sim, sente cansaço, mas é esse sentimento que faz a gente continuar. É resistência.” (L8, consultoria ambiental, pesquisa e agricultura familiar).

Durante as observações do diário de campo, essa resistência se expressou em pequenos gestos: aplausos coletivos, lágrimas compartilhadas e relatos emocionados sobre superação. Essas manifestações reafirmam, na prática, o que Nascimento (2018) e Amaral *et al.* (2022) chamam de afeto como gesto político, ou seja, o uso das emoções como instrumento de transformação social.

A resistência também se manifesta no cuidado coletivo entre mulheres. Em vários momentos, as líderes relataram a importância de apoiar outras mulheres em posições de liderança: “Quando vejo minhas funcionárias crescendo, é como se eu também crescesse. A gente sobe juntas.” (L10, restaurante). Essa perspectiva coletiva corrobora as reflexões de Gondim e Siqueira, (2014) e Silva *et al.* (2020) sobre a influência das dimensões emocionais e culturais nas relações organizacionais.

O compartilhamento das emoções fortalece o sentimento de pertencimento e o reconhecimento mútuo, consolidando o afeto como força de resistência diante das desigualdades.

4.4 IMPRESSÕES DA PESQUISADORA: O 'SENTIR' NO EVENTO EMPODERA MULHER"

Ao chegar no auditório da UFPB em Bananeiras para prestigiar o evento 'Empodera Mulher', fui imediatamente impactada pela atmosfera criada. O ambiente, cuidadosamente decorado com flores e tons de rosa ao som da banda Filarmônica, não era apenas um cenário estético; era um convite ao acolhimento.

Observei mais de 25 mulheres, cujas realidades variavam entre a agricultura familiar e a gestão pública, mas que compartilhavam um cansaço comum: a pressão de 'dar conta de tudo'. Durante os relatos, percebi que o evento funcionou como um espelho coletivo, um espaço para se expressarem e saberem que estavam sendo ouvidas.

Ao relatarem suas experiências elas se reconheciam umas nas experiências das outras e a emoção inevitavelmente surgia como uma expressão legítima da carga emocional que suas trajetórias carregam. Contudo, em seus gestos e olhares vi força, determinação, coragem e o mais bonito, os seus relatos de superação e avanço nunca eram uma luta por si só, em todos os relatos, havia traços de coletividade, elas não se comparavam, e sim, reconheciam suas próprias potencialidades e o quanto cada uma podia contribuir com a outra.

Uma das cenas que mais me marcou foi a naturalidade com que o choro e o riso coexistiram. Não havia ali a 'barreira profissional' que muitas vezes tentamos manter na Administração. O que vi foi a validação de que ser multipotencial exige, antes de tudo, cuidar de si. As falas que ecoaram no auditório, como a necessidade de 'viver o presente para evitar a ansiedade' ou de que 'aprender é o passo para ganhar', ficaram gravadas não apenas no meu diário, mas na minha compreensão do que é a liderança feminina na Paraíba.

Foi uma experiência que humanizou os dados que eu havia coletado nas entrevistas." Minhas percepções iniciais em relação as barreiras postas sobre liderança feminina, foram caindo uma a uma diante do relato daquelas mulheres, a liderança para elas transforma não só a vida profissional, mas a pessoal também e, quase sempre, transforma a vida e a identidade de outras mulheres em seu entorno.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo buscou compreender como as emoções influenciam as ações das líderes nas práticas organizacionais em cidades do interior da Paraíba. A análise das entrevistas e do diário de campo evidenciou que as emoções são elementos estruturantes da liderança feminina, moldando decisões, relações e estratégias de enfrentamento.

De acordo com Gondim e Siqueira (2014) e Silva *et al.* (2020), o comportamento organizacional é atravessado por fatores emocionais e culturais, o que se confirma nas experiências das participantes. As líderes transformam vulnerabilidade em aprendizado (Hryniewicz; Vianna, 2018), empatia em estratégia de cuidado (Goleman, 2011; Nascimento, 2018) e emoção em resistência (Amaral *et al.*, 2022).

As falas e observações revelam que liderar é também sentir, acolher e resistir. A emoção não fragiliza a liderança — ela a humaniza e fortalece, funcionando como recurso cognitivo, relacional e político. Durante o evento *Empodera Mulher*, por exemplo, o compartilhamento de emoções coletivas evidenciou que o afeto é elemento de coesão e empoderamento entre as mulheres, traduzindo a liderança como prática de solidariedade.

Nesse sentido, em termos teóricos e práticos, esta pesquisa contribui para ampliar a compreensão sobre o papel das emoções na liderança feminina, destacando que as práticas de gestão não são neutras, e sim, permeadas por experiências afetivas e sociais. Para futuras pesquisas, recomenda-se ampliar o universo empírico e comparar percepções entre lideranças

femininas e masculinas, além de investigar o impacto das emoções em contextos organizacionais sustentáveis e solidários.

Em síntese, as líderes participantes desta pesquisa demonstram que liderar é também sentir, acolher e resistir; que as emoções, quando reconhecidas e compreendidas, tornam-se ferramentas de transformação pessoal e coletiva. E que, no interior da Paraíba, o ato de liderar é, ao mesmo tempo, um gesto de coragem, cuidado e reconstrução, revelando que o trabalho, o afeto e a resistência podem coexistir como expressões legítimas da prática organizacional feminina.

Ou seja, as emoções, nas vozes e gestos das líderes, revelam não apenas histórias de trabalho, mas histórias de resistência, afeto e reconstrução — mostrando que liderar é também um ato de sentir e transformar.

Por fim, esta pesquisa apresentou uma limitação e um desafio relevante que deve ser considerado: a resistência de algumas convidadas em participar do estudo ao tomarem conhecimento da temática, evidenciando uma barreira cultural em discutir abertamente as emoções no ambiente de gestão. Assim, embora essa limitação não tenha comprometido a riqueza qualitativa dos dados obtidos, influenciou o tamanho final da amostra.

REFERÊNCIAS

- AMARAL, G. R. do *et al.* **Ser mulher e CEO: a expressão do feminino na gestão e trajetória da liderança.** In: ENCONTRO DA ANPAD - EnANPAD, 46., 2022, On-line. Anais [...]. Maringá: ANPAD, 2022. Disponível em: http://www.anpad.org.br/eventos.php?eventos_id=1&trabalho_id=31818. Acesso em: 13/04/2025
- CARRILHO, A. B. et al. Comparação do perfil epidemiológico brasileiro da síndrome de burnout antes e após a pandemia da COVID-19. **Revista FT**, [S. l.], v. 28, ed. 137, jul. 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.69849/revistaft/th10249051622>. Acesso em: 7 mar. 2025
- BANDEIRA, P. B.; AMORIM, M. V.; OLIVEIRA, M. Z. de. Empreendedorismo Feminino: estudo comparativo entre homens e mulheres sobre motivações para empreender. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 20, n. 3, p. 1109-1116, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.17652/rpot/2020.3.19694>. Acesso em: 10 mar. 2025.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo.** São Paulo: Edições 70, 2011.
- BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. **Mulheres no mercado de trabalho: uma evolução constante rumo à igualdade.** Brasília, DF: Gov.br, 2024. Disponível em: <https://www.gov.br/trabalho-e-emprego/pt-br/noticias-e-conteudo/2024/Marco/mulheres-no-mercado-de-trabalho-uma-evolucao-constante-rumo-a-igualdade>. Acesso em: 7 mar. 2025.
- CAMARGO, F. C. **A percepção sobre a importância e o uso da inteligência emocional para mulheres em posição de liderança.** 2021. Monografia (Especialização em Gestão de Pessoas) – Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2021. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/237877>. Acesso em: 09/04/2025
- COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de Pesquisa em Administração.** Traduzido por Scientific Linguagem Ltda, textos da 10. Ed.: Iuri Duquia Abreu. Porto Alegre: AMGH, 2016.
- CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto.** Tradução de Magda Lopes. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.
- EXAME. **Mulheres são muito emocionais para serem líderes eficazes?** Bússola, [s. l.], ago. 2024. Disponível em: <https://exame.com/bussola/mulheres-sao-muito-emocionais-para-serem-lideres-eficazes/>. Acesso em: 12 abr. 2025.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 7. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2002. E-book. pág. 41. ISBN 9786559771653. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786559771653/>. Acesso em: 9 jul. 2025.
- GOLEMAN, D. **Liderança: a inteligência emocional na formação do líder de sucesso.** Tradução: Ivo Korytowski. Rio de Janeiro: Objetiva, 2015.
- GOLEMAN, D. **Inteligência social: o poder das relações humanas.** Tradução: Ana Beatriz Rodrigues. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

GONDIM, S. M. G.; SIQUEIRA, M. M. M. Emoções e afeto no trabalho. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (org.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. 2. ed. Porto Alegre: AMGH, 2014. cap. 7, p. 285-315.

HRYNIEWICZ, L. G. C.; VIANNA, M. A. Mulheres em posição de liderança: obstáculos e expectativas de gênero em cargos gerenciais. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 3, p. 331-344, jul./set. 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1679-395174876>. Acesso em: 7 mar. 2025.

IBGE. **Estatísticas de gênero**: indicadores sociais das mulheres no Brasil. Rio de Janeiro: IBGE, 2024. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/multidominio/genero/20163-estatisticas-de-genero-indicadores-sociais-das-mulheres-no-brasil.html?edicao=39270&t=publicacoes>. Acesso em: 7 mar. 2025.

IBGE. **PNAD Contínua 2018**: educação avança no país, mas desigualdades raciais e por região persistem. Rio de Janeiro: IBGE, 2018. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/24857-pnad-continua-2018-educacao-avanca-no-pais-mas-desigualdades-raciais-e-por-regiao-persistem>. Acesso em: 7 mar. 2025.

INSTITUTO ETHOS. **Perfil Social, Racial e de Gênero das 1.100 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas 2023-2024**. São Paulo: Ethos, 2024. Disponível em: <https://www.ethos.org.br>. Acesso em: 11 abr. 2025.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003

LAKATOS, E. M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 9. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2021. E-book. pág. 256. ISBN 9788597026580. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597026580/>. Acesso em: 15 jul. 2025.

MATIAS, J. (ed.). Mulheres são maioria nos atendimentos de burnout pelo SUS. **Folha de S. Paulo**, São Paulo, 06 jul. 2024. v. B5. Disponível em: PressReader.com - Réplicas de Jornais de Todo o Mundo. Acesso em: 17 abr. 2025.

MAXIMIANO, A. C. A. Liderança. In: -. **Teoria geral da administração**: da revolução urbana à revolução digital. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004. cap. 12, p. 304 - 326.

MEIHY, J. C. S. B. **Manual de História Oral**. 5. ed. São Paulo: Loyola, 2005.

MILTERSTEINER, R. K.; OLIVEIRA, F. B. de; HRYNIEWICZ, L. G. C.; SANT'ANNA, A. de S.; MOURA, L. C. Liderança feminina: percepções, reflexões e desafios na administração pública. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 18, n. 2, p. 406-423, abr./jun. 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1679-395120190176>. Acesso em: 7 mar. 2025

MOVIMENTO MULHER 360. **Mulheres lideram os casos de burnout, revela pesquisa**. [s. l.], abr. 2025. Disponível em: <https://movimentomulher360.com.br/noticias/mulheres-lideram-os-casos-de-burnout-revela-pesquisa/>. Acesso em: 10 abr. 2025.

MOVIMENTO MULHER 360. **Saúde mental das mulheres: vamos conversar?** [s. l.], 2025. Disponível em: <https://movimentomulher360.com.br/coluna/saude-mental-das-mulheres/>. Acesso em: 10 abr. 2025.

NASCIMENTO, M. A. do. Gestão feminina: a liderança feminina nas organizações brasileiras. **Ideias e Inovação - Lato Sensu**, Aracaju, v. 4, n. 2, p. 57-66, 2018. Disponível em: <https://periodicos.set.edu.br/ideiaseinovacao/article/view/5608>. Acesso em: 7 mar. 2025

NOGUEIRA, E. C. O. R.; KUBO, E. K. M. Sentidos do exercício da liderança por mulheres executivas brasileiras. **Revista de Gestão e Secretariado**, [S. l.], v. 4, n. 2, p. 114-133, out. 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.7769/gesec.v4i2.175>. Acesso em: 7 mar. 2025

O POVO. **Mulheres ainda têm menores remunerações e falta de representatividade em cargos de liderança**. Fortaleza, mar. 2025. Disponível em: <https://www.opovo.com.br/noticias/economia/2025/03/07/mulheres-ainda-tem-menores-remuneracoes-e-falta-de-representatividade-em-cargos-de-lideranca.html>. Acesso em: 9 mar. 2025.

SEBRAE. **5 principais motivos que levam as mulheres a empreender**. Curitiba: Sebrae PR, abr. 2025. Disponível em: <https://www.sebraepr.com.br/comunidade/artigo/5-principais-motivos-que-levam-as-mulheres-a-empreender>. Acesso em: 9 abr. 2025.

SHEN, W.; HENTSCHEL, T.; HIDEG, I. Leading through the uncertainty of COVID-19: the joint influence of leader emotions and gender on abusive and family-supportive supervisory behaviours [Liderando através da incerteza da COVID-19: a influência conjunta das emoções do líder e do gênero...]. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, [S. l.], v. 96, n. 3, p. 553-579, Sept. 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/joop.12439>. Acesso em: 8 mar. 2025

SILVA, A. B. da. Emoção e Multidimensionalidade na prática gerencial. In: SILVA, A. B. da. **Como os gerentes aprendem?** São Paulo: Saraiva, 2009. cap. 7, p. 63-69.

SILVA, M. R. R. Mulheres no comando: Uma revisão na literatura sobre liderança feminina no campo do trabalho no Brasil. **Revista Estudos e Pesquisas em Administração (REPAD)** v.4, n 3, p. 147 a 169, set/dez 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.30781/repad.v4i3.10902> Acesso em: 7 mar. 2025.

SILVA, P. B.; OLIVEIRA, M. V.; OLIVEIRA, M. Z. DE. Empreendedorismo Feminino: estudo comparativo entre homens e mulheres sobre motivações para empreender. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, v. 20, n. 3, 2020.

SOARES, J. P. et al. Fatores associados ao burnout em profissionais de saúde durante a pandemia de Covid-19: revisão integrativa. **Saúde em Debate**, Rio de Janeiro, v. 46, n. esp. 1, p. 385-400, mar. 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0103-11042022E126>. Acesso em: 7 mar. 2025

WEYMER, A. S. Q. et al. A contribuição de mulheres líderes no nível de comprometimento organizacional. **RGO. Revista Gestão Organizacional**, Chapecó, v. 11, n. 3, p. 119-141, set./dez. 2018. DOI: <https://doi.org/10.22277/rgo.v11i3.4038>. Acesso em: 7 mar. 2025

APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

Tema: Como as emoções influenciam as ações das líderes nas práticas organizacionais em cidades do interior da Paraíba.

I. Boas-Vindas e Apresentação da Pesquisa

- **Pesquisador(a):** "Olá, meu nome é Maria Angélica, muito obrigada por aceitar participar desta entrevista. Sou estudante do curso de Bacharelado em Administração na Universidade Federal da Paraíba, em Bananeiras - PB.
- **Pesquisador(a):** "Este estudo faz parte do meu Trabalho de Conclusão de Curso e busca **compreender como as emoções influenciam as ações das líderes nas práticas organizacionais em cidades do interior da Paraíba**. Seu relato e experiência são extremamente valiosos para nós, pois nos ajudarão a entender melhor essa dinâmica tão importante."
- **Pesquisador(a):** "Antes de começarmos, gostaria de reforçar que sua participação é **voluntária**, e tudo o que for dito aqui será tratado com **confidencialidade e anonimato**. Sua identidade não será revelada em nenhuma fase da pesquisa; usaremos um código (como 'L1') para nos referirmos à sua entrevista. A conversa será gravada em áudio para facilitar a transcrição e análise. Você se sente confortável com isso? Tem alguma dúvida antes de começarmos?"

II. Trajetória Profissional e Contexto da Liderança

1. Para iniciarmos, poderia contar um pouco sobre sua **trajetória profissional** e os principais marcos que a levaram a assumir sua posição atual de liderança?

III. Emoções e Ações na Liderança Feminina

2. No seu dia a dia como líder, como as **emoções** (as suas e as da sua equipe) se manifestam? Como elas influenciam suas **decisões e a forma como você interage** com seus liderados e pares? Você acredita que as emoções podem influenciar as suas decisões no seu trabalho, de que forma?
3. Poderia descrever uma **situação específica no seu papel de liderança** em que suas próprias emoções tiveram um impacto direto na sua decisão ou na forma como você conduziu a situação?
4. Em momentos de alta pressão ou crise, como você percebe a **influência das suas emoções** nas suas ações e na sua capacidade de liderar a equipe? Conte-nos sobre um exemplo.
5. A **inteligência emocional** é apontada como crucial para a liderança. Para você, como líder mulher, quais habilidades emocionais são mais importantes e como você as desenvolve ou utiliza para enfrentar as adversidades?
6. No seu papel de líder, você já sentiu que precisou **reprimir ou mascarar suas emoções** para ser levada mais a sério ou para se adequar a um "modelo ideal" de liderança que parece não permite a expressão emocional feminina? Poderia dar um exemplo disso?

7. Você já se deparou com **estereótipos de gênero** em relação à sua liderança no seu ramo de trabalho, por exemplo, de desrespeito ou descredito, no ambiente de trabalho (ex: rotulada como "emocional demais" se assertiva, ou "fraca" se empática)? Poderia compartilhar uma experiência e como você a vivenciou?

IV. Contexto Regional e Perspectivas Futuras

8. Em uma cidade do interior da Paraíba, você identifica **particularidades culturais ou sociais** que influenciam a forma como as emoções são percebidas e expressas pelas mulheres líderes e suas equipes?
9. Considerando as múltiplas responsabilidades que muitas mulheres acumulam (trabalho, família), como essa **pressão afeta suas emoções** no dia a dia como líder? Você já sentiu os efeitos disso na sua saúde mental ou bem-estar? Como você gerencia essas questões?
10. Em relação à liderança feminina, olhando para o futuro, que **mudanças você gostaria de ver** na forma como as emoções são valorizadas e gerenciadas nas organizações? Explica melhor?

APÊNDICE B - QUADRO-RESUMO DAS EXPRESSÕES EMOCIONAIS IDENTIFICADAS

Dimensão Emocional / Código	Descrição (Exata)	Expressões Recorrentes	Exemplos Representativos	Relação com a Categoria (Nº)
Vulnerabilidade	Expressões de fragilidade emocional, dúvidas ou inseguranças relatadas pelas líderes.	Medo, choro, insegurança, sentimentos de inadequação.	“Tem dias que eu choro no banheiro, mas depois volto e resolvo.” (L5)	1
Medo	Menções ao receio de falhar, ser julgada ou não corresponder às expectativas.	Insegurança, "frio na barriga", hesitação.	“O medo de errar e ser julgada por ser mulher é constante.” (L2)	1
Validação constante	Necessidade de provar competência ou reafirmar autoridade.	Provar capacidade, busca por aprovação, carga dupla.	“Parece que eu tenho que trabalhar o dobro para ser validada.” (L6)	1
Superação	Relatos de enfrentamento de desafios e conquistas emocionais.	Esforço, persistência, vencer limites.	“Cada desafio que eu venço é uma superação pessoal.” (L7)	1
Resiliência	Capacidade de persistir emocionalmente diante das dificuldades.	Superação, persistência, esforço constante.	“Chorei e depois trabalhei dobrado pra provar o contrário.” (L6)	1
Empatia	Sensibilidade ao sentir e compreender as emoções dos outros.	Escuta, acolhimento, sensibilidade às necessidades.	“Eu percebo no olhar quando alguém não está bem.” (L5)	2
Escuta ativa	Atenção às necessidades, sentimentos e contextos dos colaboradores.	Atenção, diálogo aberto, compreensão.	“Eu paro tudo para ouvir o que eles têm a dizer.” (L11)	2
Acolhimento	Ato de oferecer suporte emocional e compreensão.	Abrigar, dar apoio, suporte emocional.	“As pessoas se sentem à vontade para desabafar comigo.” (L4)	2
Cuidado	Preocupação genuína com o bem-estar dos membros da equipe.	Suporte emocional, preocupação com o bem-estar.	“Liderar pra mim é cuidar.” (L4)	2
Cooperação	Incentivo ao trabalho conjunto e relações afetuosas.	Ajuda mútua, colaboração, parceria.	“Aqui a gente trabalha como um corpo só, um ajudando o outro.” (L10)	2
Preconceito de gênero	Relatos de desvalorização, estereótipos e discriminação.	Julgamento, barreira, exclusão, "ser testada".	“Sentir que não te levam a sério por ser mulher dói muito.” (L2)	3
Indignação	Reações emocionais diante de injustiças ou desigualdades.	Raiva construtiva, inconformismo, revolta.	“É revoltante ver como ainda somos tratadas com diferença.” (L8)	3
Resistência	Emoções que impulsionam a enfrentamento das desigualdades.	Firmeza, não recuar, persistência política.	“Quando a gente coloca limite, incomoda.” (L8)	3
Apoio entre mulheres	Solidariedade feminina como forma de fortalecimento coletivo.	Apoio mútuo, rede de mulheres, união.	“A gente se entende, uma segura a mão da outra.” (L1)	3
Empoderamento	Sentimento de força e autonomia construído a partir das relações e vivências.	Poder, confiança, ocupação de espaço.	“Hoje eu sinto que tenho voz e que posso transformar as coisas.” (L9)	3
Solidariedade emocional	Apoio emocional recíproco observado nas interações e no diário de campo.	Empatia profunda, suporte na dor, união.	“A gente compartilha as angústias e sai mais forte.” (L1)	2 e 3
Afetividade coletiva	Expressões coletivas de emoção como abraços, aplausos e compartilhamento de sentimentos.	Abraços, aplausos, acolhimento coletivo, afeto.	“O afeto aqui não é fraqueza, é o que mantém a gente em pé.” (L9)	2 e 3

ANEXO – REGISTROS DO EVENTO EMPODERA MULHER



