



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO
UNIDADE ACADÊMICA DE SERRA TALHADA
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

DANIELLY MARIA DA SILVA LIMA

**INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NA LIDERANÇA FEMININA:
Uma análise a partir de histórias de vida.**

SERRA TALHADA - PE

2025

DANIELLY MARIA DA SILVA LIMA

**INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NA LIDERANÇA FEMININA:
Uma análise a partir de histórias de vida.**

Monografia apresentada ao Curso de Bacharelado em Administração da Unidade Acadêmica de Serra Talhada da Universidade Federal Rural de Pernambuco como parte dos requisitos para a obtenção do título de Bacharela em Administração.

Orientador(a): Prof.^a Dra. Suiane Valença Brandão

SERRA TALHADA - PE

2025

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Sistema Integrado de Bibliotecas da UFRPE
Bibliotecário: Israel Lacerda do Nascimento – CRB-42317

L732i Lima, Danielly Maria da Silva

Inteligência emocional na liderança feminina: uma análise a partir de histórias de vida / Danielly Maria da Silva Lima. – Serra Talhada, 2025.
70 f. il.

Orientador(a): Suiane Valença Brandão.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) – Universidade Federal Rural de Pernambuco, Unidade Acadêmica Serra Talhada - UAST, Bacharelado em Administração, Serra Talhada, PE-BR, 2025.

Inclui referências e apêndice.

1. Inteligência emocional. 2. Liderança em mulheres. 3. Método de estudo de casos. 4. Liderança em mulheres. 5. Emoções. I. Brandão, Suiane Valença, orient. II. Título.

CDD 658

DANIELLY MARIA DA SILVA LIMA

**INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NA LIDERANÇA FEMININA:
Uma análise a partir de histórias de vida.**

Monografia apresentada ao Curso de Bacharelado em Administração da Unidade Acadêmica de Serra Talhada da Universidade Federal Rural de Pernambuco como parte dos requisitos para a obtenção do título de Bacharela em Administração.

Aprovado em 07/08/2025

BANCA EXAMINADORA

Professora Doutora Suiane Valença Brandão

Professora Doutora Ana Paula da Silva Farias

Professora Doutora Marcela Cássia de Melo Benício

Serra Talhada

2025

AGRADECIMENTOS

Meus sinceros agradecimentos.

Primeiramente a Deus, pela oportunidade de me capacitar para vivenciar, mesmo diante dos desafios, toda a minha jornada acadêmica que se concretiza com a entrega desta monografia. Agradeço aos meus pais e irmãos, esposo, minha sogra, e todos aqueles que direta ou indiretamente se fizeram presentes na minha jornada, por todo o suporte oferecido nesse período, por serem minha rede de apoio em meio aos desafios de ser mãe, estudante, dona de casa, trabalhar fora e tantas outras atividades a mim pertencentes.

Em toda minha trajetória acadêmica devo sinceros agradecimentos a toda a comunidade de profissionais da UFRPE/UAST, em especial aos professores os quais tive o prazer de conhecer e com os quais aprendi muito. Recebi aprendizado para além do conhecimento técnico e operacional da área administrativa. Todos que ministraram as disciplinas do curso durante esse período me ensinaram sobre comprometimento, empatia, amor ao próximo e foram exemplos pra mim.

Agradeço a duas pessoas muito importantes pra mim, minhas duas amigas (Lizandra e Tamires) que estiveram presentes nessa trajetória acadêmica, me encorajando, me motivando e me mostrando o quanto eu era capaz de conseguir. São duas mulheres que me inspiraram muito para a escolha do campo de estudo desta monografia e me inspiram muito pelas mulheres guerreiras que são.

Agradeço especialmente à minha orientadora, Suiane, pelas contribuições e ensinamentos tanto durante as disciplinas do curso, quanto durante o período de construção desta monografia. Ressalto ainda que ela é exemplo de mulher é sinônimo de garra, persistência, amor, luz e dedicação, pois em tudo que se compromete a fazer conclui com muita maestria. Não posso deixar de agradecer a ela por tamanha demonstração de empatia comigo.

Em especial, agradeço ao meu filho que ainda é uma criança de apenas 1 ano e 8 meses, mas foi quem mais me motivou a não desistir e a lutar pelos meus sonhos e pela minha carreira profissional e fim de lhe oferecer sempre o melhor que eu puder. Quando os momentos pareciam difíceis foi ele quem foi a luz de persistência para que esta monografia pudesse ser finalizada e para que minha formação acadêmica fosse também concretizada.

RESUMO

Dada a crescente discussão sobre a importância da Inteligência Emocional no campo das lideranças nas organizações com foco na liderança feminina, bem como a crescente luta das mulheres no combate à desigualdade de gênero no exercício de cargos em alta gestão empresarial, o presente trabalho buscou descrever como a inteligência emocional se manifesta em mulheres em posições de liderança. A metodologia empregada foi a de análise de histórias de vidas, selecionando-se um grupo de 6 mulheres líderes, atuantes do setor público, privado ou terceiro setor na região do Sertão do Pajeú, em Pernambuco. Os aplicativos de suporte utilizados para a coleta e análise dos resultados foram o Google Meet, Google Transcritor e o TacTic. As análises e discussões dos pontos centrais da pesquisa foram feitas com base em 5 eixos temáticos (Contexto Sociocultural e Familiar; Trajetória de Liderança; Desafios e Adversidades; Estratégias Emocionais e Inteligência Emocional; Construções Subjetivas e Sentido da Liderança). Constatou-se que a inteligência emocional, mostra-se presente e bem aplicada na vida profissional de ambas as mulheres, que demonstraram ter sido construídas a partir dos diversos aspectos de suas vivências nos contextos socioculturais, familiares e trajetória de liderança. Os resultados mostram ainda que a liderança exercida por essas mulheres, demonstram as práticas de cuidado, empatia, escuta ativa, comprometimento e controle das suas emoções para conseguirem enfrentar os desafios, demonstrando aspectos importantes em relação ao equilíbrio de suas emoções e de percepção das emoções dos seus liderados, a fim de tornar o ambiente de trabalho melhor.

Palavras-chave: Inteligência Emocional. Liderança. Histórias de vida.

ABSTRACT

Given the growing discussion about the importance of Emotional Intelligence in organizational leadership, with a focus on female leadership, as well as women's growing struggle to combat gender inequality in senior management positions, this paper sought to describe how emotional intelligence manifests itself in women in leadership positions. The methodology employed was life story analysis, selecting a group of six female leaders working in the public, private, or third sectors in the Pajeú region in the Sertão do Pajeú region, in the state of Pernambuco, Brazil. The support applications used for data collection and analysis were Google Meet, Google Transcriber, and TacTic. The analyses and discussions of the research's central points were based on five thematic axes (Sociocultural and Family Context; Leadership Trajectory; Challenges and Adversities; Emotional Strategies and Emotional Intelligence; Subjective Constructions and the Meaning of Leadership). It was found that emotional intelligence is present and well-applied in the professional lives of both women, demonstrating that it was developed from the various aspects of their experiences in sociocultural and family contexts, as well as their leadership trajectories. The results also show that the leadership exercised by these women demonstrates the practices of care, empathy, active listening, commitment, and control of their emotions to face challenges. Thus, demonstrating important aspects regarding their emotion balance and the perception of the emotions of their subordinates in order to improve the work environment.

Keywords: Emotional Intelligence. Leadership. Life Stories.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	5
2. ABORDAGEM TEÓRICA: INTELIGÊNCIA EMOCIONAL E LIDERANÇA FEMININA	7
2.1 Inteligência emocional	7
2.2 Inteligência Emocional e contexto sociocultural: gênero e expectativas sociais.	9
2.3 Conceito e estilos de liderança	11
2.4 Mulheres e mercado de trabalho	18
2.5 Breve Histórico da mulher em cargos de liderança	18
2.6 Estereótipos de gênero e barreiras enfrentadas	20
2.7 Liderança por Mulheres	23
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	25
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO	27
4.1. Contexto Sociocultural e Familiar	29
4.2 Trajetória de Liderança	33
4.3 Desafios e Adversidades	39
4.4 Estratégias Emocionais e Inteligência Emocional	45
4.5 Construções Subjetivas e Sentido da Liderança	49
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	52
6. REFERÊNCIAS	55
APÊNDICE(S)	64
APÊNDICE A – ROTEIRO DA ENTREVISTA	64

1. INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, a inteligência emocional vem ganhando destaque e estudos relevantes demonstram o quanto ela se tornou uma competência e uma capacidade essencial para o exercício da liderança nas organizações. O conhecimento produzido a partir de contextos marginalizados, incluindo o papel de mulheres desempenhando papéis de liderança tem explorado a compreensão de mecanismos simbólicos que operam contra a ascensão de mulheres em espaços de destaque nas organizações (Bourdieu, 2002; Caprino, 2017; Machado-Taylor *et al.*, 2016). Os desafios enfrentados por mulheres líderes podem ser muitos, desde as múltiplas jornadas, com a necessidade de conciliação entre vida profissional, maternidade e cuidados com o lar, até as disparidades de salários e de reconhecimento em ambientes e cargos majoritariamente masculinizados. Nesse contexto, as habilidades emocionais podem proporcionar maior e melhor condicionamento para a condução de uma gestão de liderança feminina mais eficaz e a progressão desta na carreira (Helgesen; Goldsmith, 2018).

Nessa perspectiva, vale destacar a importância de tratar do tema voltando o olhar para como a Inteligência Emocional influencia relações interpessoais e contribui para o desenvolvimento de competências para a liderança feminina (Lopes *et al.*, 2006).

Autores como Daniel Goleman, Solaney e Mayer debruçaram seus estudos para tratar das definições e relevância da inteligência emocional. Segundo Goleman (1999), as capacidades implícitas existentes na inteligência emocional são essenciais para que as pessoas adquiram de forma exitosa as suas competências e obtenham sucesso no trabalho. O autor escreveu o livro intitulado “Inteligência Emocional” no qual descreve o tema em cinco habilidades, as quais tratam da capacidade de identificação das próprias ações (Autoconsciência, Autorregulação Automotivação) e das características interpessoais (Empatia e Habilidades sociais). Além disso, o autor aponta que o desenvolvimento da Inteligência Emocional está ligado ao autoconhecimento, à consciência dos próprios valores e emoções e à capacidade de alinhar emoções com propósitos. Liderar com propósito é liderar com clareza emocional (Goleman, 1995).

Segundo Solaney e Mayer (1990), a inteligência emocional é a capacidade de monitorar os próprios sentimentos e emoções e a dos outros. Todas estas são características que apresentam relação direta com o desenvolvimento e aperfeiçoamento do perfil de liderança, com destaque para a liderança feminina.

Para o perfeito entendimento das questões relacionadas ao presente estudo faz-se necessário compreender o conceito de liderança que, segundo Chiavenato (2014), é um processo que implica em diversos desafios e demanda o desenvolvimento de habilidades múltiplas, tanto técnicas quanto humanas. O autor ainda destaca que a liderança precisa ser capaz de inspirar e motivar pessoas, desenvolver talentos e proporcionar um ambiente de trabalho colaborativo.

Dessa forma, tais atitudes, habilidades e competências quando relacionados à liderança feminina, ganham ainda mais destaque devido à tamanha luta destas por seu espaço no mercado de trabalho e por reconhecimento, visto que a presença feminina em cargos de liderança tem historicamente passado por dificuldades advindas de barreiras culturais, sociais e estruturais, uma vez que durante muitos anos foram restringidas de exercer atividades no mercado de trabalho e foram associadas às funções de dona de casa e de cuidado com a família (Lerner, 1986, Holanda, 2009). Destacam-se ainda as dificuldades visíveis e invisíveis enfrentadas pelas mulheres em cargos de liderança e, dessa forma, se faz necessária a superação dos estereótipos de gênero.

Sendo assim, considerando as constantes transformações do campo da liderança no decorrer dos tempos, e tomando como base o papel da liderança feminina nas organizações e a importância da inteligência emocional nesse processo e nesse meio marcado por desafios e dificuldades impulsionadas por estereótipos de gênero e pela constante luta das mulheres por mais espaços e igualdade no mercado e na sociedade, essa pesquisa tem por objetivo descrever como a inteligência emocional se manifesta em mulheres em posições de liderança, a partir da análise de suas histórias de vidas.

A partir do contexto e objetivo apresentado, com o intuito de atender a esse objetivo realizou-se uma análise de histórias de vida de 6 mulheres líderes, atuantes no setor público, privado ou terceiro setor na região do Pajeú, Pernambuco. Tal escolha metodológica se justifica por considerar relevantes casos reais e vivências práticas como uma forma de reafirmar e confirmar o que os estudos trazem a respeito do tema. Utilizar o registro de histórias de vida numa pesquisa que aborda liderança feminina e inteligência emocional exige uma abordagem metodológica que respeite a singularidade dos relatos, ao mesmo tempo em que reconhece a potência analítica das experiências individuais. Nessa perspectiva, a intenção é a analiticidade contextualizada, em que cada história é compreendida como portadora de sentidos que refletem, tensionam ou iluminam questões mais amplas da realidade social (Goodson, 2013).

Desta forma o estudo contribuirá para que profissionais da área, mulheres no mundo de trabalho, docentes, discentes e demais públicos consigam ter o entendimento através de exemplos reais de mulheres que exercem suas funções como líder e percebam como se dá a manifestação da resistência feminina e como ela pode impactar nas conquistas organizacionais das participantes da pesquisa. Visto que, os estudos atuais destacam o quanto a Inteligência Emocional é fundamental para a eficácia da liderança, principalmente no que tange a liderança feminina o que serviu de motivação para o desenvolvimento desta pesquisa, com foco na observância de como as mulheres estudadas manifestam as questões relacionadas ao comportamento emocional em seus ambientes de trabalho. Além do mais, a pesquisa poderá servir de base para posteriores estudos na área e para aprofundamentos e novos desdobramentos nos mesmo campos de pesquisa.

Salienta-se que este trabalho está dividido em 5 seções, envolvendo: Introdução, seguida da fundamentação teórica, apresentando uma abordagem teórica com tópicos sobre Inteligência Emocional e Liderança Feminina. Sendo que, nesta abordagem foi destacado apontamentos importantes em relação aos conceitos de Inteligência Emocional e às questões socioculturais associadas ao tema, além de pontos no que dizem respeito ao conceito e estilos de liderança, a atuação das mulheres no mercado de trabalho e breve histórico destas em cargos de liderança, os estereótipos de gênero e barreiras enfrentadas, estilos de liderança tipicamente feminino e a atuação da mulheres no mercado de trabalho., com destaque para apontamentos em relação a liderança exercida por mulheres. As seções seguintes proceguem com os procedimentos metodológicos do estudo, os resultados e discussões apresentados a partir da análise de eixos temáticos específicos e finaliza com as considerações finais em relação ao observado e analisado dentro do contexto geral da pesquisa.

2. ABORDAGEM TEÓRICA: INTELIGÊNCIA EMOCIONAL E LIDERANÇA FEMININA

2.1 Inteligência emocional

A inteligência emocional tem ganhado espaço como instrumento fundamental para a compreensão das relações humanas, aplicado ao desenvolvimento pessoal e profissional, e vem sendo amplamente estudada e desenvolvida através de modelos teóricos, com nomes como Daniel Goleman, Salovey e Mayer citados entre os principais autores a tratarem conceitualmente essa área

de estudo (Portilla, 2020). Goleman (1995) define a inteligência emocional como a capacidade de criar motivações para si próprio e de persistir em objetivos apesar das adversidades, impedindo que a ansiedade interfira na capacidade racional, de empatia e autoconfiança.

Solaney e Mayer definiram a inteligência emocional como a capacidade de gerenciar os próprios sentimentos e emoções e a dos outros. Blount (2018) define a inteligência emocional como a capacidade de perceber, interpretar, responder e organizar com eficácia as emoções individuais e de influenciar as emoções alheias. Nota-se que, segundo este último autor, a capacidade de gerenciar todos esses processos está intimamente ligada ao processo de gestão das emoções e a capacidade de serem desenvolvidas as habilidades emocionais no indivíduo. Para Nelson e Low (2011), estas habilidades podem preparar o ser humano para direcionar o comportamento impulsivo tornando-o um comportamento direcionado e consciente.

Na Inteligência emocional estão contidas cinco competências emocionais e sociais básicas, classificadas, de acordo com Goleman (1995), como autopercepção, autorregulação, motivação, empatia e competências sociais. Entretanto, antes de se chegar a tal separação, é preciso considerar que o surgimento do termo enquanto conceito surgiu a partir de 1900 após a separação da inteligência das emoções como diferentes campos de estudo (Goleman, 1996).

A inteligência, segundo o dicionário de psicologia (Associação Psicológica Americana, 2010, p. 521) é definida como a “capacidade de extrair informações, aprender com a experiência, adaptar-se ao ambiente, compreender e utilizar corretamente o pensamento e a razão”, cujas emoções podem ser definidas como uma resposta automática, dotada de intensidade e de ação rápida, seja consciente e/ou inconsciente diante de algum estímulo e impulso que leva o organismo a produzir uma ação (Magalhães, 2013).

Em 1920 o psicólogo Edward Thorndike descreveu a inteligência emocional como sendo a habilidade de entender e administrar as emoções, para então haver a ação de maneira mais coesa diante das relações humanas. O estudo da inteligência emocional no âmbito profissional é relevante para se entender de que forma essa competência pode ser uma peça-chave para o sucesso. Uma vez que, profissionais emocionalmente inteligentes são capazes de se adaptar melhor às mudanças, manter a motivação em momentos de desafio e construir relacionamentos mais saudáveis e produtivos com colegas e clientes (Abrantes, 2020).

Segundo o consultor da Sociedade Brasileira de Inteligência Emocional, Rodrigo Fonseca (2015) são destacados quatro domínios da inteligência emocional sendo que o primeiro deles é a

percepção das emoções, ou seja, a capacidade de identificar emoções; o segundo o Raciocínio por meio das emoções que diz respeito à capacidade do indivíduo de empregar as informações emocionais para contribuir para o melhor desenvolvimento do pensamento e do raciocínio; o entendimento e análise das emoções, ou seja, a habilidade de captação das diversas emoções não tão evidentes e diferenciação das mesmas e por último o gerenciamento das emoções.

Ao analisar os conceitos básicos apresentados percebe-se que a separação dos termos quando analisados no contexto voltado para a Inteligência emocional e unindo ao que cada termo define e caracteriza, pode-se perceber que o controle da inteligência e das emoções são indispensáveis para o melhor aproveitamento das relações interpessoais, permitindo a melhor tomada de decisões, tornando-se a peça-chave para que os indivíduos consigam lidar com as mais variadas situações, proporcionando um ambiente mais harmonioso e produtivo, tanto no âmbito pessoal quanto profissional. Considerar esses conceitos e elementos para melhor compreender como a IE acontece e transforma as organizações é relevante, porém as definições, para a garantia maior de suficiência e abrangência, deveriam considerar questões voltadas a recortes de gênero, classe e raça, abarcando aspectos ligados a condições e oportunidades, apesar das contribuições teóricas apontadas.

2.2 Inteligência Emocional e contexto sociocultural: gênero e expectativas sociais.

As questões relacionadas às expectativas de gênero, no que tange a liderança feminina, refletem diretamente na moldagem das características de inteligência emocional. Visto que, segundo Fletcher (2004) apresenta uma visão comum entre autores(especialmente autores masculinos) a partir da qual são associados à liderança masculina a racionalidade instrumental e o distanciamento emocional, em que à mulher cabe dimensão exclusivamente emocional e ao homem a razão instrumental. Dessa forma, entende-se que a expressão das emoções é um ponto importante nas relações interpessoais e são atribuídas culturalmente sob diferentes expectativas entre mulheres e homens (Carlotto; Taube, 2025).

Os estereótipos socioculturais impactam na atribuição destas expectativas caracterizando-os em categorias distintas em relação aos seus comportamentos, onde, segundo Duarte e Spinelli (2019) a mulher possui características atribuídas à passividade, cordialidade, influenciabilidade, intuição, cuidado, dentre outras e os homens são identificados como agressivo, corajoso, racional,

inflexível, entre outros. Essas distinções de características também é demonstrada em Duan *et al* (2023) ao afirmar que a sensibilidade empática mais intensa, associada à mulher, está relacionada às práticas culturais e organizacionais que destacam papéis relacionais de gênero. Uma vez que desde a infância as meninas no contexto familiar recebem maiores incentivos a sensibilidade para expressar suas emoções em relação ao outro, como o acolhimento, a escuta, a compaixão e a empatia, impactando diretamente no desenvolvimento de competências emocionais.

Tais atribuições foram impostas historicamente na sociedade e contribuíram para definição de comportamento baseado em gênero. Uma vez que, segundo Peter e Pathak (2023) o gênero é caracterizado como um processo e construção social na qual a sociedade é responsável por determinar distinções de comportamentos e associá-los diferentemente ao sexo masculino e feminino. Estes reflexos impostos ao longo do tempo impactam diretamente nos comportamentos emocionais adotados por homens e mulheres nos diferentes contextos de liderança.

No que tange a socialização emocional, nas questões de gênero, as mulheres são historicamente incentivadas a desenvolver empatia e cuidado, o que influencia a maneira como constroem e expressam suas competências emocionais. Segundo Goleman (1998), embora o trabalho influenciado pelas emoções não seja necessariamente específico de gênero, existe uma maior associação de que seja realizado por mulheres (Elfenbein, 2023). Segundo os autores, espera-se que muitas ocupações com dominância do público feminino demandem habilidades emocionais para o alcance dos objetivos organizacionais, a exemplo dos cargos de liderança.

Nesse sentido, a inteligência emocional, no que tange a liderança feminina, pode funcionar como uma ferramenta de negociação simbólica, onde deve existir a conciliação entre as experiências emocionais com as expectativas externas, a fim de alcançar legitimidade e reconhecimento (Lima, 2020).

Vale destacar a importância dos estudos de Eagly e Carli (2007) no contexto de estereótipos de liderança e a chamada dupla expectativa sobre assertividade e empatia, dois pontos com dilemas relevantes que podem pressionar as lideranças femininas na trajetória de gestão no contexto de manejo das emoções e consequentemente elevada competência. Ainda segundo os autores, é notório o paradoxo entre as atitudes assertivas esperadas por parte das mulheres em um contexto que não podem abandonar seus traços empáticos. Essa tensão pode apontar uma desvantagem quando há a não conformidade entre os estereótipos de gênero e os atributos de liderança.

Vale salientar a importância das dimensões culturais nesse contexto da inteligência emocional, no qual o meio sociocultural é um dos responsáveis por influenciar na valorização ou repressão de determinadas emoções. Segundo Goleman (1995), o ser humano demonstra expressividades diante do seu contágio social e as expressões das emoções aparecem desde muito cedo influenciadas pelo meio e contexto ao qual o indivíduo é inserido. No livro intitulado *“Inteligência emocional: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente”*, Goleman (1995) diz:

“Enviamos sinais emocionais sempre que interagimos, e esses sinais afetam aqueles com quem estamos. Quanto mais hábeis somos nas relações que mantemos com o outro, melhor controlamos os sinais que enviamos (...) Inteligência emocional inclui o controle desse intercâmbio.”

Esses sinais destacados pelo autor definem e demonstram a importância da inteligência emocional no contexto social e o quanto esses sinais emocionais refletem e estão presentes em ambientes corporativos. Torna-se importante então frisar que a inteligência emocional deve ser considerada dentro do contexto sociocultural considerando-se todas as suas dimensões e impactos, especialmente nas lideranças femininas.

2.3 Conceito e estilos de liderança

A liderança pode ser compreendida não apenas como ocupação de cargos, mas como expressão de um projeto de si, formado ao longo da trajetória e reconfigurado à medida que novos sentidos emergem. Josso (2004) mostra como as narrativas de vida revelam a construção do sentido de ser e agir no mundo, permitindo que a liderança seja compreendida como uma forma de elaboração simbólica da identidade e da ação no tempo.

Faz-se necessário o conhecimento de que a Liderança não é sobre controle, e sim sobre perceber as interações humanas como essenciais. Líderes são aqueles que criam ambientes onde as pessoas podem se reunir, conversar, pensar e agir juntas.

Ainda sob esta perspectiva conceitual, Bateman e Snell (1998) definiram a liderança como sendo o ato de influenciar grupos, de maneira assertiva e positiva com o propósito do alcance dos objetivos e metas. Além disso, a figura de líder é aquela que possui capacidade de gerar motivos que venham a influenciar o comportamento dos liderados, promovendo motivação e contribuindo diretamente para o sucesso organizacional (Costa, 2021).

A liderança faz parte de todas as organizações humanas e, principalmente, das empresas e dos respectivos departamentos que a compõem, pois ela é essencial em todas as funções da administração e quem administra precisa conhecer bem sua motivação humana e saber se conectar às pessoas (Chiavenato, 1993; Costa, 2021).

Entende-se que a liderança é uma área que merece destaque por ter seus conceitos aprimorados durante o tempo em decorrência das diferentes exigências e abordagens. E atualmente as organizações têm preferências por líderes que busquem fazer a diferença e tenham uma postura não tanto centralizadora, ou que simplesmente delegam tarefas Tornani (2011). As lideranças se destacam pela responsabilidade sob o sucesso ou fracasso da organização, pelo poder de influência e de motivação e pela habilidade de reconhecimento dos problemas sem se prenderem apenas ao contexto (Bennis, 1996).

Além das questões conceituais em relação à liderança, alguns autores também tratam, sob suas perspectivas e campos de estudo, em relação aos estilos de liderança. Cada uma sendo representada conceitualmente sob pontos distintos, com características importantes e com focos específicos. O quadro abaixo apresenta, de forma clara e objetiva, esses pontos de acordo com alguns autores importantes utilizados como aporte teórico para o estudo.

QUADRO 1 – Quadro conceitual e comparativo dos estilos de liderança segundo diferentes autores

Autor / Ano	Estilo de Liderança	Conceito	Características Principais	Foco da Liderança
Chiavenato (2014)	Autocrática	Liderança centralizadora, com autoridade mais rígida do líder em relação ao grupo.	Controle total, menor comunicação e unilateralidade das decisões.	Eficiência operacional e obediência.
Chiavenato (2014)	Democrática	Liderança em que os colaboradores participam da tomada de decisão.	Diálogo, cooperação e incentivo à participação da equipe.	Engajamento e maior qualidade das decisões.

Chiavenato (2014)	Liberal (Laissez-faire)	O líder oferece maior liberdade na execução das atividades.	Autonomia, mínima intervenção e autogestão.	Confiança e desenvolvimento individual.
Robbins e Coulter (2018)	Transformacional	O líder inspira, motiva e promove mudanças organizacionais significativas, estimulando o crescimento pessoal e profissional dos liderados.	Inspiração, visão de futuro, inovação e motivação.	Transformação e desenvolvimento contínuo.
Robbins e Coulter (2018)	Situacional	A liderança é ajustada conforme a necessidade e conforme o nível de maturidade da equipe.	Flexibilidade, adaptabilidade e foco no contexto.	Eficácia conforme o ambiente, situação e a equipe.
Greenleaf (1997)	Servidora	Prioridade para as necessidades da equipe, servindo antes de liderar.	Empatia, escuta ativa, ética, senso de comunidade.	Desenvolvimento humano e bem-estar coletivo.
Goleman (1996)	Baseada na Inteligência Emocional	Liderança fundamentada na gestão das próprias emoções, com a empatia como base da ação.	Autoconsciência, autogerenciamento, empatia, habilidades sociais.	Relacionamentos saudáveis e consequentemente um clima organizacional positivo.

Fonte: Elaborado pela autora, com base em Chiavenato (2005; 2014), Robbins e Coulter (2018), Greenleaf (1997) e Goleman (1996).

Dentro do processo de conceito tradicional de liderança existem estilos distintos para determinar o perfil de uma liderança, como já citados no quadro acima. Segundo Chiavenato (2014), são classificados em autocrático, democrático e liberal. No primeiro estilo, as decisões são concentradas no líder, cuja autoridade é mais rígida sobre a equipe. O segundo estilo tem foco no incentivo à participação dos colaboradores no processo de tomada de decisão, e o terceiro proporciona maior liberdade para os subordinados executarem suas tarefas com maior autonomia.

Nessa perspectiva, Chiavenato apresenta uma explicação clara, objetiva e direta dos estilos mencionados, demonstrando o processo de trabalho no que diz respeito a tomada de decisão, a programação dos trabalhos, a divisão do trabalho e a participação do líder dentro dos estilos de liderança autocráticas, democráticas e liberais. Vale destacar a influência da liderança na tomada de decisão e seus impactos diretos no resultado organizacional. Sendo assim, tomar decisões do ponto de vista da liderança requer atuações de perfis distintos em ambientes empresariais distintos. Logo, destaca-se a importância desses estilos que serviram de aporte para que autores da contemporaneidade pudessem analisar a Liderança sob novos pontos de vista e novas realidades organizacionais.

Nesse sentido, Robbins e Coulter (2018) destacam a existência da liderança transformacional e a situacional. A liderança transformacional é definida pela capacidade do líder de inspirar e motivar seus liderados a alcançarem resultados grandiosos com a promoção de mudanças e desenvolvimento contínuo e a liderança situacional é caracterizada pela capacidade de adaptabilidade dos liderados, com estilos mais diretos e participativos.

O estilo de liderança servidora tem seu conceito apresentado por Greenleaf (1997), em cujo tipo de liderança quem estiver à frente da equipe coloca as necessidades da coletividade em questão em primeiro lugar, ou seja, do grupo, atuando como pessoa facilitadora nesse processo. O foco é servir primeiro e liderar depois e a figura da liderança deve funcionar para desenvolver a equipe, apresentando como principais valores: empatia, escuta ativa, construção de senso de comunidade, e ética do cuidado.

A partir da década de 1990, com a ampla difusão do conceito de inteligência emocional, novos paradigmas começaram a transformar a compreensão sobre o exercício da liderança. Daniel Goleman (1996), um dos principais difusores do termo, defende que os líderes mais eficazes não se destacam apenas por sua capacidade técnica ou por um alto quociente de inteligência cognitiva, mas por apresentarem um alto grau de inteligência emocional. Para o autor, esse tipo de inteligência envolve competências como autoconsciência, autogerenciamento, empatia, motivação e habilidades sociais — elementos que se tornam decisivos no modo como os líderes lidam com os desafios interpessoais, mobilizam equipes, gerenciam conflitos e tomam decisões em ambientes complexos.

Goleman argumenta que, embora habilidades técnicas e intelectuais sejam pré-requisitos para o desempenho profissional, elas não são suficientes para garantir uma liderança eficaz. O que

diferencia grandes lideranças, segundo sua análise, é a capacidade de reconhecer e gerir as próprias emoções e de se relacionar de forma construtiva com os sentimentos dos outros. Essa abordagem inaugura uma virada importante na literatura sobre gestão, deslocando o foco da liderança autoritária e centrada no comando para uma prática mais relacional, sensível e adaptativa. Nesse sentido, a inteligência emocional passa a ser compreendida não apenas como um recurso individual, mas como um atributo estratégico que contribui para a construção de ambientes organizacionais mais saudáveis, colaborativos e produtivos (Goleman, 1996).

A proposta de Goleman também desafia visões tradicionais de liderança que privilegiam a objetividade racional e o distanciamento afetivo como marcas da competência profissional. Em oposição a essas premissas, ele propõe uma liderança que valoriza a escuta ativa, a empatia e a capacidade de inspirar confiança — aspectos que ganham ainda mais relevância em contextos marcados por diversidade, tensões sociais e exigências por inclusão. Dessa forma, o conceito de inteligência emocional abre espaço para repensar as práticas de liderança não apenas em termos de eficiência, mas também de humanidade, propósito e transformação coletiva.

A partir dos anos 2000 surgiu o debate em torno da Liderança Inclusiva e Feminista, cujo foco está centrado em diversidade, equidade, desconstrução de padrões hierárquicos tradicionais e cuja ênfase está voltada para escuta ativa, horizontalidade, ética do cuidado e justiça relacional. Dialogando diretamente com o estilo de liderança servidora, com a ética do cuidado e a liderança emocional, embora a liderança inclusiva e feminista parta de campo teórico distinto. Essa relação se dá tanto para a inteligência emocional quanto para a construção de práticas de liderança mais justas e sensíveis às diferenças.

A liderança feminista, influenciada por autoras como bell hooks, Joan Tronto, Silvia Federici e outras, propõe uma ética do cuidado, da horizontalidade e da coletividade como formas de subverter modelos de liderança hierárquicos e masculinizados. Essa abordagem compreende o poder como algo relacional e compartilhado, em vez de dominador. Essas autoras entendem que liderar é, antes de tudo, construir vínculos e cuidar de relações humanas, o que exige escuta empática, acolhimento das diferenças e sensibilidade emocional. Embora a aplicação conceitual de bell hooks, Federici e Joan Tronto tenha sido explicitada no texto de forma conectada, as autoras apresentaram abordagem individual, partindo de pontos diferentes para trabalhar as questões voltadas a gênero.

No que diz respeito à ética do cuidado, ela caracteriza-se pela ruptura de paradigmas do sujeito moral neutro, trazendo à tona uma análise de gênero que marca o pensamento contemporâneo (Castro, Costa, 2022). Além disso, Gilligan (1997) aponta uma dualidade em relação a compreensão moral, apontado através de uma perspectiva “masculina” e “feminina”, sendo esta última considerada pelo autor como uma voz diferente da moralidade.

Sendo assim, observa-se que a concepção apresentada por Gilligan de que a ética baseada na conexão com os outros e em relacionamentos de cuidado, conhecida como a ética do cuidado pode ser associada a um risco do conservadorismo. Entretanto, vale destacar que, a atribuição da “voz diferente” apresentada pelo autor tem o objetivo de investigar como na sociedade patriarcal as vozes diferentes são formadas, valoradas, hierarquizadas e consequentemente naturalizadas.

Logo, a liderança feminista não é apenas uma adaptação de modelos tradicionais ao protagonismo feminino, mas se trata de uma perspectiva crítica e transformadora, que questiona as estruturas de poder e propõe formas alternativas de exercer a liderança baseadas em cuidado, coletividade, justiça social e interseccionalidade.

Bell hooks (2000) defende que liderança precisa ser relacional, colaborativa e baseada no diálogo e no reconhecimento mútuo, e rompe com a lógica da competição, propondo práticas de liderança compartilhada e solidária. Esse tipo de liderança considera que gênero, raça, classe, sexualidade e outros marcadores sociais se entrelaçam, cujo conceito, desenvolvido por Kimberlé Crenshaw (1989), é fundamental para compreender como as mulheres vivenciam a liderança de formas diversas. Tal compreensão é possível a partir da valorização do uso de histórias de vida, experiências e subjetividades como fontes legítimas de conhecimento e poder e articula práticas de resistência e emancipação a partir da vivência de mulheres.

Logo, conclui-se que a liderança, enquanto ferramenta prática essencial a todo e qualquer organização, passou por um processo de evolução conceitual de um modelo mais tradicional e com foco no controle para uma abordagem mais flexível, interativa e participativa na qual a compreensão conceitual e o entendimento dos diversos estilos de liderança reforça a ideia central de que a função da liderança não é apenas delegar tarefas e funções, mas também envolve habilidades motivacionais, inspiradoras e potencializadoras para que todos da equipe caminhem com os objetivos alinhados. Sendo assim, a liderança contemporânea necessita fortalecer suas habilidades com o desenvolvimento de competências relacionais, senso de coletividade e ética do cuidado.

A liderança significativa não é apenas eficaz, mas fundamentada em um projeto ético de mundo. A Inteligência Emocional aqui não é técnica, mas profundamente engajada com a formação de vínculos e com a promoção do bem comum. Liderar com propósito é integrar a ética do cuidado ao exercício do poder, especialmente em contextos de exclusão. (Tronto, 2020).

A presença de mulheres em espaços de liderança, embora crescente, continua atravessada por marcadores históricos de exclusão, desigualdade e invisibilização simbólica. Liderar com propósito, neste contexto, exige mais do que ocupar cargos de autoridade: implica transformar as bases sobre as quais o poder é tradicionalmente exercido. A ética do cuidado, conforme proposta por Tronto (2020), oferece um referencial fecundo para essa transformação, ao compreender o cuidado não como atributo feminino essencialista, mas como prática política fundamental para sustentar a vida comum e reconfigurar instituições. Tal perspectiva desloca a liderança de um modelo hierárquico, centrado na racionalidade técnica e na autoridade distanciada, para uma prática que valoriza a escuta, a responsividade e o compromisso ético com os outros — aspectos profundamente vinculados à inteligência emocional.

Essa concepção crítica da liderança se fortalece quando articulada ao pensamento de autoras feministas como Simone de Beauvoir, Gerda Lerner e bell hooks. Beauvoir (1949) descreve o processo pelo qual a mulher foi historicamente construída como “o outro” do sujeito universal masculino, questionando os limites impostos à sua autonomia e subjetividade. Em linha semelhante, Lerner (2019) demonstra que a exclusão das mulheres dos espaços de poder e saber foi socialmente construída ao longo de séculos, o que exige, para além da inserção, uma subversão das lógicas patriarcais que organizam tais espaços. Nesse sentido, assumir posições de liderança sem questionar o modo como o poder é exercido mantém intactas as estruturas de dominação.

A ética do cuidado e a inteligência emocional tornam-se, assim, instrumentos de crítica e transformação. Mais do que traços individuais, são práticas relacionais e políticas que desafiam o modelo competitivo e isolado de gestão. Como propõe bell hooks (2000), o cuidado, o afeto e a construção de comunidades solidárias devem ser entendidos como fundamentos de resistência coletiva. Liderar com propósito, portanto, é construir novas formas de autoridade que nascem da empatia crítica, do compromisso com o bem comum e da escuta ativa — dimensões que permitem ressignificar o lugar das mulheres no poder, promovendo não apenas sua inclusão, mas a reinvenção dos próprios modos de liderar.

2.4 Mulheres e mercado de trabalho

Ao longo da história as mulheres vivenciaram constantes lutas e vem conquistando altos cargos na gestão brasileira o que abre um leque de possibilidades de estudos no ambiente acadêmico e empresarial sobre os impactos do poder da mulher no mercado de trabalho. Vale destacar que elas ocupam papel relevante na produção de riqueza social e na subsistência familiar em todos os estágios da humanidade pois executam diversas atividades desde a agricultura, manufatura, comércio, oficinas de tecelagem, além de atividades domésticas (Saffioti, 1976).

É válido destacar que, no Brasil, apenas no início do século XX que as mulheres de classe média começaram a trabalhar nas organizações em funções apenas de apoio como em secretarias (Coutinho; Coutinho, 2011). Os aspectos que foram impulsionadores no processo de inserção da mulher no mercado de trabalho foram o aumento do nível de instrução dessas, o declínio da taxa de fecundidade, e a elevação do número de famílias comandadas por mulheres (Kanan, 2000).

A trajetória da mulher no mercado de trabalho representa um rompimento dos modelos tradicionais de hierarquia e quebra paradigmas de uma gestão tradicional, destacando-se um novo estilo de administração (Oliveira, 2003).

Segundo o Ministério de Trabalho e Emprego (MTE), são significativos os avanços que as mulheres conquistaram para se inserirem no mercado de trabalho, foram e são marcados por desafios persistentes e conquistas bem notáveis, observando-se uma presença feminina cada vez maior em todos os setores profissionais. O órgão acompanha esse processo de evolução promovendo políticas e ações que busquem garantir a igualdade de oportunidade e o exercício, de fato, dos direitos trabalhistas para as mulheres. De acordo com a Pesquisa Nacional por amostra por domicílio – PNAD, no ano de 2023 o número de trabalhadores ativos no Brasil era de 100.984,563 e destes 43.380,636 eram mulheres, representando um grande avanço, mas que ainda podem ser melhores e apresentarem números cada vez maiores.

2.5 Breve Histórico da mulher em cargos de liderança

Sabe-se que historicamente a presença feminina em cargos de liderança sofreu limitações advindas de barreiras culturais, sociais e estruturais. Durante muitos anos as mulheres tiveram restrições para exercer papéis de destaque no mercado de trabalho, sendo mais associadas às funções de dona de casa e de cuidado (Holanda, 2009).

Tem-se como marco inicial da inserção feminina na vida pública a conquista do direito ao voto na Inglaterra em 1928, nos Estados Unidos em 1920 e no Brasil em 1932, o que até então demonstrava que a história das mulheres daquela época era representada pela expulsão dos espaços públicos, e após tal conquista houve um significado de rompimento a barreira do silêncio e possibilidades para as mulheres reivindicarem seu lugar na esfera política (Woolf, 2014). Esse marco abriu caminhos para as lideranças femininas na esfera governamental. A partir de 1960 devido à promoção dos movimentos sociais em defesa dos direitos humanos, as mulheres começaram a integrar a renda da família (Limeira, 2006). Esses movimentos sociais e a implementação e atualização de legislações trabalhistas mais inclusivas para mulheres passaram a garantir, mesmo que de forma desigual, a entrada e permanência da mulher em diversos setores.

Com o passar dos tempos, em decorrência da sua inserção nos mercados e devido às conquistas de liberdade profissional e pessoal, as mulheres começaram a ocupar posições nas empresas em cargos que antes eram tipicamente masculinos, com maior destaque para os cargos de liderança (Roso e Gass, 2018).

No final do século XX e início do século XXI, a questão da liderança feminina ganhou destaque a partir de discussões sobre pautas envolvendo diversidade, inclusão e equidade de gênero que proporcionaram maior relevância nas discussões acadêmicas e organizacionais. Tais discussões foram impulsionadas por políticas de responsabilidade social corporativa, agendas globais e pelo aumento expressivo da escolaridade feminina, fatores que impulsionaram o aumento das mulheres em cargos de liderança ONU Mulheres (2020).

Em pesquisa da FIA Business School divulgada pela FORBES em junho de 2025, a qual analisou respostas de mais de 150 mil funcionários de 150 grandes empresas do país, verificou-se que “mulheres ocupam 38% dos cargos de liderança no Brasil e são mais bem avaliadas pelo time”. Tal pesquisa demonstra alguns avanços consideráveis das mulheres no mercado de trabalho (Sandberg, 2013). As melhorias em relação ao quantitativo de participação das mulheres no mercado de trabalho representam parte das mudanças que perpassam as questões estruturais da sociedade, as quais envolvem também a comprovação de mudanças culturais. Entretanto, percebe-se que ainda há muito o que ser melhorado estatisticamente em relação à participação da mulher em cargos de liderança na alta administração, sobretudo, em todos os níveis e setores da economia.

Em se tratando desse breve histórico, atualmente, muitas são as iniciativas e movimentos para incentivar as mulheres a se tornarem e buscarem os caminhos da liderança, como é o caso do

Movimento Elas Lideram 2030, uma iniciativa do pacto global da ONU – Rede Brasil, em parceria com instituições parceiras, com o intuito de ter 1500 empresas com paridade de gênero em cargos de liderança até 2030. Nesse cenário, os dados recentes indicam que as organizações que apresentam maior equilíbrio de gênero em posições de liderança tendem a apresentar melhores resultados financeiros e maior engajamento interno (McKinsey e Company; 2020).

2.6 Estereótipos de gênero e barreiras enfrentadas

Atualmente, devido ao aumento do número de mulheres no mercado - seja no setor público, privado ou terceiro setor - os debates deixaram de envolver unicamente apenas a presença da mulher nas organizações e passaram a incorporar maior reconhecimento no âmbito organizacional, o que diz respeito à remuneração justa, às questões de conciliação entre trabalho e vida pessoal, ao enfrentamento de diversas questões de gênero e às diversas barreiras enfrentadas, sejam elas diretas ou indiretas, por vezes enraizadas nas culturas organizacionais e sociais, de um modo geral.

De acordo com Liliana Caldeira (Forbes, 2025), presidente da Sou Segura, entidade que promove a equidade de gênero no mundo dos negócios, no que diz respeito à ascensão às posições de liderança, existem barreiras invisíveis que provocam assimetria entre os gêneros, as quais são acentuadas ao longo da trajetória de vida dessas mulheres, impactando diretamente na remuneração.

A clássica metáfora do “teto de vidro” que limita o acesso de mulheres a cargos de alta liderança, e a do “labirinto” que é direcionada a investigar as diversas barreiras que as mulheres enfrentam ao tentar ocupar cargos em níveis mais estratégico são exemplos clássicos dessas barreiras que fazem menção a cinco principais pontos: preconceito, resistência a liderança feminina, estilo de liderança, demandas da vida familiar e capital social (Eagly; Carly, 2007). Ainda segundo a autora, o estudo clássico *Through the Labyrinth*, mostra o quanto as mulheres são julgadas mais intensamente a partir do momento que demonstram comportamentos tradicionalmente relacionados à liderança, como a assertividade e a autoconfiança.

As mulheres chegaram a altos cargos de liderança, mas continuam a enfrentar desafios. Um deles é a múltipla jornada, caracterizada pelo acúmulo de maiores cargas horárias de trabalho doméstico e de cuidado, circunstâncias que influenciam na trajetória profissional.

As múltiplas jornadas de trabalho enfrentadas por mulheres — entre o emprego formal, o cuidado da família e a gestão do lar — não são fenômenos naturais, mas construções históricas de

um sistema patriarcal que organizou a divisão sexual do trabalho de forma a invisibilizar e explorar a contribuição feminina. Gerda Lerner (2019), ao analisar a gênese do patriarcado, demonstra como as mulheres foram sistematicamente subordinadas a partir do momento em que seu trabalho reprodutivo e afetivo foi desvalorizado e retirado do reconhecimento público.

Essa desvalorização é aprofundada nas análises de Silvia Federici (2017), que evidencia como o trabalho doméstico — não remunerado, mas indispensável à reprodução da força de trabalho — é central à manutenção do capitalismo. Ambas as autoras apontam que, ao acumularem funções profissionais, domésticas e emocionais, as mulheres vivem uma sobrecarga estrutural que limita seu acesso pleno à liderança e à participação política, ao mesmo tempo em que sustenta a base das instituições econômicas e sociais. Essa crítica desestabiliza a narrativa meritocrática da ascensão feminina, revelando que o avanço das mulheres em espaços de poder ocorre sob condições profundamente desiguais e exige enfrentamentos que extrapolam o esforço individual — requerendo mudanças estruturais nas formas como o trabalho, o tempo e o cuidado são distribuídos e valorizados na sociedade.

As mulheres realizam, em média, três vezes mais atividades domésticas e de cuidado não remunerado do que os homens, impactando, por vezes, em limitações para se dedicarem a oportunidades de crescimento profissional (ONU Mulheres, 2023).

Outro dilema relevante no contexto da ascensão feminina a cargos de liderança diz respeito à decisão em torno da maternidade. A carreira profissional muitas vezes se desenvolve de forma simultânea ao período gestacional e se estende para além do nascimento dos filhos, exigindo escolhas complexas. Nesse cenário, algumas mulheres optam por postergar a maternidade ou priorizar o desenvolvimento profissional, enquanto outras, ao decidirem ter filhos, enfrentam a necessidade de conciliar múltiplas funções e papéis — como gestoras, mães, cuidadoras e profissionais. Essa sobreposição de responsabilidades, longe de ser apenas uma questão individual, reflete tensões estruturais entre trabalho e cuidado que repercutem no percurso profissional das mulheres. Como destacam Puccini, Aron e Santiago (2015), a conciliação entre carreira e maternidade constitui um desafio contínuo, muitas vezes marcado por desigualdades de gênero e por uma sobrecarga física e emocional pouco reconhecida pelas instituições.

Dessa forma, não basta apenas garantir a presença das mulheres no mercado de trabalho e em cargos de liderança; é imprescindível promover transformações estruturais que tornem os ambientes corporativos verdadeiramente inclusivos. Isso significa criar condições em que as

mulheres tenham voz ativa, visibilidade e acesso equitativo às oportunidades, sem a constante necessidade de provar sua competência diante de obstáculos historicamente impostos. Simone de Beauvoir (1949) já denunciava como a mulher foi construída como “o outro” do homem, o que implica que sua presença nos espaços de poder ainda é frequentemente lida como exceção ou concessão. Gerda Lerner (2019), por sua vez, demonstra que a exclusão feminina do poder e do saber foi sistematicamente naturalizada por séculos, sendo fundamental desvelar esse processo histórico para que seja possível superá-lo.

Silvia Federici (2017) complementa esse olhar ao evidenciar que o trabalho invisível realizado pelas mulheres — sobretudo o trabalho doméstico e de cuidado — é parte da base que sustenta o funcionamento do sistema econômico capitalista, ainda que não seja reconhecido ou remunerado. Essa sobrecarga de funções, que se soma às exigências do mundo corporativo, mostra que as barreiras enfrentadas pelas mulheres não se resumem à presença ou ausência em cargos de liderança, mas envolvem uma organização social do trabalho que lhes impõe múltiplas jornadas e cobra silenciosamente a adequação a modelos masculinos de produtividade.

Portanto, construir ambientes mais empáticos e igualitários requer não apenas políticas de inclusão, mas uma revisão crítica das lógicas institucionais que perpetuam a desigualdade. É preciso repensar a cultura organizacional, os critérios de reconhecimento, os estilos de liderança valorizados e, sobretudo, as formas como o poder é distribuído e exercido. A inclusão das mulheres deve ser acompanhada da valorização de suas experiências, da legitimidade de suas trajetórias e da escuta sensível às suas demandas, de modo a transformar os espaços corporativos em lugares verdadeiramente democráticos e éticos.

Logo, nesse contexto, entende-se que a superação dos estereótipos de gênero são necessários e indispensáveis para que seja fortalecida a presença da mulher nos cargos de liderança, nos diversos setores. A diversidade de gênero relacionada à liderança perpassa a questão de justiça social e diz respeito também a questões de demandas estratégicas organizacionais voltadas à ampliação de perspectivas, enriquecerem de elementos para as tomadas de decisões e, consequentemente, à geração de melhores resultados de desempenho (Kanter, 1977).

O desenvolvimento da inteligência emocional pode ser compreendido, em contextos de liderança feminina, como uma resposta formativa aos obstáculos estruturais e institucionais vivenciados ao longo da trajetória profissional. Mulheres que ocupam posições de liderança — tanto no meio acadêmico quanto no setor empresarial e em organizações de diferentes naturezas

— frequentemente enfrentam discriminações sutis, desigualdades de reconhecimento, expectativas ambíguas quanto ao seu estilo de liderança e acúmulo de funções decorrentes de normas de gênero ainda arraigadas. Esses desafios, embora possam comprometer a permanência e o protagonismo feminino, também atuam como catalisadores para a construção de competências emocionais específicas, tais como resiliência, empatia estratégica, escuta ativa, diplomacia e autorregulação. Nesses contextos, as emoções deixam de ser vistas como atributos secundários ou exclusivamente privados e passam a constituir saberes relacionais e políticos, que são mobilizados como forma de resistência cotidiana, superação de barreiras simbólicas e aprendizado transformador (Barros, 2010).

Assim, a inteligência emocional, quando compreendida em articulação com a crítica das estruturas de poder e das dinâmicas de exclusão, emerge como ferramenta de enfrentamento, sustentação da autoridade e reinvenção de si em ambientes organizacionais marcados por tensões de gênero e disputas simbólicas. Além disso, liderar pode ser, para muitas mulheres, um ato de resistência e reconstrução simbólica em espaços onde historicamente foram silenciadas. O sentido não vem do cargo, mas da capacidade de transformar relações e narrativas (Brandão, 2016).

2.7 Liderança por Mulheres

Lideranças femininas vêm mostrando estilos de gestão mais colaborativos, inclusivos e empáticos, aspectos cada vez mais valorizados em um mundo corporativo que exige inovação e responsabilidade social. Entretanto existem debates que questionam se realmente as mulheres possuem um estilo de liderança distinto que possa ser considerado superior. Santos; Diógenes (2019). Todavia, estudos empíricos citam três aspectos direcionados às diferenças de gênero, sendo esses a diferença no estilo de liderança, os comportamentos distintos e a diferença na avaliação da liderança. Ferigato e Conceição (2020).

Eagly e Johnson (1990) contribuíram significativamente para a análise e entendimento das diferenças relacionadas aos estilos de liderança através da sua meta análise, na qual revisaram 167 estudos que demonstraram que as mulheres tinham um estilo de liderança mais democrático ou participativo e os homens agiam de forma mais autocrática.

Spector (2010) também atribui que existem características diferentes de gênero no que diz respeito ao estilo de liderar entre homens e mulheres. Segundo ele, as mulheres se importam mais com os sentimentos e o bem estar emocional de seus liderados do que os

homens que possuem um estilo que foca mais no resultado final das suas tarefas, reafirmando também que homens acabam liderando de forma mais autocrática e as mulheres são mais democráticas. Contudo, autoras(es) contemporâneas(os) quebram com esta forma de definição de tarefas e comportamentos entre homens e mulheres, defendendo a ideia de que homens e mulheres são perfeitamente capazes de desenvolver habilidades, competências e atitudes associadas a empatia, escuta ativa, resiliência e outras historicamente atribuídas exclusivamente às mulheres (Federici, 2017; hooks, 2000).

Em um estudo feito por Bueno, Domingues e Bueno (2016) com mulheres de uma organização financeira que analisou as características da liderança feminina, foi identificado que para as empresas que têm contato direto com os clientes torna-se mais vantajoso ter mulheres em cargos de líder, porque foi demonstrado que o poder de relacionamento, comunicação e carisma são características tipicamente femininas e tornam-se pontos fortes do estilo de liderar das mulheres.

Segundo Loden (1988) as mulheres líderes desenvolvem mais evidentemente algumas habilidades que as destacam no seu estilo de liderar, como por exemplo a habilidade de percepção, a habilidade de ouvir, a administração de sentimentos, a intimidade e autenticidade, o uso de posicionamento e a capacidade de calcular os impactos sociais de suas ações.

Dessa forma, a maioria dos estudos e autores possuem um olhar para essa perspectiva e afirmam que mulheres possuem tendências para a adoção de estilos de liderança baseados na colaboração, na empatia e no incentivo ao desenvolvimento de suas equipes o que tornam-se características diferentes do autoritarismo e centralização na liderança, mas representado pelo perfil masculino (Eagly; Carli, 2018). Na verdade, as organizações e a sociedade precisam banir a ideia de que há comportamentos, atitudes e emoções exclusivamente associados a um gênero ou a outro.

Portanto, ao transpor essa discussão para os estudos de liderança, é preciso afirmar que a ética do cuidado não deve ser uma prisão simbólica das mulheres, mas um horizonte ético de qualquer prática de liderança, inclusive das masculinas. Quando se insiste em classificar colaboração, empatia e escuta ativa, resiliência, como marcas essencialmente femininas, reforça-se um binarismo que tanto aprisiona mulheres quanto absolve homens da responsabilidade de assumir tais práticas.

Hooks (2000) e Federici (2019) nos auxiliam a compreender que a ética do cuidado se apresenta como desafio contemporâneo e deve ser entendida como demanda coletiva e prática política e que não deve ser exclusiva das mulheres. Nessa perspectiva, homens líderes precisam também cultivar escuta ativa, empatia, resiliência e o compromisso com o desenvolvimento humano.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O método empregado foi a de análise de histórias de vidas, a qual faz parte da abordagem qualitativa de pesquisa, e nesse processo a relação entre quem pesquisa e quem narra sua história é essencial e ocorre a partir da confiança mútua construída durante o processo de escuta ativa (Nogueira *et al.*, 2017). Vale destacar que, ainda segundo o autor:

Há um caráter terapêutico nesse método e ético; uma dimensão interventiva, inscrita na escuta oferecida pelo pesquisador e no fato de que contar a história é recriá-la, é produzir uma leitura sobre as experiências vividas, produzir ressignificações e produzir uma escrita. O sujeito narrador da história não se limita, assim, a ser um “objeto” de pesquisa (Gaulejac, 1996, p. 15).

Tal método foi incluído no meio acadêmico em 1920 em abordagens realizadas por antropólogos com o intuito de descreverem as culturas americanas nativas da época. Atualmente pode ser aplicado como uma ferramenta de análise de saberes construídos através das vivências práticas. Closs e Antonello (2012) apontam que

Embora cada história de vida contenha uma ótica individual, a vida humana engloba uma série de dimensões e traz informações sobre a sociedade em que esta pessoa está inserida, sobre seus valores sociais e culturais, sobre seu contexto histórico e econômico, sobre as organizações e instituições de sua época, entre outros aspectos. Desta forma, a abordagem de história de vida permite levar o escopo de estudo de processos de aprendizagem do âmbito individual para o social, possibilitando uma compreensão destes processos contextualizando-os não apenas no campo organizacional, mas no macro contexto em que ocorrem (Closs; Antonello, 2012, p. 108).

Sendo assim, a escolha deste método de pesquisa se deu devido à percepção de que através deste, os objetivos e resultados do estudo em questão, poderão proporcionar uma macro análise, levando em consideração os pontos e contextos abordados, conforme expressos posteriormente.

O corpus deste estudo envolve histórias de vida de 6 mulheres que ocupam cargos de liderança atuantes do setor público, privado ou terceiro setor na Região do Sertão do Pajeú, no

Estado de Pernambuco. O contato com as entrevistadas ocorreu de maneira híbrida, ora a partir de encontro presencial, ora por encontro remoto.

Para a escolha das participantes foi levado em consideração o tipo de organização, sendo estas do primeiro, segundo e terceiro setor, proporcionando a análise dos comportamentos e relatos das participantes ocupantes de organizações distintas, o que demanda posicionamentos e posturas também distintas. No que diz respeito à quantidade de pessoas escolhidas para participar do estudo, foi limitado a 6 devido ao curto tempo para uma análise mais aprofundada, com uma número maior, o que poderia refletir na qualidade da análise dos resultados.

Os primeiros contatos com elas foram primordiais para ser apresentado o objetivo da pesquisa e proporcionar o direcionamento adequado para a coleta das informações necessárias para composição do estudo. Com o intuito de facilitar o entendimento da metodologia de pesquisa para as convidadas, foi disponibilizado previamente um roteiro apresentado no apêndice A do presente trabalho. Tal roteiro foi composto de: título da pesquisa, objetivo, público alvo e eixos temáticos, a fim de, informar e situar as participantes do estudo.

Os eixos temáticos foram divididos em 5 (Contexto Sociocultural e Familiar, Trajetória de Liderança, Desafios e adversidades, Estratégias Emocionais e Inteligência Emocional e Construções subjetivas e Sentido da Liderança). Para cada eixo desses foram utilizados perguntas para situar as participantes no foco principal daquele ponto a ser analisado. Ressaltando-se que as perguntas não foram um questionário para limitar a análise, pelo contrário, ela serviu de suporte para tornar a discussão dos resultados mais completa e detalhada.

As reuniões de pesquisa foram realizadas majoritariamente de forma virtual através do Google Meet e gravadas com consentimento das participantes para fins de registro, de modo a possibilitar a transcrição e a análise posterior das informações. A duração média das reuniões foi de 1 hora e 20 minutos.

Com o intuito de facilitar o processo de transcrição, foi utilizada a ferramenta do aplicativo TacTic, complemento utilizado de forma simultânea às reuniões do Google Meet. Para aquelas realizadas de forma presencial, através de registro por gravação de áudio também foram transcritas através da ferramenta do aplicativo Super Recorder, através do qual foi possível registrar os áudios das falas e acessar também as transcrições.

Para a análise das histórias de vida registradas por meio de vídeos e áudios — coletados via aplicativos digitais de comunicação — adotou-se uma abordagem qualitativa fundamentada

na análise narrativa. Este método compreende as histórias como construções discursivas que revelam sentidos subjetivos e coletivos, permitindo interpretar não apenas o conteúdo verbal, mas também os elementos paralinguísticos presentes nos registros (entonações, pausas, emoções, silêncios), que enriquecem a compreensão da experiência vivida. Os materiais foram transcritos integralmente, respeitando as características orais das narrativas, e analisados com base em eixos temáticos anteriormente citados.

A participação das entrevistadas foi precedida pela apresentação e assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), conforme preconiza a Resolução nº 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde (Brasil, 2016), assegurando a voluntariedade, confidencialidade e o respeito aos direitos éticos das participantes. Ressalta-se que todos os procedimentos adotados estão alinhados ao Código de Ética da Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE), que orienta a prática da pesquisa acadêmica de acordo com princípios de responsabilidade social, integridade científica e respeito à dignidade humana (UFRPE, 2014).

A escolha dos eixos temáticos ocorreu de forma intencional a fim de identificar e analisar como foi o contexto sociocultural e familiar das participantes e pode impactar diretamente nas questões de identidade, na trajetória de liderança e como ela se manifestou, analisando os desafios enfrentados, como se deu a manifestação da inteligência emocional nesses cenários vividos e como tudo isso contribuiu para construções subjetivas no sentido de liderar de cada uma delas. Tudo isso sem perder a singularidade de cada trajetória.

Conforme orientam Goodson (2013) e Jovchelovitch e Bauer (2002), a análise narrativa valoriza a articulação entre o sujeito e os contextos socioculturais em que sua história se inscreve, sendo especialmente adequada para pesquisas que investigam experiências complexas relacionadas ao gênero, emoções e trajetórias de vida. A mediação tecnológica, por sua vez, é compreendida como parte integrante do processo, visto que os aplicativos utilizados ampliaram a acessibilidade e a espontaneidade dos relatos, contribuindo para a autenticidade das narrativas e a diversidade dos registros.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados alcançados nesta pesquisa foram obtidos através da análise de histórias de vida, conforme já mencionado nos procedimentos metodológicos deste estudo e foram

apresentados e discutidos considerando 5 eixos temáticos, utilizados para conduzir a análise, a fim de direcionar a pesquisa e proporcionar a obtenção do objetivo inicialmente proposto, como já descrito na seção anterior.

A pesquisa foi realizada na região do Sertão do Pajeú, no estado de Pernambuco, nordeste brasileiro. A Região do Sertão do Pajeú, localizada no Sertão pernambucano, tem uma área aproximada de 8.689,7 km² e abrange 17 municípios, como Serra Talhada, Afogados da Ingazeira e São José do Egito. Conforme o Censo de 2010 do IBGE, a população total era de 314.603 habitantes (199.726 urbanos e 114.877 rurais) (IBGE, 2023; PNUD, 2024). O Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) médio da região é de 0,640, inferior à média de Pernambuco (0,705). Os municípios com maior IDH são Triunfo (0,714), Afogados da Ingazeira (0,683) e Serra Talhada (0,682) (PE-AZ, 2025).

Dados da PNAD/IBGE (IBGE, 2024) e do Observatório da Indústria (SENAI/PE) (Observatório da Indústria, 2024) relativos ao 4º trimestre de 2023 evidenciam acentuada disparidade de gênero no emprego em Pernambuco. Apenas 52,7% das mulheres participam da força de trabalho, enquanto 72,3% dos homens estão ativos no mercado (Centro Sabia, 2023; Observatório do Sistema FIEPE, 2023). A taxa de desocupação entre mulheres era de 9,2%, comparada a 6% entre homens. Em Pernambuco, esse diferencial aumenta (14,4% para mulheres vs. 10,2% para homens) (Observatório do Sistema FIEPE, 2023).

Quanto à diferença salarial, as mulheres recebem cerca de 10% a menos que os homens no estado, com rendimentos médios de R\$ 1.938 versus R\$ 2.163 (Governo do Brasil, 2024). No 1º Relatório de Transparência Salarial de 2024, essa defasagem salarial é apontada como 11,1% em Pernambuco, alcançando até 26,9% em cargos de gerência, com mulheres negras sofrendo impacto maior (média de R\$ 2.625, frente a R\$ 3.424 de mulheres não negras) (Governo do Brasil, 2024).

A escolha desse recorte geográfico se deu por conveniência, e visou não apenas a maior viabilidade da coleta de dados, como também destacar aspectos culturais, sociais e organizacionais peculiares que possibilitem uma análise mais específica das práticas da inteligência emocional na liderança feminina.

Com o intuito de preservar a identidade das participantes, considerando as particularidades dos seus relatos, seus nomes foram substituídos por “Entrevistada” e um número que considera a ordem das entrevistas.

4.1. Contexto Sociocultural e Familiar

O grupo de mulheres selecionado para pesquisa é heterogêneo em termos de área de atuação, visto que atuam no setor público, privado ou terceiro setor, em organizações de naturezas distintas de atuação na economia. Contudo, todas ocupam cargos de alta gestão como líderes nos seus setores de atuação.

A seleção de um grupo heterogêneo de mulheres, atuantes nos setores público, privado e no terceiro setor, teve como objetivo capturar a diversidade de experiências e contextos organizacionais em que a liderança feminina se manifesta. Apesar das distintas naturezas institucionais e econômicas das organizações em que trabalham, todas as participantes exercem funções em cargos de alta gestão, o que garante a relevância de suas vivências para o escopo da pesquisa. Essa diversidade contribui para uma análise mais ampla e representativa das formas como a inteligência emocional se expressa e é aplicada por mulheres em posições de liderança

A **entrevistada 1** começou a trabalhar aos 9 anos de idade, período em que as outras meninas da sua época brincavam de boneca e ela já estava trabalhando. Ela relata a diversidade cultural existente nas suas raízes, por ser filha de pais agricultores com mãe cearense e pai pernambucano. Na sua infância, devido às condições financeiras da família, sua mãe se viu diante de uma realidade diferente da habitual e buscou alternativas de sobrevivência para os filhos, começando a empreender mesmo sem formação. Ela costurava, cortava cabelo, trabalhava em casa de família e se dedicava a diversas funções para conseguir criar os filhos com honestidade. Esse contexto familiar traduz diretamente o perfil da entrevistada que destacou desde pequena o seguinte desejo: “Eu vou ser a filha que eu vou honrar tudo que como criança eu via ela fazer por nós...”. Demonstrando um perfil profissional com reflexos diretos desse desejo. Destaca que a partir do ensino médio passou a trabalhar durante o dia e estudar à noite, sendo sempre a aluna de destaque da turma. Já na sua graduação, cursou até o último período da faculdade e devido à gestação teve que pausar a faculdade.

“Foram muitos obstáculos. Tantas dificuldades, mas eu nunca desistiria de nenhuma delas porque eu sabia onde eu queria chegar. E eu agradeço a Deus por cada dificuldade que eu passei porque elas me fortalecem e cada situação me mostrava que eu tinha capacidade.”

Percebe-se nesta fala uma gratidão exaltada pela entrevistada por tudo vivido no seu contexto sociocultural e familiar que serviram de incentivo e aprendizado para que ela tivesse cada

vez mais força e foco no seu propósito de vida e de carreira profissional. Aos 34 anos de idade ela cursou Administração e disse ser uma área que se identificou muito.

Entrevistada 2 é filha de pais agricultores, vinda da zona rural com um contexto familiar marcado por muitas dificuldades econômicas e escassez de recursos. Destaca a importância da sua família para o sucesso profissional, pois ela considera a base para tudo o que alcançou está na família. Ela e seus 5 irmãos foram criados na realidade da maioria do povo sertanejo do interior, com o pai trabalhando na roça e a mãe fazendo roupas e demais funções para o sustento da casa. Ela destaca a figura materna pela sua garra e dedicação em prol da família, demonstrando ser uma fonte de inspiração e afirma que sempre carregou consigo a força de uma mulher com a perspectiva de melhoria de vida e que de fato veio a acontecer futuramente.

Toda sua história de vida, sua vontade em crescer profissionalmente, sua disponibilidade e a capacidade de ajudar ao próximo foram citados como pontos importantes na construção da sua carreira e na sua visão sobre liderança.

A entrevistada 3 é natural do Agreste do estado de Pernambuco, é mãe de dois filhos e fez faculdade de Comunicação Social na capital do estado, tem pais divorciados e relata a importância da mulher ter seu próprio trabalho e ser independente. Inspirada na admiração pelos pais que sempre trabalharam, ela entrou no mercado de trabalho como estagiária ainda aos 15 anos com um salário, registrado em carteira, de R\$136,00. Na capital pernambucana ela se viu motivada a continuar sua atuação da área de marketing e seguiu exercendo suas atividades neste setor até que surgiu a oportunidade de assumir uma posição de liderança e relatou que possui certa facilidade em adaptação a novos ambientes e assumiu o desafio. Ela afirma que a sua visão sobre liderança e sobre si mesma foi marcada por todas as mulheres da sua família que sempre tiveram o perfil de líder. E considera que ser mulher no Sertão tem suas particularidades, mas que nota um grande avanço nas posições ocupadas pela mulher, exemplificando os cargos políticos de destaque na cidade de Serra Talhada - PE, atualmente comandado por uma mulher.

A entrevistada 4 é natural de Serra Talhada, tem 51 anos de idade, com pais naturais da cidade de Bom Nome, seu pai era agricultor e sua mãe foi uma mulher que lhe inspirou devido a sua perseverança nos estudos dado a época. Sua mãe falava Inglês e Francês e durante um momento de adoecimento do seu pai passou a ser a provedora do lar, passando por um período de bastante dificuldade.

“Minha mãe foi uma mulher que teve um estudo muito vasto também na questão da pintura, minha mãe confeitava bolo, minha mãe fazia vestido de noiva, minha mãe fazia arranjo, minha mãe restaurava Santos...”

Tal comentário chamou atenção devido a vasta habilidade da sua mãe e o quanto ela foi guerreira e fonte de inspiração para os passos de sua filha no futuro. Além disso, a entrevistada relatou que possui uma família muito unida. Ela possui formação em Engenharia Civil a 26 anos, é pós graduada com especialização na área de Geografia com concentração em educação ambiental. É bacharel em Administração há 11 anos pela Universidade Federal Rural de Pernambuco, Unidade Acadêmica de Serra Talhada. Segundo seu relato “eu achava que administração ela iria complementar aquilo que eu não tinha visto a engenharia civil”.

Quando questionada sobre o significado de ser mulher no Sertão hoje ela relatou que a mulher sertaneja tem uma força admirável citando como referência Vanete Almeida, que esteve à frente da liderança do sindicato rural da cidade.

A entrevistada 5 é natural de Calumbi, uma cidade do interior localizada próxima da cidade de Serra Talhada- PE. Filha de pai policial e mãe professora da rede pública, de modo que ela e seus irmãos sempre estudaram nessa rede de ensino, seus pais sempre reforçaram a importância dos estudos para o crescimento profissional. Durante sua trajetória escolar já demonstrava interesse pela vertente empreendedora chegando a vender pulseira de miçangas para conseguir o dinheiro do lanche. No momento da escolha do seu curso de formação profissional ficou dividida entre o curso de Direito e Administração, por seu pai ser policial e se inspirar nele. Entretanto, seu lado empreendedor falou mais alto e como já trabalhava com vendas pensou na possibilidade de um dia poder ter seu próprio negócio e decidiu seguir formação em Administração, relatando ter feito a escolha correta se identificando com a área.

A entrevistada 6 é natural da cidade de Triunfo – PE, com residência atual na cidade de Serra Talhada, tem 39 anos de idade e é a única mulher em meio a três irmãos. Toda a sua família possui raízes no interior de Pernambuco, vem de um contexto familiar bastante humilde, onde sempre existiu a ajuda mútua entre os familiares. Estudou o ensino fundamental em uma escola coordenada por freiras, destacando a rigidez no ensino em comparação com as demais escolas do município. Toda a sua trajetória escolar e acadêmica ocorreu em escola pública. Devido às condições financeiras ela não conseguiu ir para a capital estudar, mas teve sua faculdade de Letras custeada pela avó, que resolveu assumir os gastos com seus estudos. Em 2011 ela cursou

Administração e afirma que a Educação no seu contexto familiar sempre foi um ponto muito valorizado.

“Todo mundo tem que estudar, tem que tirar nota boa, tem que se dedicar, então isso vem e muito dessa dedicação pelos estudos, eu sempre fui uma boa aluna. Eu sempre gostei também de estudar de ler então não fui aquela aluna que dava trabalho para tirar nota boa não, ao contrário, eu sempre me dediquei muito aos estudos então sempre fui cobrada, por isso também pelos meus pais e sempre valorizei muito essas oportunidades.”

Além de frisar a importância dos estudos e da influência familiar nesse processo, destaca que seus pais sempre a instruíram numa formação de caráter baseado na honestidade e no incentivo a ela e aos irmãos para correrem atrás e conquistar os seus objetivos de vida.

Em se tratando da forma como ela define ser mulher no Sertão, foi destaque a fala exemplificada a partir do contexto familiar, por ser a única mulher em meio aos irmãos. Contexto no qual afirma que muitas vezes tinha funções que não exercia naquela época e ela sempre frisou que é pela educação que conseguiria sua independência financeira e pessoal com o intuito de conseguir a liberdade para tomar decisões sobre si mesma.

Contudo, analisa-se que o contexto sociocultural e familiar de todas as entrevistadas refletem diretamente na construção pessoal e profissional de cada uma delas. Seus pais foram peças-chaves nesse processo e fontes de inspiração, como elas afirmaram nos seus relatos. Além disso, as realidades vividas, a escassez de recursos financeiros, para a maioria delas, e o contexto de crescimento acompanhado da valorização e incentivo à educação e os valores recebidos tornaram mulheres de destaque social.

Logo, a construção individual destas mulheres trouxe reflexos da infância e juventude vivida a partir de momentos marcantes, situações específicas. Suas histórias familiares e da sua comunidade foram contribuintes para a visão sobre liderança que cada uma carrega consigo e todas destacam a força e a resistência por serem mulheres no Sertão e a coragem por nunca terem desistido dos seus objetivos, demonstrando tamanha garra e foco que se refletem nas posições que ocupam hoje nas empresas a qual fazem parte.

As trajetórias narradas pelas entrevistadas revelam, de forma clara, a lógica da superação individual como um eixo central para o alcance do sucesso e da liderança em contextos marcados por múltiplas vulnerabilidades sociais e econômicas. Embora essa força pessoal e resiliência sejam legítimas e inspiradoras, é fundamental reconhecer que elas frequentemente mascaram a ausência de suportes estruturais adequados e a persistência de desigualdades de gênero e classe. A valorização da luta cotidiana e da dedicação à educação, da autonomia financeira e da presença

feminina em cargos de liderança não deve ocultar que esses avanços ainda são exceções, alcançadas muitas vezes mediante esforço desproporcional e jornadas extenuantes (Federici, 2019; hooks, 2000).

4.2 Trajetória de Liderança

Entender sobre a trajetória de liderança, neste estudo, possibilita a compreensão sob o ponto de vista das entrevistadas em relação ao momento que se perceberam exercendo papéis de liderança e os sentimentos associados a ocupação desse espaço. que de forma muito particular foi apresentado por cada uma sob sua perspectiva, também trazendo aspectos indiretos de sua trajetória familiar.

A entrevistada 1 teve sua carreira profissional iniciada aos 17 anos de idade, atuando em uma área que praticamente só ela trabalhava na época. Teve seu primeiro escritório montado com itens todos emprestados. Sua atual profissão foi marcada por um início difícil pela falta de recursos financeiros, mas ela não desistiu e sabia que no começo não seria fácil, porém sua fé e tamanha determinação foram importantes nesse processo. Ela percebe-se exercendo papéis de liderança ainda dentro do contexto familiar, por afirmar servir de exemplo para outros parentes. Segundo ela

“Eu aprendi que nenhuma faculdade vai lhe ensinar a liderar. Se você não tiver sua essência essa coisa de gostar de servir então eu aprendi muito cedo lá atrás com minha mãe... você aprende a ser líder porque você começa a servir, você começa a fazer as coisas e você começa a dar o seu exemplo que impulsiona as outras pessoas a também fazer, então desde muito pequena. eu acho que eu me tornei exemplo das pessoas que estavam no meu redor.”

Tal trecho demonstra que as narrativas de vida podem revelar uma construção do sentido de ser e agir no mundo, proporcionando a compreensão do conceito de liderança a partir de uma elaboração simbólica de identidade e da ação no tempo, como afirma Josso (2004). Tal afirmação da entrevistada também revela a atribuição do conceito de liderança a frases de destaque como “gostar de servir” e “dar o exemplo que impulsiona” reafirmando o que Costa (2021) conceitua sobre o que é ser líder ao afirmar ser aquele com capacidade de gerar motivos que venham a impulsionar o comportamento dos liderados.

Os principais momentos ou marcos na trajetória de liderança da entrevistada 1 foram marcados pela persistência e foco no propósito e na vontade de conquistar seu lugar em um

mercado majoritariamente masculino, momentos marcados também por críticas, como ela mesmo afirma que “teve julgamento eu escutei muita piada, eu escutei ainda critica, eu escutei dos meus concorrentes coisas assim feias”. Mas nada disso fez ela desistir e seguiu sua trajetória tornando a empresa destaque no seu nicho de mercado e liderando sempre com servidão. Além disso, um aspecto relevante nesse contexto retrata aspectos do seu perfil de liderança.

“Por onde eu passo a minha vida inteira, eu passo olhando e quando eu vejo ali alguém que tem um talento eu vou lá em cima, você pode, você consegue. Eu tenho muitos casos de muitas pessoas que eu conheci na minha vida que eu incentivei a estudar aquele sentimento faz um curso e hoje tem informações e são pessoas que tem uma vida, vamos dizer assim financeira de empresário que não acreditava em si achava que era difícil.”

Destaca-se neste pronunciamento a importância da liderança com o propósito de inspirar, motivar pessoas e desenvolver talentos como Chiavenato (2014) abordou nos seus escritos sobre liderança.

O discurso revela uma postura inspiradora de incentivo e apoio, ressaltando o valor do reconhecimento do potencial individual e da motivação para a superação. Contudo, é importante observar que essa abordagem, ao focar na valorização do esforço pessoal e na crença individual, pode, inadvertidamente, reforçar a ideia de que o sucesso depende exclusivamente da capacidade e da iniciativa do indivíduo. Essa visão pode minimizar as barreiras estruturais — como desigualdades sociais, econômicas e culturais — que muitas pessoas enfrentam e que dificultam o acesso às oportunidades, especialmente para grupos historicamente marginalizados. Assim, embora o incentivo pessoal seja fundamental, é preciso também refletir sobre a necessidade de mudanças sistêmicas que criem ambientes mais inclusivos e equitativos, onde o talento e a capacidade possam se desenvolver independentemente das condições socioeconômicas de origem (Federici, 2019).

A **entrevistada 2** menciona um momento marcante utilizado para destacar uma situação em que se percebeu exercendo papel de liderança ainda na fase escolar, afirmando que quando seus colegas precisavam da sua ajuda ela estava sempre disposta a ajudar, como disse: “Então, naquele momento, o que eu tinha de melhor eu faria e faço”. Segundo ela, a liderança diz respeito a saber liderar e transmitir o conhecimento adquirido para o outro e o líder não se deve denominar chefe nem dono de equipe, precisa ser o responsável por mostrar o potencial, capacidade da equipe e passar-lhes confiança.

Destaca-se, nesse posicionamento, que a liderança deve ser exercida com propósito, construindo-se novas ferramentas de autoridade que são reflexos da empatia crítica, do compromisso com o bem comum e principalmente com a escuta ativa possibilitando a ressignificação do lugar das mulheres no poder a fim de promover maior inclusão e principalmente reivindicações nos modos de liderar demonstrado pela entrevistada no decorrer da sua trajetória de liderança.

Outro marco considerado importante no contexto de trajetória de liderança da entrevistada 2 foi quando ainda jovem trabalhou em uma determinada organização que era muito desejada e disputada para se trabalhar e quando ocupou um cargo de destaque no município de Serra Talhada. Destaca-se ainda momentos relevantes em trabalhos envolvendo questões sociais, de ajuda ao próximo, período ao qual recebeu muito incentivo e motivação de familiares.

O relato da entrevistada 2 enfatiza uma visão construtiva e transformadora da liderança, pautada na empatia, no compromisso com o coletivo e na valorização do potencial da equipe. Essa perspectiva, centrada em valores como a escuta ativa e a construção de autoridade baseada no respeito, é importante para ressignificar os modos tradicionais de exercer poder, especialmente em contextos onde o protagonismo feminino ainda enfrenta barreiras históricas. Contudo, é válido refletir que, apesar dessa abordagem idealizada, o exercício da liderança em ambientes reais muitas vezes se depara com estruturas hierárquicas e culturais que dificultam a prática desses valores. A transição de modelos autoritários para lideranças inclusivas demanda não apenas a disposição individual, mas também mudanças institucionais que desafiem normas enraizadas.

A **entrevistada 3** afirma trazer um legado de cada oportunidade vivenciada na sua carreira profissional e percebe-se exercendo um papel de liderança ao se destacar em todas as organizações a qual trabalhou, mesmo por vezes desacreditando do seu potencial e destaca a importância do seu esposo como um grande incentivador nesse processo, como ela cita “Eu ficava me subestimando porque eu acho que eu não consigo, ele você consegue e de vez em quando ele mesmo gosta de fazer essa análise”. Um marco considerado importante na sua trajetória de liderança foi uma apresentação de resultados da atual empresa a qual ela precisou se preparar, nesse momento ela passou por inseguranças, mas conseguiu finalizar e ser bem elogiada. Segundo ela a partir desse momento

“Foi uma virada de chave muito boa, porque eu senti a aceitação nos olhos das pessoas, né com essa apresentação e com esses resultados positivos e eu vi até comentários também assim uma diretora olhou para outra..., não disse que ia dar certo. Então isso é um grande feedback que fica né? a nossa memória.”

Essa virada de chave, só demonstra o seu potencial, força e determinação para enfrentar os obstáculos e saber se posicionar e conquistar um lugar de destaque e de muita responsabilidade a qual, por vezes, sentiu-se incapaz de chegar.

O relato da entrevistada 3 evidencia aspectos importantes da experiência feminina na trajetória de liderança, como a autocrítica e a insegurança enfrentadas mesmo diante de sucessos concretos, além da influência significativa do suporte familiar, especialmente do esposo. Embora o apoio emocional seja fundamental, é relevante refletir sobre como essas narrativas podem também revelar a persistência de dúvidas internas e a dependência de validação externa, frequentemente reforçadas por contextos sociais que historicamente subestimam a capacidade das mulheres em posições de destaque. A “virada de chave” descrita, simbolizando a conquista da aceitação e reconhecimento, é uma experiência poderosa, mas que também evidencia como as mulheres muitas vezes precisam provar seu valor repetidamente para superar estereótipos e preconceitos. Essa dinâmica reforça a necessidade de se desconstruir as estruturas que geram a insegurança e a autossabotagem, promovendo ambientes mais inclusivos e confiantes, nos quais o potencial feminino seja reconhecido sem a exigência constante de comprovação.

A **entrevistada 4** percebe-se exercendo um papel de liderança desde a época que estudava, onde relata:

“Você tem aquela história, já reunião com os amigos, reunir as meninas e tem que fazer isso e aquilo outro a gente brincava, se eu não me engano era de polícia e ladrão aí tinha as panteras. Eu acho que eu já comecei naquela idade, sabe. Eu acho que eu já comecei a reunir e já dizer olha, vamos fazer assim não delegando, né. Porque eu acho que um líder ele acolhe ele não dita, mas ele junta, ele dá algumas atribuições e a gente vai juntando, mas eu acho que eu já comecei naquela idade.”

Fala que trás um comentário relevante em relação a delegação de funções e atividades, aspecto importante para o contexto de liderança, que na vasta trajetória profissional da entrevistada foi bem desempenhada e tiveram marcos importantes que estarão sendo citados de forma generalista a fim de preservar sua identidade. A maioria desses marcos foram as posições ocupadas por ela em empresas e órgão específicos aos quais disputou vaga com pessoas altamente capacitadas e conseguiu demonstrar melhores desempenhos, com o destaque para a afirmação de que em alguns desses cargos foi a primeira mulher a fazer parte deles.

Ao assumir cargos tão almejados e que demandam tamanha responsabilidade ela se viu da seguinte forma

“A gente tem medo, né? Eu acho que eu fiquei a princípio muito medrosa ... eu respirei se outras pessoas fizeram esses papéis aqui eu vou fazer agora eu tenho uma obrigação de fazer melhor do que a pessoa que eu decidi e fiz e assim eu eu venho buscando tudo que eu faço na minha vida...”

Entretanto, esse sentimento não foi motivo para desistências, foi impulsionador para que ela buscasse sempre dar o seu melhor e fazer jus às responsabilidades a ela demandada. Sua liderança, nessa trajetória profissional foi marcada ainda por humildade e entendendo que para liderar não precisa desqualificar a imagem do outro ou ser arrogante, basta saber dialogar, segundo a entrevistada.

O relato da entrevistada 4 traz uma visão rica e humanizada da liderança, valorizando a capacidade de acolhimento, delegação e trabalho coletivo desde a infância. Essa concepção de liderança como prática inclusiva e colaborativa é importante para romper com modelos autoritários e hierárquicos tradicionais. Contudo, é preciso observar que, apesar do progresso simbolizado por sua trajetória — incluindo o fato de ter sido pioneira em alguns cargos —, a experiência também revela o impacto das barreiras e inseguranças internalizadas, resultado de contextos históricos que ainda questionam a presença feminina em posições de destaque.

A **entrevistada 5** passou de auxiliar administrativo a gerente do seu atual emprego, vivenciando momentos de aprendizado em oportunidades anteriores e em eventos aos quais precisou representar a organização. Ela se percebeu exercendo o papel de líder quando assumiu o atual cargo.

“...eu iria prestar liderar e ouvir feedbacks de avaliações, né de desempenho. De tipo, você me incentivou sobre isso, você me fez pensar sobre isso, você me moldou sobre isso. Então eu meio que caiu a ficha assim, eu caramba, realmente é agora eu estou sendo uma líder.”

A partir dos Feedback mencionados, ela percebe que passou a somar e acrescentar na vida dos seus liderados, diferentemente das experiências vividas em outros momentos de sua vida, ao qual vivenciou lideranças tóxicas. Ela afirma conduzir sua liderança de forma leve, e aponta ser considerada como exemplo por sua equipe, os motivando.

“São algumas coisas alguns momentos algumas falas algumas situações que realmente você se sente ali. Poxa, que bom é que eu tô sendo reconhecida como uma Líder que está somando principalmente porque eu tenho muita essa preocupação.”

Essas falas refletem bem alguns dos aspectos positivos da trajetória de liderança da entrevistada relaciona-se com aspectos apresentados por Goleman (1995) onde destaca que mesmo

sendo necessário a existência de habilidades técnicas e intelectuais para o bom desempenho profissional, elas não garantem uma liderança eficaz, porque isso se conquista através da capacidade de reconhecer e gerir as pessoas, gerir as próprias emoções e de se relacionar de forma construtiva com os sentimentos dos outros deslocando o foco da liderança autoritária e centrada no comando para uma prática mais relacional, sensível e adaptativa.

O relato da entrevistada 5 destaca uma trajetória de crescimento e amadurecimento na liderança, evidenciando a importância do feedback construtivo e da autorreflexão para o desenvolvimento de uma prática de liderança mais empática e colaborativa. Entretanto, é importante notar que sua experiência também aponta para a presença de lideranças tóxicas no percurso, revelando a persistência de ambientes organizacionais que ainda reproduzem modelos autoritários prejudiciais. Embora a entrevistada valorize uma liderança fluida e motivadora, é necessário reconhecer que o desafio para muitas mulheres líderes é justamente equilibrar a sensibilidade na gestão das emoções com a firmeza necessária para enfrentar essas estruturas rígidas e desigualdades de poder historicamente presentes no ambiente de trabalho.

A **entrevistada 6** considera que exerce o papel de liderança a sua vida inteira, por relatar que na sua vida, juventude, adolescência e vida adulta, sempre exerceu papéis relacionados a liderança mencionando destaque na sua atuação nas funções a qual ocupou até hoje onde comanda diretamente mais de 100 pessoas. No seu relato, afirmou que a busca por espaços e cargos de liderança ocorreu de forma natural devido ao seu perfil pessoal e profissional.

“Eu acho que foi bem natural. Mas foi um natural de que de que eu sempre contribui para que ele chegasse, né de ter certeza que a minha postura profissional sempre contribuiu para que essa liderança fosse percebida por aquelas pessoas que estavam ao meu lado.”

Pontuação importante, visto que, o alcance dos objetivos e metas no âmbito profissional precisa acontecer a partir das iniciativas pessoais e de posturas que sirvam de incentivo para a concretização. Construir uma postura de líder requer entendimento sobre si e sobre o outro, requer adaptabilidade aos diversos ambientes e principalmente exige posturas empáticas e participativas.

O marco de maior destaque na conquista por um espaço de liderança citado pela entrevistada foi a convocação para atuação no atual cargo, iniciando aos 19 anos de idade. Ela demonstra ter assumido bem esse papel a fim de contribuir para sua formação profissional e põe em destaque a organização pela contribuição atribuída a ela nessa construção pessoal e profissional. Além disso, nessa trajetória de sucesso ela afirma que aprendeu muito com outras mulheres

gestoras, inspirando-se nelas e buscando inspirar também outras pessoas, o que também é uma função atribuída à liderança.

Dessa forma, de modo geral, este eixo de análise permitiu o entendimento acerca de como essas mulheres se percebem exercendo papéis de liderança a partir de marcos e momentos históricos dessa trajetória dando destaque aos seus sentimentos ao assumirem espaços de liderança e suas motivações que variaram desde as motivações familiares às experiências vividas em exercício de funções profissionais ao longo da vida até às percepção de carregar um perfil de liderança.

Destaca-se a percepção de liderança aqui como construção coletiva e racional, que vai além de características individuais e das trajetórias pessoais. Nesse sentido, a liderança seria entendida como uma construção dinâmica que envolve a interação com grupos, contextos sociais e culturais, e a capacidade de influenciar e mobilizar pessoas em prol de objetivos comuns. Essa perspectiva valoriza a importância dos vínculos, da colaboração e do reconhecimento mútuo dentro das organizações e comunidades, destacando que o sucesso de uma líder não depende apenas de sua postura ou perfil, mas também do ambiente que a cerca, das redes de apoio e das práticas institucionais que promovem a inclusão e o desenvolvimento conjunto. Assim, o exercício da liderança é visto como um fenômeno interdependente, que reflete tanto o esforço individual quanto as condições coletivas que favorecem ou dificultam sua manifestação.

Sendo assim, observa-se que cada trajetória em particular carrega sua essência, mas que todas elas têm em comum o fato dessas terem vivido uma trajetória de construtivas que as fizeram ser cada vez mais focadas nos seus objetivos e persistentes no seu propósito com muita motivação em buscar sempre o melhor para si e para suas equipes, cujo resultado é enxergado como fruto de trabalho coletivo, colaborativo.

4.3 Desafios e Adversidades

Mesmo diante dos avanços significativos relacionados à inserção da mulher no mercado de trabalho, muitos são os desafios enfrentados e historicamente a presença feminina em cargos de liderança sofreu limitações advindas de barreiras culturais, sociais e estruturais. Hoje ao mesmo tempo que foram reduzidas as restrições para ocupação de posições de liderança torna-se constante as diversas barreiras e obstáculos enfrentados que dizem respeito as conciliações entre trabalho e vida pessoal, ao enfrentamento de muitas questões de gênero e a diversos empecilhos sejam eles

diretos ou indiretos, que podem estar enraizados culturalmente nas organizações presente na sociedade de modo geral e sob diversas perspectivas de ocorrência,

A **entrevistada 1** destaca que apareceram dificuldades ao longo do seu percurso profissional, principalmente no início da sua carreira onde se deparou com pessoas que desacreditaram do seu potencial e a julgaram incapaz.

“a gente vai sempre encontrar pessoas que desacreditam, pessoas que acham que você não é capaz e nós mulheres enfrentamos infinitamente muito mais do que os homens porque as pessoas olham para mulher, inclusive as próprias mulheres chamam a gente sexo frágil e nós temos uma capacidade infinitamente maior do que as pessoas imaginam.”

É importante destacar na sua fala a afirmação de que as mulheres enfrentam ainda mais desafios que os homens, principalmente no que diz respeito a múltipla jornada , com um acúmulo maior de tarefas e o aumento da carga horária de trabalho que perpassa as horas apenas em ambientes formais de trabalho, principalmente quando a maternidade faz parte desse contexto. Vale salientar que a atribuição de múltiplas jornadas são reflexos históricos de um patriarcalismo e ao se analisar sob essa perspectiva, percebe-se o quanto as mulheres foram ao longo da história subordinadas a partir do momento em que seu trabalho reprodutivo e afetivo foi desvalorizado e retirado do reconhecimento público (Lerner, 2019).

Segundo a entrevistada quando começou no seu ramo de atuação empresarial foi bastante questionada de que ela tinha os devidos conhecimentos na sua área, por ser uma mulher jovem naquela época e por ter as condições financeiras menos favorecidas.

“Ele começou a fazer algumas perguntas e a dizer assim, você não tem capacidade, você não tá preparada, como se eu fosse menos do que o outro porque a minha condição financeira era menor”

Além disso, posicionamento como “A gente só não consegue fazer o nosso trabalho como consegue fazer de uma forma mais organizada e mais detalhada. Temos uma visão mais alta como todo então” demonstra uma postura afirmativa que define um posicionamento claro de percepção de capacidade e potencialidade da mulher para exercer profissões diversas.

Outro desafio enfrentado pela entrevistada foi a maternidade, mas que para ela foi vivenciada de forma mais leve devido poder contar com uma funcionária do lar para lhe ajudar. Nesse ponto da maternidade ela destaca que

“Nós mulheres, nós cobramos porque eu tenho que ser a mãe perfeita, porque eu tenho que ser a mulher perfeita, mas nós não temos que ser algo perfeito, nós temos que ser a melhor que nós conseguimos ... então a gente tem que entender que você pode ser mulher, pode ser mãe, pode ser esposa. Pode sim ter sua vida profissional e ser esposa e mãe não impede de você ser profissional e que você não precisa se cobrar.

A entrevistada apresenta um perfil pessoal que prioriza o diálogo e afirma que já percebeu, por vezes ser mal entendida ou não ter sua voz valorizada, mas que isso nunca foi motivo para desânimo. Além disso, menciona que uma mulher que esteja decidida a empreender precisa ter uma postura que demonstre segurança e conhecimento de causa para que consiga demonstrar que não está naquela posição como um aprendiz e sim como uma profissional de excelência, independente dos desafios e adversidades presentes nessa trajetória.

A entrevistada 2 também destaca os obstáculos relacionados à questão financeira e frisa as barreiras sociais em relação a desigualdade de gênero existente na sua trajetória, destacando a desigualdade salarial como exemplo, pois como já destacava Beauvoir (1949) a mulher foi construída como “o outro” do homem, o que implica que sua presença nos espaços de poder ainda lida frequentemente com exceção ou concessão. A exemplo disso tem-se as circunstâncias em que as mulheres exercem tarefas com uma demanda maior mas com remuneração inferior. Dessa forma, existem os discursos bem desenvolvidos em relação à igualdade social, mas que na prática ainda deixam a desejar.

A entrevistada demonstrou indignação ao relatar que já houve momentos em sua vida profissional que teve sua voz desvalorizada e que em experiências profissionais anteriores vivenciou situações de resistência em função de gênero, mas que apesar dos preconceitos, destacando o machismo, nunca se deixou abater. Percebe-se nesse contexto relatado a importância de construir-se ambientes igualitários com uma revisão crítica das lógicas institucionais que perpetuam a desigualdade.

“Eu sempre fiz valer a pena a minha presença... eu sempre tive uma maneira de falar com resistência. Para que o outro não me atingisse com a palavra e que eu também não baixasse a cabeça.”

Esse trecho chama a atenção, demonstrando sua força e a resistência de falta, de voz e de presença, ponto relevante no que tange a inclusão das mulheres que buscam por valorização de suas experiências e legitimidade de suas trajetórias de modo a transformarem os espaços corporativos em lugares verdadeiramente democráticos e éticos.

A **entrevistada 3** tem 12 anos de atuação na sua empresa atual, começando como analista administrativa e hoje está à frente da gestão. Ela aponta um desafio encontrado logo no início da sua carreira profissional nesta organização.

“Eu tenho duas filhas, eu tava com minha filha com um aninho na época... ia passar um ano em Recife, foi um ano bem desafiador. Eu podia muito bem ter dito não. mas costumo enfrentar os desafios com tudo que ele traz... Com toda a agonia de não saber como ia fazer não saber se eu ia dar conta como ia fazer sozinha durante a semana Esse desafio comecei um pouco tímida muito embora, já tivesse todo conhecimento técnico e do pessoal, mas comecei a ler com calma, né? Porque estava com esse contexto familiar e bem específico mas foi dando certo.”

Nota-se o dilema da maternidade, um dos tantos desafios enfrentados por mulheres nas suas múltiplas jornadas. Essa simultaneidade de acontecimentos demanda também uma sobreposição de responsabilidades que deixam de ser apenas uma questão individual e podem refletir em tensões entre trabalho e cuidado tornando válida a afirmação de que a conciliação entre a carreira profissional e maternidade constitui em um desafio contínuo, que, por vezes, pode ser marcado por desigualdades e por sobrecarga física e emocional que nem sempre é reconhecida pelas instituições (Puccini, Aron e Santiago, 2015). Ainda segundo a entrevistada

“...a multitarefas que a gente tem porque um homem nunca vai ter principalmente no Brasil, né? Outras culturas até que são diferentes, mas no Brasil um homem nunca vai ter a sobrecarga que a gente tem de tomar conta da casa dos filhos. De um trabalho a gente tem que ser sempre perfeito em tudo e para mim esse foi o maior obstáculo...”

Ponto importante no que tange os impactos que esta “multitarefa” pode causar, levando em consideração aspectos psicológicos e de eficiência de trabalho. Essa múltipla jornada de acúmulo de atividades de cuidado e empresariais necessita ser bem colocada nos debates e buscado meios para se reduzir os impactos sobre a figura feminina.

A entrevistada ainda relata momentos em que vivenciou preconceitos, devido ao fato de ser mulher líder, em diversas organizações a qual fez parte na sua trajetória. Momentos em que se viu diante do medo de se expressar e que ainda teve sua liberdade de fala reduzida, simplesmente por ser mulher e por estar sob uma gestão masculina que ia contra alguns dos seus posicionamentos profissionais.

A **entrevistada 4** destaca como principal obstáculo o poder de fala reduzido, relatando que em reuniões em ambiente de trabalho já se viu diante de situações em que todos os demais integrantes tiveram o momento e quando chegava sua vez de apresentar ideias era interrompida.

“toda vez que eu ia falar trazer minha ideia eu era sempre interrompida. E aí através de fatos de objetivos de estudo mesmo, eu acho que a gente tem que se preparar mais ainda para quando chegamos determinado momento e nas reuniões eu sempre comportava assim eu ia falar não deixava eu falar não deixava.”

Diante deste relato apresentado observa-se a necessidade constante das mulheres lutarem por uma voz ativa, visibilidade e acesso equitativo às oportunidades, não deixando que obstáculos desse tipo gerem impacto emocional negativo. Faz-se necessário o controle emocional diante dessas circunstâncias, o que a entrevistada demonstrou ter, mediante toda sua história relatada. Sendo assim as mulheres não necessitam a todo instante estar provando suas competências diante desses obstáculos que são historicamente impostos.

Ainda neste contexto um fala merece destaque, como forma de incentivo e conseqüentemente demonstra indiretamente características pessoas importantes no desenvolvimento da liderança da entrevistada e também no seu perfil pessoal e a forma como enfrenta as possíveis adversidades dessa rotina ainda desigual. Segundo ela

“...vou organizar aqui a fala, todo mundo falou agora vai ser a minha vez, eu escutei todo mundo e agora a gente vai me escutar e a partir desse momento de posicionamento é que a gente vai aos poucos, né colocando pedrinhas para trazer e para construir as pontes, mas eu digo a você que ainda é muito difícil, mas a gente tem que respirar e seguir.”

Ademais, nesse cenário desafiador de ser mulher em posições de liderança em espaços, por vezes majoritariamente masculinos, como bem cita a entrevistada as torna alvo de assédio, muitas vezes mascarado com tons de brincadeira, mas que impactam diretamente no emocional da profissional.

“...na questão de assédio e eu sempre via assim: as pessoas dentro de uma instituição e de uma empresa ela nunca acham que elas estão assediando é sempre uma brincadeira de mau gosto sabe é uma questão de uma forma de ridicularizar..”

Além dos desafios encontrados nas relações interpessoais que envolvem a questão de gênero, existem também os obstáculos emocionais relacionados às exigências e sentimento de incapacidade e medo diante de novos desafios profissionais.

Logo, dentre os diversos desafios abordados teoricamente em estudos relacionados ao tema, os apresentados pela entrevistada são os mais recorrentes dentro de sua trajetória de liderança.

A **entrevistada 5** quando questionada sobre os obstáculos enfrentados como mulher faz a seguinte colocação “Olhe eu acho que só pelo fato de você ser uma Líder mulher já é uma coisa que já tem um pezinho ali a mais para você passar por mais desafio”. Esse relato reforça a abordagem de (Eagly; Carly, 2007), mencionada anteriormente neste trabalho, sobre as barreiras que as mulheres enfrentam para ocupar cargos em níveis mais altos.

Outro ponto interessante mencionado pela entrevistada é a crescente ascensão das mulheres em espaço de liderança, a mesma relata que em determinado evento de superintendentes que costuma frequentar, há cerca de 10 anos contava com um público 90% masculino, atualmente é frequentado em igual percentual de homens e mulheres. Isso mostra que apesar dos desafios enfrentados, têm-se logrado um significativo êxito em adentrar em espaços que anteriormente eram ocupados apenas por homens.

A **entrevistada 6** traz uma abordagem direcionada aos desafios que são exclusivos das mulheres, como por exemplo a necessidade de pausar a carreira profissional pelas responsabilidades com a maternidade. Realidade essa que acaba por ser exclusiva das mulheres e gera uma cobrança interna sobre suas ausências em casa.

“Acho que a culpa e a maternidade elas andam muito juntas então. É saber que eu vou ter ali que entre os muitos pratos que eu tenho para equilibrar algum vai rodar menos em algum momento porque também não dá para acordar todos eles em velocidade máxima o tempo todo então essa essa cobrança e esse sentimento de que por ser mulher eu sou mais cobrada, por isso inevitavelmente isso. Esse sentimento existe.”

Essa abordagem reflete a magnitude dos desafios enfrentados por mulheres que escolhem construir uma carreira de liderança e como estes vão além das barreiras profissionais, envolvendo significativas abdições no âmbito familiar.

Diante dos relatos e análises expostos nesse tópico, pode-se destacar que apesar dos avanços na participação feminina em espaços de liderança, ainda existem grandes desafios a serem enfrentados. As entrevistas revelam múltiplos desafios que vão desde a difícil conciliação entre a vida profissional e pessoal, até a preconceitos e excessos de cobranças. Ainda assim, é notável a resiliência e competência dessas mulheres, revelando sua disposição em conquistar o seu espaço.

Logo, é necessário frisar a relevância dos aspectos emocionais associados a todos esses desafios apresentados e enfrentados por cada uma dessas mulheres. Tais aspectos demandaram a

cada uma delas muito controle das suas emoções a fim de não deixarem que esses empecilhos refletissem nas suas trajetórias profissionais e fossem motivos de desistência ou interferência no ambiente de trabalho com seus liderados. Sendo assim a manifestação da inteligência emocional nesse cenário de desafios ficou evidente nos comportamentos relatados por cada uma delas.

4.4 Estratégias Emocionais e Inteligência Emocional

No que tange os aspectos voltados às estratégias emocionais e a importância da inteligência emocional no contexto de desenvolvimento da liderança e especialmente no contexto de atuação dessas mulheres, buscou-se neste sentido analisar e entender como elas costumam reagir emocionalmente em situações conflituosas, quais possíveis estratégias emocionais utilizam nesse contexto analisando a percepção que ambas demonstram ter sobre suas emoções e as emoções das outras pessoas. Visto que, segundo Goleman (1995) essas percepções estão contidas dentro das cinco competências emocionais e sociais básicas, que segundo ele relaciona-se a autopercepção, autorregulação, motivação, empatia e competências sociais.

A **entrevistada 1**, nessa perspectiva emocional, demonstra a importância da inteligência emocional para agir nos diversos contextos da sua vida, pois sem ela, situações simples podem desencadear grandes problemas no ambiente de trabalho, que poderiam ter sido evitados através da escuta ativa. Segundo a entrevistada, na sociedade atual as pessoas estão muito ansiosas e demonstraram muito nervosismo em situações simples.

Ela hoje se considera uma pessoa tranquila em relação à convivência com suas emoções, entretanto já passou por fases em que precisou fazer terapia para conseguir reduzir a sua autocobrança., pois conforme destacou “...Acho que tem uma carga de trabalho de cobrança muito alta tanto da sociedade como da família como nossa mesmo”. Além disso, a entrevistada demonstra muito do seu controle emocional associado à sua fé, abordando momentos em que as circunstâncias pareciam fugir do seu controle mas que usou das suas habilidades e da sua espiritualidade para manter a calma solucionado o problema e ao final de tudo ser grata a Deus ao invés de reclamar.

A **entrevistada 2** relata que em situações difíceis costuma se ponderar o máximo que consegue, principalmente para o exercício da sua atual função que demanda muito equilíbrio emocional e ponderação para saber aconselhar e acolher. Devido seu contato direto com pessoas em possíveis condições de vulnerabilidade, isso exige dela um alto controle de percepção das suas emoções a fim de que consiga alcançar os propósitos da sua função. Quando questionada sobre

esses aspectos emocionais que não necessariamente impactam nas suas tarefas, ela afirma ser uma pessoa emotiva, mas que utiliza isso a seu favor.

“Eu tento colocar isso aqui da melhor maneira possível, porque muitas vezes você não pode mostrar essas fraquezas, se está acertando. Mostrando que é forte... aí eu faço de tudo para nesse momento me impulsionar e me fazer forte...”

Parte desta fala recai na importância atribuída pela autora em não demonstrar fraquezas, pois sua função demanda dessa postura. Além desse ponto, ela transmite um sentido de gratidão associado ao fato de poder exercer sua postura de liderança e de conseguir não deixar se impactar negativamente com os problemas e adversidades. Isso demonstra mais uma característica de inteligência emocional associada a sua postura, porque ela consegue entender suas emoções, mas as controla e consegue também entender e apoiar o outro dentro do seu contexto de vida, ouvindo, observando, dando o poder de fala e tendo a empatia e sensibilidade para ajudar a todos no seu ambiente de trabalho.

Tal contexto, reafirma na prática o que Abrantes (2020) trouxe ao afirmar que profissionais emocionalmente inteligentes têm maior capacidade de adaptação, conseguem manter a motivação em momentos de desafio e construir relacionamentos saudáveis e produtivos, como acontece na vida profissional da entrevistada, conforme seu relato.

Além disso, merece ser apontado o controle emocional demonstrado na vida da entrevistada para enfrentar uma maternidade solo e todas as cobranças pessoais e profissionais que existiram. Fato que precisa ser bem colocado em meio a tantos impactos que todo esse contexto poderia ter causado na vida dela, mas que ela foi emocionalmente inteligente, soube passar por tal dificuldade e não se abater e não permitir que isso interferisse no seu contexto profissional.

A entrevistada 3 costuma utilizar como suporte para aprimorar o controle emocional na sua posição de liderança na terapia, utilizada como uma ponte de apoio para que a relação com suas emoções e principalmente com a opinião do outro sobre si não impacte no seu comportamento enquanto líder. Em relação a percepção com suas emoções ela diz:

“Eu me percebo uma pessoa muito positiva e eu acho que isso facilita minha gestão. Sou uma pessoa muito aberta a ouvir, não gosto de ser aquela que só foca no negativo e tem que ter o filtro”

Esse filtro colocado pela entrevistada demonstra uma postura positiva em que a líder consegue identificar o tipo de conversa e de informação que deve ser passada a cada tipo de pessoa da sua equipe. Uma característica importante e que impacta positivamente no desenvolvimento da inteligência emocional, pois ela é uma peça chave para as relações interpessoais saudáveis, segundo Abrantes (2020).

Ela considera que a forma como lida com suas emoções torna sua liderança algo mais leve, comparando sua gestão com as demais anteriores na confirmação desse fato. Além disso, ela conhece bem a parte operacional, por já ter vivenciado experiências nessa parte e afirma que consegue demandar e cobrar os resultados das atribuições dadas a sua equipe de forma coerente. Isso mostra um aspecto relacionado ao que Goleman (1995) abordou ao mencionar que a gestão necessita colocar a inteligência emocional em ações práticas mediante seus colaboradores com a intenção de gerar vínculos fortes e valores sólidos.

A entrevistada 4 em situações conflituosas faz uso de técnicas de respiração, e afirma trabalhar constantemente as suas emoções, a fim de está sempre melhorando seus aspectos emocionais na vida pessoal e profissional. Demonstra humildade em reconhecer que nem sempre ela vai ter razão e reconhece que também é humana e está suscetível ao erro. Ela traz uma indicação de livro chamado: “Negocie como se sua vida dependesse disso”, no qual a ajudou a desenvolver algumas habilidades de liderança e trabalho em equipe. A análise permitiu verificar que sua fala representa um perfil mais autocrático de liderança, mas isso não a impede de buscar constantemente formas diversas de ser mais adaptativa, com a ressalva de que essa percepção observada não impacta nos resultados positivos da sua gestão.

Nesse contexto, ela aponta a necessidade de estar constantemente trabalhando suas emoções afirmando que:

“Quem usa o silêncio ganha mais e ganha melhor, eu acho que eu falo muito, eu acho que eu tenho que calar mais e observar mais. E trabalhar essa falha que eu acho que é uma falha grande que eu tenho essa questão da emoção, pode ter certeza.”

Esse entendimento apresentado, segundo ela, irá impactar em melhorias no seu estilo de liderança, buscando sempre as melhores estratégias emocionais para o trabalho em equipe e conseguindo atribuir as funções certas às pessoas mais capacitadas para aquela tarefa. Sendo assim, pontua: “Eu acho que foi a minha melhora, eu acho que foi a meu o meu sentimento de dizer você tá errada, não é por aí.” demonstrando reconhecer seus pontos negativos, um atributo também da inteligência emocional em um dos seus domínios de autopercepção, ou seja, entender suas

emoções e seus comportamentos buscando melhorar a fim de refletir no entendimento sobre o comportamento do outro.

A **entrevistada 5** relata que em situações de conflitos desenvolveu a habilidade de reagir no que considera “o momento certo”, mantendo sempre a calma e o tom de voz brando mesmo em situações desafiadoras para assim não perder o equilíbrio. Relata ainda que essa sua estratégia acaba influenciando as pessoas lideradas por ela a agirem de forma semelhante.

Essa estratégia reflete bem em uma das competências da inteligência emocional, A autorregulação, que se refere-se a capacidade de gerenciamento e controle das próprias emoções, impulsos e comportamentos, principalmente em situações desafiadoras, como algumas citadas pela entrevista, mas que por questões éticas não serão destacadas nesta seção de resultados.

A **entrevistada 6** afirma que em situações conflituosas consegue manter a calma e se policiar de forma justa com honestidade para solucionar o problema da melhor maneira possível conforme as exigências da situação, tendo o entendimento de que não conseguirá sempre agradar a todos e isso não desvaloriza sua atuação. Muito pelo contrário. Isso demonstra controle emocional e racional para se ponderar diante de momentos que exigem uma postura mais firme.

Nesse contexto, seu equilíbrio emocional é positivo. Ela se considera e é considerada por seus liderados uma pessoa muito paciente, mas que também existe o lado mais explosivo quando perde a razão, em momentos que segundo ela “se eu chegar ao ponto de perder a razão então é porque eu já cheguei realmente ali no meu limite”. Fato que não torna negativo seu perfil de liderança, porque, segundo ela, não é algo que aconteça recorrentemente. Além disso ela afirma:

“Eu já me policio para isso, sabe de que saber que é uma situação que eu tô enfrentando eu disse respira, porque se você não respirar né? Você vai explodir é melhor falar com calma é melhor falar com um jeito, né? Para você conseguir o seu objetivo.”

Tal policiamento demonstra características da inteligência emocional anteriormente destacadas na abordagem teórica deste estudo e já discutidas em relatos anteriores. Além desses aspectos apresentados, a entrevistada demonstra policiamento em sua gestão. Ela consegue perceber suas emoções, na forma como conduz sua liderança, ao buscar conversar e entender o ponto de vista das pessoas em situações necessárias.

Dessa forma, pode-se afirmar que os relatos de vida, sob a perspectiva desse eixo temático, evidenciam de maneira consistente que a inteligência emocional é importante e se revela como um

diferencial necessário e indispensável para a atuação das entrevistadas, tanto na vida profissional pessoal e principalmente no meio profissional diante das suas gestões. Cada uma, de forma particular, demonstra conhecer, entender e gerenciar bem suas emoções e também a perceber as emoções dos outros nos seus contextos de liderança. Logo é válido afirmar que o investimento em desenvolvimento emocional contínuo é necessário sempre a fim de tornar as lideranças mais empáticas, humanas e positivas.

4.5 Construções Subjetivas e Sentido da Liderança

Trazer esta abordagem de construção subjetiva é relevante e necessária no contexto geral do objetivo do estudo, pois toda a manifestação das questões emocionais são impactadas também por construções de subjetividade e entendimentos que podem ser influenciados por comportamentos emocionais e por observações diversas no seu contexto particular. Sendo assim, este eixo abordará pontos relacionados a forma como as entrevistadas relatam a definição de liderança, apontando os princípios que orientam suas práticas de gestão. Além de identificar o significado, para elas, de se liderar com empatia, escuta ou sensibilidade, que são fatores importantes que contribuem para uma gestão eficiente.

A **entrevistada 1** aborda uma construção subjetiva, afirmando “liderança é você fazer com que as pessoas cheguem ao seu exemplo”. Destaca ainda

“Liderar você não faz sozinho, eu acho que liderança verdadeiramente é o que você faz em conjunto com outras pessoas porque quando você começar a ter uma liderança solitária que você define tudo você deixa de ser líder passou um chefe, porque aí você diz você manda você e os outros, só executam.”

Faz-se necessário a análise do termo “liderança solitária” utilizada na fala como referência a uma liderança mais autocrática na qual, segundo Chiavenato (2014), às decisões centralizam-se na autoridade do líder tornando-se uma figura mais rígida que na opinião da entrevistada esse tipo de liderança torna-se chefiar e não liderar sua equipe. Em relação aos valores orientadores da sua prática de liderança ela cita a responsabilidade, honestidade, humildade.

Em relação a esse eixo temático e no decorrer de todo relato da entrevistada 1, percebeu-se a empatia presente em falas relacionadas a ações que ela executa no quesito social e demais atribuições que não serão citadas a fim de preservar sua identidade. Nesse sentido, notou-se que a

mesma apresenta um estilo de liderança empático e com uma abordagem de liderar com escuta ativa a fim de solucionar problemas e ajudar outras pessoas para além da questão profissional.

A **entrevistada 2** carrega um sentido de liderança com valores e princípios associados aos recebidos por sua família no decorrer da sua vida, tanto pessoal quanto profissional. Vale destacar que segundo ela a empatia é peça chave no processo de liderança, destacando que: “Liderar com empatia é você ter amor ao próximo”.

Além disso, uma mensagem destaque, utilizada para incentivar outras mulheres que desejam liderar foi “Mulheres assim como eu não baixam a cabeça, não desistam no primeiro não. Nós somos capazes, entendeu?. Confiem em vocês e no seu potencial.” Demonstrando o poder de incentivar com as palavras e acolher ao próximo com elas também. Aspectos demonstrados em todo o seu relato de vida na composição de todos os eixos temáticos desenvolvidos.

A **entrevistada 3** considera que ser líder é ser capaz de inspirar, que para nesse papel o indivíduo consiga assumir uma postura leve a fim de facilitar a obtenção dos objetivos. Ou seja, para ela ser líder não é ser somente cobrador de metas, é necessário inspiração e colaboração, aspectos relacionados ao tipo de liderança transformacional que segundo Robbins e Cutler (2018) é um tipo de liderança representada pela capacidade do líder inspirar e motivar. Além disso, analisando o perfil profissional da entrevistada a partir do seu relato, percebe-se que ela demonstra desenvolver também características da liderança servidora na sua gestão.

A empatia, também foi considerada um ponto importante para o sucesso da sua gestão. Segundo ela:

“Acho que empatia é uma das principais transparência, acredito que você precisa ouvir os seus liderados, isso ajuda muito na compreensão do que ele está passando ali e acaba quando quando se tem um bom relacionamento com a equipe tudo dá certo. E você também ... Lutar para que o clima organizacional seja positivo, mas em contrapartida também precisa cobrar para que aquele clima influence também no atendimento de metas não pode ter só uma coisa outra tem que ter os dois combinados.”

Fala que traz dois apontamentos importantes e que novamente remete às questões de inteligência emocional presente em contextos de liderança, visto que, segundo Goleman essas questões abrem espaço para a análise das práticas de liderança sendo associada para além das questões de eficiência, mas também de humanidade, propósito e transformação coletiva. Como exemplo de humanidade e empatia, a sua gestão demonstra o acolhimento das questões pessoais relevantes e o olhar empático sobre elas e que segundo a entrevistada são ações que contribuem no geral para melhoria dos resultados e obtenção de metas e também para sua carreira profissional.

A **entrevistada 4** define ao líder como o responsável por atribuir funções, tendo-se percepção das pessoas, e sabendo destinar as pessoas para as funções adequadas. exemplificado através da seguinte fala, que exemplifica bem a posição de uma líder que sabe bem o seu papel e que demonstra aspectos de inteligência emocional na sua atuação.

“Eu sentei com 23 pessoas da minha equipe de uma por uma. Eu quero lhe conhecer, você está satisfeito. E aí eu fiz todo um trabalho de conhecimento de cada um. Quando eu conheci todas elas eu passei 15 dias só observando. E aí eu chamei cada um no seu contexto e no seu núcleo de trabalho e disse aí minha gente não tá no momento da gente dar uma melhorada nessa esteira”.

Ela atribui como principal valor no exercício da sua liderança a Educação e destaca a importância de liderar com empatia se colocando no lugar do outro a fim de tornar a convivência melhor nesse ambiente. Ademais ela deixa uma excelente mensagem para as mulheres que pretendem liderar:

“Dê um passo a cada dia. Vai juntando as pedrinhas para construir uma estrada, observem, fale pouco, escute muito, veja onde é que cabe o seu espaço (...) não perca a coragem, eu acho que a gente não pode perder a coragem, sabe? Coragem acima de tudo porque todo esse trabalho que eu fiz que eu faço não é para mim é para quem vem (...) buscar acima de tudo Inteligência Emocional, acho que é muito importante (...) foque nos pontos positivos aquele ponto que ficou meio assim transforme ele em ponto positivo se auto avalie.”

Mensagem na qual destaca também a importância da inteligência emocional nessa trajetória de desenvolvimento de competências para exercer o papel de liderança.

A **entrevistada 5** afirma que seu perfil de liderança traz reflexos de outros líderes que passaram na sua vida e que ela busca ser uma profissional justa em vários os sentidos da sua vida profissional e pessoal. Além disso valores como, justiça, empatia, respeito fazem parte do seu perfil de liderança. Segundo ela, se tivesse um poder de padronizar os estilos de liderança, ela padronizaria a liderança com empatia.

Além disso, ela destaca o envolvimento com sua equipe como um porto forte na sua gestão. Busca proporcionar proximidade para que seus liderados se sintam pertencentes e vejam nela a figura de uma pessoa a qual possam contar. segundo sua afirmação:

“eu acho que a gente que tá em uma empresa a gente realmente tem que ser uma equipe todos os meses tem reunião aqui entre os setores e eu sempre abro a reunião ou fecho dizendo: ó pessoal. temos uma equipe e precisamos estar remando para o mesmo lado e eu não quero que isso aqui seja só uma balela como muitas empresas fazem por aí.”

Ao finalizar seu relato deixa a seguinte mensagem para mulheres que buscam ocupar cargos de liderança.

“Nunca desistir nunca se achar inferior. Nunca achar que não é capaz. E assim quando a pessoa quer ela chega. Lá exatamente no lugarzinho que ela que ela almejou. Eu acho que que é isso é realmente se dedicar é realmente busca é não desistir não deixar que nunca nada vai ser fácil.”

Salienta-se que todos os eixos temáticos tratados pela entrevistada foram enriquecedores e percebeu-se uma postura muito assertiva na sua trajetória de vida e nos seus discursos de manifestação da inteligência emocional.

A **entrevistada 6** considera que liderar vai além da definição de ocupação de cargos hierarquicamente superiores, destacando o foco em liderar pessoas e para as pessoas, a fim de que elas entendam o seu papel dentro da equipe. Ela destaca o quão indivíduos da sua equipe demonstram evolução no seu ambiente de trabalho.

Os valores orientadores da sua prática de gestão são a Justiça, honestidade e humildade, demonstrando aspectos de uma liderança humanizada, fugindo dos modelos autocráticos de liderar. Demonstra empatia e escuta ativa aproximando seu discurso do que Goleman (1995) aborda em relação às competências socioemocionais e do entendimento de que gestões com líderes mais sensíveis às demandas dos seus equipe tendem a fortalecer as relações no ambiente de trabalho o tornando mais saudável e produtivo.

Ela finaliza seu relato deixando também uma mensagem positiva e inspiradora para as mulheres não desistirem de ir em busca dos seus objetivos de vida e serem o que quiserem ser, principalmente afirmando o quanto é bom o sentimento de liderar. Dessa forma, os relatos apresentados, apontam para construções subjetivas e sentidos de liderança que constituem -se como práticas baseadas em valores significativos. Para todas elas liderar, vai muito além do alcance de metas organizacionais, diz respeito a conduzir, inspirar, ajudar, ouvir e ser fonte de motivação na vida pessoal e profissional dos seus liderados.

Vale destacar que essas construções são reflexos de suas trajetórias pessoais e profissionais, marcados por referências familiares, desafios emocionais, e ressignificação constante sobre o quão são importantes e sobre os seus papéis como líder.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho buscou descrever como a inteligência emocional se manifesta em mulheres ocupantes de cargos de liderança. Para isso, foi utilizada uma abordagem qualitativa através do método de análise de histórias de vidas, selecionando-se um grupo de 6 mulheres líderes, atuantes do setor público, privado ou terceiro setor na região do Sertão do Pajeú, Pernambuco, Brasil.

A construção teórica deste estudo possibilitou o detalhamento temático em relação à inteligência emocional e liderança feminina com o aprofundamento para as questões socioculturais, de gênero e de expectativas sociais envolvendo a inteligência emocional e as definições sobre liderança, o papel das mulheres no mercado de trabalho, com breve histórico delas em cargos de liderança e as questões que envolvem estereótipos de gênero e barreiras enfrentadas por estas. Tais abordagem forneceram conceitos e visões importantes de alguns autores, proporcionando maior compreensão e associação da teoria à prática a partir da metodologia utilizada.

O intuito da metodologia aplicada foi captar histórias reais a fim de contribuir para que profissionais da área, mulheres no mundo do trabalho, docentes, discentes e demais públicos possam ter o entendimento através das suas vivências atuando em funções de liderança e que possam perceber como se deu a manifestação da inteligência emocional e como ela impactou nas conquistas organizacionais das participantes do estudo.

Constatou-se, por meio das análises, que a inteligência emocional está presente e é aplicada de forma significativa na vida profissional das seis mulheres estudadas, manifestando-se como um conjunto de competências desenvolvidas a partir das múltiplas experiências vivenciadas em seus contextos socioculturais, familiares e trajetórias de liderança. Essas competências refletem a capacidade de reconhecer, compreender e gerir as próprias emoções, assim como de perceber e influenciar as emoções dos outros, sendo construídas de maneira dinâmica e interdependente com os ambientes em que estão inseridas. Além disso, os desafios, adversidades, as construções subjetivas e o sentido de liderança apresentado nos relatos demonstraram percepções enviesadas por domínios da inteligência emocional, como a autoconsciência, autorregulação, empatia, motivação e habilidades sociais na atuação dessas mulheres nos cargos de liderança os quais ocupam.

Na trajetória das participantes, a liderança destacou-se como uma construção subjetiva que, como afirma Josso (2004), é tecida ao longo da trajetória de vida, por meio da elaboração simbólica da identidade e da ação no tempo. E a liderança exercida por essas mulheres, demonstra prática de

cuidado, empatia, escuta ativa, comprometimento e controle das suas emoções para conseguirem enfrentar os desafios e demonstrando, assim, aspectos importantes em relação ao controle de suas emoções e de percepção das emoções dos seus liderados a fim de tornar o ambiente de trabalho melhor.

Embora a construção subjetiva da liderança, conforme destacada por Josso (2004), evidencie a importância da identidade e da experiência pessoal no desenvolvimento das práticas de cuidado, empatia e controle emocional, é fundamental problematizar até que ponto essas competências individuais são suficientes para superar os desafios estruturais presentes nos ambientes organizacionais. A valorização do controle emocional e da escuta ativa, embora imprescindível para a qualidade das relações interpessoais, pode inadvertidamente reforçar a expectativa de que as mulheres líderes sejam as principais responsáveis por “gerir emoções” em ambientes frequentemente marcados por desigualdades e tensões. Isso pode resultar em uma sobrecarga emocional e invisibilização das demandas sistêmicas, que requerem mudanças institucionais e culturais profundas para efetivamente transformar o ambiente de trabalho em um espaço mais justo e inclusivo para todas as pessoas.

O presente estudo, embora tenha proporcionado importantes reflexões sobre a construção da liderança feminina a partir de vivências subjetivas e do desenvolvimento da inteligência emocional, apresenta limitações quanto ao número reduzido de participantes, à abordagem centrada em perspectivas individuais e ao recorte institucional e regional específico. Tais fatores podem contribuir para restringir a identificação de aspectos estruturais e interseccionais que influenciam o acesso e o exercício da liderança por mulheres. Para pesquisas futuras, sugere-se ampliar o quantitativo de participantes com maior diversidade social e geográfica, realizar estudos comparativos de gênero, desenvolver abordagens longitudinais e interseccionais, além de investigar o impacto de políticas institucionais e ações formativas voltadas à promoção de lideranças mais inclusivas e emocionalmente inteligentes.

6. REFERÊNCIAS

- ABRANTES, D. S. D. S. (2020). A inteligência emocional: Prevenção de psicopatologias do trabalho. *Revista Acadêmica*, 3(1), 189-197. <https://doi.org/10.5935/2595-4407/rac.immes.v3n1p189-197> Acesso em 13 Mar 2025.
- BARROS, D. D. de; BARROS, J. M. *Resiliência e inteligência emocional: caminhos do desenvolvimento humano*. Campinas: Alínea, 2010. Acesso em 01 jun. 2025.
- BATEMAN, T. S. & SNELL, S. A. (1998) Administração: construindo vantagem competitiva. revista *Atlas*. Disponível em <https://pdfcoffee.com/qdownload/adm-construindo-vantagem-competitiva-pdf-free.html>. Acesso em 01 jun. 2025
- BEAUVOIR, S. de. *O segundo sexo*. Tradução de Sérgio Milliet. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1949.
- BENNIS, W. formação do líder. São Paulo: Atlas, 1996.
- BLOUNT, Jeb. Inteligência emocional em vendas: como os super vendedores utilizam a inteligência emocional para fechar mais negócios. São Paulo: Autêntica Business, 2018. *E-book*. p.19. ISBN 9788551303122. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788551303122/>. Acesso em: 02/02/2025.
- BOURDIEU, P. *A dominação masculina*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2002
- BRANDÃO, C. R. *Emoções e poder: o papel das emoções na construção das relações de autoridade*. São Paulo: Cortez, 2016.
- BRASIL. **Ministério da Saúde. Conselho Nacional de Saúde**. Resolução nº 510, de 07 de abril de 2016. Dispõe sobre as normas aplicáveis a pesquisas em Ciências Humanas e Sociais cujos procedimentos metodológicos envolvam o uso de dados diretamente obtidos com os participantes ou de informações identificáveis. *Diário Oficial da União: seção 1*, Brasília, DF, n. 98, p. 44-46, 24 maio 2016. Disponível em: <https://conselho.saude.gov.br/resolucoes/2016/Reso510.pdf>. Acesso em: 01 ago. 2025.
- BUENO, J. M., DOMINGUEZ, C. R. & BUENO, G. (2016). Feminilidade na gestão: sensibilidade e sensualidade na percepção de mulheres gerentes em uma instituição financeira. *Revista Alcance*, 23(2), 142-155. doi: 10.14210/alcance.v23n2.p142-155
- CAPRINO, L. *The confidence code: the science and art of self-assurance—what women should know*. New York: HarperBusiness, 2017.

CARLOTTO, M. S.; TAUBE, M. TRABALHO EMOCIONAL E INTELIGÊNCIA EMOCIONAL EM LIDERANÇAS ORGANIZACIONAIS: UMA ANÁLISE DE GÊNERO. *Revista Interfaces: Saúde, Humanas e Tecnologia, [S. l.]*, v. 13, n. 1, p. 5317–5328, 2025. DOI: 10.16891/2317-434X.v13.e5.a2025.id2370. Disponível em: <https://interfaces.unileao.edu.br/index.php/revista-interfaces/article/view/2370>. Acesso em: 25 jul. 2025. Acesso em: 25 jul. 2022.

CASTRO, Ana Carolina Elaine dos Santos Guedes de; COSTA, Andréa Abrahão. **Ética do cuidado, emancipação feminina e desenvolvimento sustentável: aproximações necessárias.** *Revista Paradigma*, Ribeirão Preto-SP, ano XXVII, v. 31, n. 1, p. 129–150, jan./abr. 2022. ISSN 2318-8650.

CENTRO SABIÁ.

Formação feminista no Sertão do Pajeú empodera mulheres no campo. Recife: Centro Sabiá, 02 mar. 2017. Disponível em: <https://centrosabia.org.br/2017/03/02/formacao-feminista-no-sertao-do-pajeu-empodera-mulheres-no-campo/>. Acesso em: 01 ago. 2025.

COUTINHO, Maria Lúcia; COUTINHO, Rodrigo Rocha. Mulheres brasileiras em posições de liderança: novas perspectivas para antigos desafios. *Economia Global e Gestão*, Lisboa, v.16, n.1, abr. 2011. Disponível em: https://scielo.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0873-7444201100010000 . Acesso em 07 Jul 2025

CHIAVENATO I. Administração nos novos tempos. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. Disponível em https://www.academia.edu/20948506/Administra%C3%A7%C3%A3o_nos_novos_tempos. Acesso em 09/02/2025

CHIAVENATO, Idalberto. Administração de novos tempos. Rio de Janeiro: Campus, 2004. Disponível em: https://www.academia.edu/16383288/Livro_Professor_administra%C3%A7%C3%A3o_novos_tempos. Acesso em 30 mai. 2025.

CHIAVENATO, I. Gerenciando com as pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas. Elsevier- Campos, Rio de Janeiro, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014. Disponível em: <https://biblioteca.unisced.edu.mz/bitstream/123456789/2347/1/Idalberto-Chiavenato-Gestao-de-Pessoas-o-Novo-Papel.pdf> . Acesso em 25 Jun 2025

CLOSS, L. Q.; ANTONELLO, C. S. História de vida: suas possibilidades para a investigação de processos de aprendizagem gerencial. *Revista Eletrônica de Gestão Organizacional*. Pernambuco, v. 10, n. 1, p. 105-137, jan/abr. 2012.

CONGENTI. Inteligência Emocional Como Eficácia Nas Organizações. 2 CONGESTI – Congresso de gestão, negócio e tecnologia da informação. Disponível em: [file:///C:/Users/danilo/Downloads/jefferson reis,+9654-34370-1-RV.pdf](file:///C:/Users/danilo/Downloads/jefferson%20reis,+9654-34370-1-RV.pdf). Acesso em

COSTA, Anderson Bruno. Liderança e comportamento organizacional. Recife: Centro de Formação dos Servidores e Empregados Públicos do Poder Executivo Estadual – CEFOSPE, 1. ed., out. 2021. Disponível em: https://www.cefospe.pe.gov.br/images/media/1665420062_Apostila%20Lideranca%20e%20Comportamento%20Organizacional.pdf. Acesso em 30 mai 2025.

DUAN, W. H. et al. Emotional intelligence and high-performance leadership of women leaders: the mediating role of organization culture. *Management Research Review*, v. 46, n. 1, p. 100-115, 2023. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/MRR-06-2021-0419/full/html>. Acesso em: 25 jul. 2025.

DUARTE, G.; SPINELLI, L. M. Estereótipos de gênero, divisão sexual do trabalho e dupla jornada. *Revista Sociais & Humanas*, v. 32, n. 2, p. 126- 145, 2019. Disponível em: <https://core.ac.uk/reader/270299340>. Acesso em: 25 Jul.. 2025.

DRUCKER, Peter. O líder do futuro. São Paulo: Futura, 1996.

EAGLY, Alice H.; CARLI, Linda L. Women, and the labyrinth of leadership. *Harvard Business Review*, 2018. Disponível em: <https://hbr.org/2007/09/women-and-the-labyrinth-of-leadership> . Acesso em: 7 jul. 2025.

EAGLY, A.; CARLI, L. L. Women, and the Labyrinth of Leadership. *Harvard Business Review*, p. 62-71, set. 2007.

EAGLY, A. H.; CARLI, L. L. *Through the labyrinth: the truth about how women become leaders*. Boston: Harvard Business Review Press, 2007.

EAGLY, A. H.; CARLI, L. L. *Through the labyrinth: the truth about how women become leaders*. Boston: Harvard Business School Press, 2007.

EAGLY, A. H. Johnson, B. T. (1990). Gender and leadership style: a meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 108(2), 233–256. Disponível em: <https://psycnet.apa.org/doiLanding?doi=10.1037%2F0033-2909.108.2.233> . Acesso em 07 jul 2025

ELFENBEIN, H. A. Emotion in organizations: Theory and research. *Annual Review of Psychology*, v. 74, p. 489 – 451, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-032720-035940>. Acesso em: 26 jul. 2025

FERIGATO, E.; CONCEIÇÃO, J. T. P. Liderança feminina nas organizações. RECIMA21-Revista Científica Multidisciplinar-ISSN 2675-6218, v. 1, n. 2, p. 152-178, [s.d.]. Disponível em: <https://recima21.com.br/index.php/recima21/article/view/31> . Acesso em 03 Jul 2025

FERRAZZA, Dayane Scopel; ANTONELLO, Claudia Simone. *O método de história de vida: contribuições para a compreensão de processos de aprendizagem nas organizações*. Gestão.Org, Recife, v. 15, n. 1, p. 22-36, 2017. Disponível em: <file:///C:/Users/danilo/Downloads/Dialnet-OMetodoDeHistoriaDeVida-7336159.pdf> . Acesso em 08 Jul. 2025

FLETCHER, Joyce 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. Acesso em: 25 jul. 2022.

FORBES, Mulheres ocupam 38% dos cargos de liderança no Brasil e são mais bem avaliadas pelo time, *Forbes*, 06 de março de 2024. Disponível em: <https://forbes.com.br/forbes-mulher/2024/03/mulheres-ocupam-38-dos-cargos-de-lideranca-no-brasil-e-sao-mais-bem-avaliadas-pelo-time/> Acesso em 02 jul 2025

FORBES, Liderança feminina avança no Brasil e redefine sucesso das empresas, Simone Guimarães. 20 de junho de 2025. Disponível em: <https://forbes.com.br/forbes-mulher/2025/06/lideranca-feminina-avanca-no-brasil-e-redefine-sucesso-de-empresas/> Acesso em 03 jul. 2025.

GAULEJAC, V. (1996). Histórias de Vida e escolhas teóricas. In *Les Cahiers du Laboratoire de Changement Social* (vol. 1, pp. 32-45). Université de Paris 7.

GILLIGAN, C. Teoria psicológica e desenvolvimento da mulher. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 1997.

GOODSON, I. Storying the Self: Life Politics and the Study of the Teacher's Life and Work. In: GOODSON, I. *Developing Narrative Theory: Life Histories and Personal Representation*. London: Routledge, 2013.

GOLEMAN, D. *Inteligência emocional: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente*. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995. (Capítulo 10: A relação entre cultura e IE) Acesso em 12/01/2025

GOLEMAN, Daniel. *Inteligência Emocional: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente*. Rio de Janeiro: Objetiva. 1996. Disponível em: <https://ceaf.mpac.mp.br/wp-content/uploads/10-Inteligencia-Emocional-Daniel-Goleman.pdf>. Acesso em 06/02/2025.

GOLEMAN, D. *Trabalhando com a inteligência emocional* Rio de Janeiro: Objetiva, 1998.

GOLEMAN, D. *Trabalhando com a inteligência emocional*. Rio de Janeiro: Objetiva, 1999.
GOLEMAN, D. *Leadership: The power of emotional intelligence*. Massachusetts: More Than Sound LLC, 2021.

GREENLEAF, Robert K. *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. Mahwah: Paulist Press, 1977.

HOOKS, b. *Tudo sobre o amor: novas perspectivas*. Tradução de Ana Luiza Libânio. Rio de Janeiro: Elefante, 2020. (Obra original publicada em 2000).

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Censo Demográfico 2022: panorama dos municípios pernambucanos**. Rio de Janeiro: IBGE, 2023. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/censo-demografico-2022>. Acesso em: 01 ago. 2025.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE).

Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua – PNAD Contínua: Mercado de trabalho 2023 – 4º trimestre. Rio de Janeiro: IBGE, 2024. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/trabalho/9173-pnad-continua.html>. Acesso em: 01 ago. 2025.

JOSSO, M. C. *Experiências de vida e formação*. São Paulo: Cortez, 2004.

JOVCHELOVITCH, S.; BAUER, M. W. Entrevista narrativa. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G. (org.). *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático*. Petrópolis: Vozes, 2002. p. 90–113.

KANAN, Lucila Maria Costi. *Mulher e trabalho: a inserção feminina no mercado de trabalho brasileiro*. Curitiba: Juruá, 2000.

KANTER, Rosabeth Moss. *Men and Women of the Corporation*. New York: Basic Books, 1977.

KETS DE VRIES, Manfred F. R. Liderança na empresa – como o comportamento dos líderes afeta a cultura interna. São Paulo: Atlas, 1997.

KLEIN, G. Fontes do Poder: O Modo como as Pessoas Tomam Decisões. Lisboa: Instituto Piaget, 1998. Disponível em: <https://cdn.bookeekey.app/files/pdf/book/pt/fontes-de-poder.pdf>. Acesso em 05/02/2025

LERNER, G. *A criação do patriarcado*. Tradução de Carla Rodrigues. São Paulo: Cultrix, 2019.

LIMA, Daniela. *Gênero, Emoção e Trabalho: um olhar sobre a liderança feminina e os desafios emocionais nas organizações contemporâneas*. Revista de Estudos Organizacionais, v. 8, n. 1, p. 45-62, 2020. Acesso em: 25 jul. 2022.

LODEN, Marilyn. *Liderança Feminina: como ter sucesso nos negócios sendo você mesma*. São Bernardo do Campo, SP : Bandeirante, 1988.

LOPES, P. N.; CÔTÉ, S.; SALOVEY, P. Emotional intelligence and social interaction. *Personality and Social Psychology Bulletin*, v. 32, n. 8, p. 1120–1134, 2006

MACHADO-TAYLOR, M. de L. et al. Leadership and gender in higher education: a comparative analysis in Portugal and Brazil. *Journal of the Worldwide Forum on Education and Culture*, v. 8, n. 1, p. 17–30, 2016.

MAGALHÃES, A. (2013). O código de Ekman o cérebro, a face e a emoção. Porto: Feelab Science Books. Disponível em: <https://dokumen.pub/o-codigo-de-ekman-o-cerebro-a-face-e-a-emoao-9789899852426-9899852422.html>. Acesso em: 03/02/2025.

MCKINSEY & COMPANY. *Women in the Workplace 2020*. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/women-in-the-workplace>. Acesso em: [dia] [mês] [ano].

MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO. Mulheres no Mercado de Trabalho: Uma Evolução Constante Rumo à Igualdade. 28 mar. 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 07 jul. 2025.

MORAES, Márcia Vilma Gonçalves de. Sistema de Gestão - Princípios e Ferramentas. Rio de Janeiro: Érica, 2015. *E-book*. p.14. ISBN 9788536531991. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788536531991/>. Acesso em: 01/02/ 2025.

MOTTA, P. R. M. Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente. Rio de Janeiro: Record, 2004. Disponível em <https://pt.scribd.com/doc/209002439/A-Ciencia-e-a-Arte-de-Ser-Dirigente>. Acesso em 07/02/2025

NASCIMENTO, Marileide Alves do. Gestão feminina: a liderança feminina nas organizações brasileiras. *Ideias & Inovação*, Aracaju, v. 4, n. 2, p. 57–66, maio de 2018. ISSN 2316-1299. Disponível em: <https://periodicosgrupotiradentes.emnuvens.com.br/ideiaseinovacao/article/view/5608/2831> Acesso em: 27 mai. 2025

NELSON, D.; LOW, G. Emotional Intelligence. 2. Ed. Achieving Academic and Career Excellence. Boston: Pearson Education, 2011. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/242690981_Emotional_intelligence_Achieving_academic_and_career_excellence. Acesso em 12 jan 2025

NOGUEIRA, Maria Luísa Magalhães; BARROS, Vanessa Andrade de; ARAUJO, Adriana Dias Gomide; PIMENTA, Denise Aparecida Oliveira. *O método de história de vida: a exigência de um encontro em tempos de aceleração*. Pesquisas e Práticas Psicossociais, São João del Rei, v. 12, n. 2, e1037, maio-ago. 2017. Disponível em: <https://pepsic.bvsalud.org/pdf/ppp/v12n2/16.pdf> . Acesso em 08 jul. 2025

OBSERVATÓRIO DA INDÚSTRIA – SENAI/FIEPE.

Desigualdade de gênero no mercado de trabalho: impactos e desafios em Pernambuco. Recife: Federação das Indústrias do Estado de Pernambuco (FIEPE), 2024. Disponível em: <https://observatorio.sistemafiepe.org.br/desigualdade-de-genero-no-mercado-de-trabalho-impactos-e-desafios>. Acesso em: 01 ago. 2025.

OLIVEIRA, Z. L. C. de (2003). Trabalho e gênero: A construção da diferença. *Mulher e Trabalho*, 3, 111-117.

ONU Mulheres. Liderança e participação política. 2020. ONU Mulheres Brasil. Disponível em: <https://www.onumulheres.org.br/areas-tematicas/lideranca-e-participacao/> . Acesso em 03 jul. 2025

PACTO GLOBAL. Rede Brasil, movimento elas lideram. Disponível em: <https://www.pactoglobal.org.br/movimentos/movimento-elas-lideram/>. Acesso em 03 jul. 2025

PE-AZ. **Região do Sertão do Pajeú**. Disponível em: <https://www.pe-az.com.br/filipetorres.dev.br/o-estado/regioes/297-sertao-do-pajeu>. Acesso em: 01 ago. 2025.

PETER, R.; PATHAK, A. A study of gender stereotypes in gender inequality. *Journal of Women Empowerment and Studies*, v. 3, n. 2, p. 17 - 22, 2023. DOI: <https://doi.org/10.55529/jwes.32.17.22>. Acesso em: 25 jul. 2022.

PNUD – PROGRAMA DAS NAÇÕES UNIDAS PARA O DESENVOLVIMENTO. **Rede Pajeú de Agroecologia: trabalho coletivo no semiárido de Pernambuco**. Brasília: PNUD Brasil, 17 abr. 2024. Disponível em: <https://www.undp.org/pt/brazil/news/rede-pajeu-de-agroecologia-trabalho-coletivo-no-semiarido-de-pernambuco>. Acesso em: 01 ago. 2025.

POR FILA, A. C. D. L. C. (2020). Influência da inteligência emocional sobre a satisfação laboral: Revisão de Estudos. *Revista UNIMAR*, 38(2). Disponível em: <https://doi.org/10.31948/rev.unimar/unimar38-2-art3>. Acesso em 16/03/2025.

PUCCINI, B. C.; ARON, M. L.; SANTIAGO, E. B. Trabalhadora e mãe: papéis, identidade, consciência política e democracia. *Revista Psicologia Política*, 15(34), p.587-597, 2015. Disponível em: https://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1519-549X2015000300009. Acesso em 03 jul. 2025.

RABELLO, Fabricia Braga; STOCKER, Fabricio. *Redefinindo Paradigmas: a influência dos estereótipos de gênero na liderança feminina no serviço público federal*. Publicações da Escola Superior da AGU, Brasília, v. 16, n. 2, p. 104-128, out. 2024. Disponível em: <file:///C:/Users/danilo/Downloads/12116.pdf>. Acesso em: 03 jul. 2025.

ROBBINS, Stephen P.; COULTER, Mary. *Administração*. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2018. Disponível em <https://pt.scribd.com/document/703418660/Administracao-Stephen-Robins-Traduzido-para-portugues>. Acesso em 25 jun. 2025

RODRIGUES, F. D. A. A. (2022). Inteligência emocional é crucial para otimizar e melhorar os negócios. *Revista Científica Multidisciplinar Ciência Latina*, 6(4), 2783-2799. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i4.2798 Acesso em 16/03/2025

ROSO, A. R.; GASS, R. L. Novos tempos, novos lugares: reflexões sobre a maternidade em grupos de empoderamento de mulheres. *Psicologia em Revista*, Belo Horizonte, 24(2), p.442-461, 2018. Disponível em: https://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1677-11682018000200005. Acesso em 02 jul. 2025

SAFFIOTI, H. I. B. (1976). *A mulher na sociedade de classes: Mito e realidade*. Petrópolis: Vozes.

SANDBERG, Sheryl. *Faça acontecer: mulheres, trabalho e a vontade de liderar*. Tradução de Denise Bottmann. 1. ed. São Paulo: Companhia das Letras, 2013. Disponível em:

https://www.companhiadasletras.com.br/trechos/13469.pdf?srsId=AfmBOooZ-B7wTkZfwCIUAYakvcJf4EPjZmzvQVklB911VJi_PmLFAZcN , Acesso em 03 jul. 2025

SALOVEY, Peter; MAYER, John D. Emotional Intelligence. Imagination, Cognition, and Personality, v. 9, n. 3, p. 185-211, 1990. Disponível em: http://nwkpsych.rutgers.edu/~kharber/emotions/Class%20Readings/PSYCHOLOGY%20OF%20EMOTIONS%20READINGS%202021/Salovey.Meyer.Emotional.Intelligence.1989_90.pdf. Acesso em 03 mar. 2025.

SANTOS, N. D. B.; DIÓGENES, C. Liderança feminina: um estudo pragmático das dificuldades de mulheres em cargos de liderança. Revista Iuniaraguaia, v. 14, n. 2, p. 91-102, 2009.

SEBRAE, 5 características de liderança feminina que contribuem para o sucesso. 03 de jan 2024. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/rj/artigos/5-caracteristicas-de-lideranca-feminina-que-contribuem-para-o-sucesso,b41453f76a0dc810VgnVCM1000001b00320aRCRD> . Acesso em 07 jul 2025

SILVA, Ana Keila de Araújo; SILVA, Rayana Taís da; BARBOSA, Flávia Lorene Sampaio; LOURENÇO, Marceane Barros. Liderança e inteligência emocional: sentidos do exercício da liderança por mulheres do Assentamento Marrecas, SJ-PI. *Research, Society and Development*, v. 10, n. 8, e8810816618, 2021. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.33448/rsd-v10i8.16618>. Acesso em: 27 mai. 2025.

SOCIEDADE BRASILEIRA DE INTELIGÊNCIA EMOCIONAL: Aprenda os quatro fundamentos da inteligência emocional (2015). Disponível em: <http://www.sbie.com.br/blog/aprenda-os-4-fundamentos-da-inteligencia-emocional/> Acesso em: 06 fev. 205.

SPECTOR, P. E. Psicologia nas organizações. São Paulo: Saraiva, 2007. Psicologia nas organizações. São Paulo: Saraiva, 2010. Disponível em: <https://pdfcoffee.com/psicologia-nas-organizacoes-4-paul-e-spector-jul.pdf-free.html> . Acesso em 07 jul. 2025

TONANI, A. V. (2011) *Gestão Feminina - Um diferencial de liderança mito ou nova realidade*. Agosto. VII Congresso Nacional de Excelência em Gestão.

TRONTO, J. C. *Um mundo onde caibam muitos mundos: cuidado, ética e política*. São Paulo: Cortez, 2020.

TRONTO, J. C. *Ética do cuidado: feminismo, democracia e o poder do cuidado*. Tradução de Carolina Parreiras. São Paulo: Palas Athena, 2020.

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO (UFRPE). **Código de Ética da Universidade Federal Rural de Pernambuco**. Aprovado pela Resolução CEPE nº 426/2014. Recife: UFRPE, 2014. Disponível em: https://www.ufrpe.br/sites/www.ufrpe.br/files/codigo_de_etica_ufrpe.pdf. Acesso em: 01 ago. 2025.

VILLELA, Jocimara Araujo. *Liderança feminina: a ascensão das mulheres para cargos de liderança nas organizações*. 2015. 86 f. Monografia (Graduação em Tecnologia em Gestão Empresarial) — Faculdade de Tecnologia de Americana, Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, Americana, 2015. Disponível em : https://ric.cps.sp.gov.br/bitstream/123456789/476/1/20152S_VILLELAJocimaraAraujo_CD2435.pdf . Acesso em 01 Jul 2025

WOOLF, Virginia. *Um teto todo seu*. Tradução de Vera Ribeiro. 2. ed. São Paulo: Tordesilhas, 2014.

APÊNDICE(S)

APÊNDICE A – ROTEIRO DA ENTREVISTA

ROTEIRO PARA HISTÓRIAS DE VIDA

Título da Pesquisa: A Inteligência Emocional na Liderança Feminina: Uma Análise a Partir de Histórias de Vida

Objetivo: Descrever como a inteligência emocional se manifesta em mulheres em posições de liderança, a partir da análise de suas histórias de vida, considerando seus contextos socioculturais, desafios, estratégias emocionais e construções subjetivas.

Público-alvo: Mulheres em posições formais ou informais de liderança no Sertão do Pajeú (líderes comunitárias, políticas, gestoras públicas, educadoras, empreendedoras, entre outras).

Eixos Temáticos

1. Contexto Sociocultural e Familiar
2. Trajetória de Liderança
3. Desafios e Adversidades
4. Estratégias Emocionais e Inteligência Emocional
5. Construções Subjetivas e Sentido da Liderança
6. Encerramento

DETALHAMENTO DOS EIXOS TEMÁTICOS

1. Contexto Sociocultural e Familiar

- Como foi sua infância e juventude? Que pessoas ou situações marcaram sua formação pessoal?
- De que forma sua história familiar e sua comunidade influenciaram sua visão sobre liderança e sobre si mesma?
- O que significa, para você, ser mulher no Sertão do Pajeú?

2. Trajetória de Liderança

- Quando e como você percebeu que estava exercendo um papel de liderança?
- Quais foram os principais momentos ou marcos dessa trajetória?
- Como você se sentiu ao assumir espaços de liderança? O que lhe motivou?

3. Desafios e Adversidades

- Que tipos de obstáculos você enfrentou como mulher em posição de liderança?
- Houve momentos em que sentiu que sua voz não era ouvida e valorizada? Como lidou com isso?
- Já enfrentou conflitos ou resistências em função de gênero?

4. Estratégias Emocionais e Inteligência Emocional

- Em situações difíceis ou conflituosas, como você costuma reagir emocionalmente?
- Quais estratégias você utiliza para manter o equilíbrio emocional e seguir liderando?

- Como você percebe sua relação com as emoções (próprias e das outras pessoas)?
- Você acredita que sua forma de lidar com as emoções influencia seu estilo de liderança? De que maneira?

5. Construções Subjetivas e Sentido da Liderança

- Como você define liderança hoje?
- Que valores ou princípios orientam sua prática como líder?
- O que significa, para você, liderar com empatia, escuta ou sensibilidade?
- Qual mensagem você deixaria para outras mulheres que desejam liderar?

6. Encerramento

- Há algo que você gostaria de acrescentar e que considera importante para compreendermos melhor sua história e sua forma de liderar?



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO
UNIDADE ACADÊMICA DE SERRA TALHADA
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Projeto de Pesquisa:

A Inteligência Emocional na Liderança Feminina: Uma Análise a Partir de Histórias de Vida

Discente responsável: Danielly Maria da Silva Lima

Orientadora: Professora Dra. Suiane Valença Brandão

E-mails para contato: danielly.lima@ufrpe.com.br / suiane.brandao@ufrpe.br

1. Esclarecimentos sobre o estudo

Você está sendo convidada a participar de uma pesquisa acadêmica para elaboração de Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) do Curso de Bacharelado em Administração da UAST/UFRPE, que tem como objetivo compreender como a inteligência emocional se manifesta em mulheres que exercem liderança no contexto do Sertão do Pajeú, em Pernambuco, Brasil, por meio do registro de suas histórias de vida. A pesquisa se desenvolverá com base em registros individuais de histórias de vida, de forma acolhedora, ética e respeitosa.

2. Riscos e benefícios

A sua participação não oferece riscos diretos à sua saúde física ou mental. Pode envolver, no entanto, a evocação de memórias emocionais. A pesquisadora se compromete a oferecer escuta sensível e encaminhamentos, se necessário. Seu relato poderá contribuir para valorizar o protagonismo feminino e ampliar o entendimento sobre lideranças no contexto sertanejo pernambucano.

3. Privacidade e confidencialidade

Todos os dados coletados serão tratados com sigilo e confidencialidade. Seu nome poderá ser citado apenas com sua autorização expressa. Caso deseje anonimato, será garantido. A gravação dos registros será utilizada apenas para fins de transcrição e análise acadêmica.

4. Direitos da participante

Você poderá esclarecer dúvidas a qualquer momento; recusar responder qualquer pergunta; interromper sua participação quando quiser, sem qualquer prejuízo; e ter acesso ao material final da pesquisa, caso deseje.

5. Declaração de consentimento

Declaro que fui informada sobre os objetivos, procedimentos e implicações da pesquisa. Aceito participar de forma voluntária e autorizo o uso das informações compartilhadas para fins exclusivamente acadêmicos.

Nome completo da participante:

Assinatura:

Data:

Assinatura da pesquisadora responsável: _____

Contato para dúvidas ou informações: [E-mail e telefone]