**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL**
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA**
**MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**RAFAEL BERTIN**

# PRÁTICAS DE MULHERES LÍDERES NA GESTÃO ORGANIZACIONAL EM CENÁRIOS DE CRISE E SUAS CONTRIBUIÇÕES PARA A REPUTAÇÃO E A IMAGEM CORPORATIVA

**CAXIAS DO SUL**
**2026**

**RAFAEL BERTIN**

# PRÁTICAS DE MULHERES LÍDERES NA GESTÃO ORGANIZACIONAL EM CENÁRIOS DE CRISE E SUAS CONTRIBUIÇÕES PARA A REPUTAÇÃO E A IMAGEM CORPORATIVA

Dissertação de Mestrado submetida à Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Caxias do Sul, como parte dos requisitos necessários para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof.ª. Dr.ª Janine Fleith de Medeiros

**CAXIAS DO SUL**
**2026**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Universidade de Caxias do Sul
Sistema de Bibliotecas UCS - Processamento Técnico

B544p Bertin, Rafael

Práticas de mulheres líderes na gestão organizacional em cenários de crise e suas contribuições para a reputação e a imagem corporativa [recurso eletrônico] / Rafael Bertin. – 2026.

Dados eletrônicos.

Dissertação (Mestrado) - Universidade de Caxias do Sul, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2026.

Orientação: Janine Fleith de Medeiros.

Modo de acesso: World Wide Web

Disponível em: https://repositorio.ucs.br

1. Liderança em mulheres. 2. Administração de crises. 3. Comportamento organizacional. 4. Comunicação nas organizações. 5. Imagem corporativa. 6. Administração de empresas. I. Medeiros, Janine Fleith de, orient. II. Título.

CDU 2. ed.: 005.322-055.2

Catalogação na fonte elaborada pela(o) bibliotecária(o)
Ana Guimarães Pereira - CRB 10/1460

**RAFAEL BERTIN**

# PRÁTICAS DE MULHERES LÍDERES NA GESTÃO ORGANIZACIONAL EM CENÁRIOS DE CRISE E SUAS CONTRIBUIÇÕES PARA A REPUTAÇÃO E A IMAGEM CORPORATIVA

Dissertação de Mestrado submetida à Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Caxias do Sul, como parte dos requisitos necessários para obtenção do título de Mestre em Administração.

**Aprovado (a) em: 15/09/2026**

**Banca Examinadora**

_____
Prof.ª Dr.ª Janine Fleith de Medeiros
Universidade de Caxias do Sul – UCS

_____
Prof. Dr. Fabiano Larentis
Universidade de Caxias do Sul – UCS

_____
Prof. Dr. Roberto Birch Gonçalves
Universidade de Caxias do Sul – UCS

_____
Prof.ª Dr.ª Maria Joana Chiodelli Chaise
Universidade de Passo Fundo - UPF

## AGRADECIMENTOS

A conclusão desta dissertação representa mais do que o encerramento de uma etapa acadêmica, é o resultado de desafios enfrentados e aprendizados construídos com o apoio e a presença de muitas pessoas, às quais expresso minha profunda gratidão.

Aos meus pais, que, embora tenham tido suas oportunidades de estudo limitadas ao ensino fundamental, mas que, com sua sabedoria, seus princípios e seu exemplo de trabalho, ensinaram-me que a educação abre caminhos e transforma destinos. Esta conquista também lhes pertence.

Ao Daniel, chegou à minha vida em meio às turbulências desta pesquisa, agradeço por compreender, com paciência, os momentos de inquietação e por estar, de forma tão generosa, ao meu lado. Sua presença mostrou que alguns encontros acontecem justamente quando mais se precisa de acolhimento, equilíbrio e afeto.

À minha orientadora, Professora Dr.ª Janine Fleith de Medeiros, pela inspiração, pela confiança, pelas provocações intelectuais e pela generosidade com que abraçou esta pesquisa comigo. Sua orientação uniu sensibilidade ao rigor acadêmico, oferecendo um caminho humano e seguro marcado pela liberdade necessária para que este estudo amadurecesse e se concretizasse.

Às empresárias que, com generosidade, compartilharam suas trajetórias e aprendizados ao relatarem os desafios vivenciados em cenários de crise, minha sincera gratidão pela confiança depositada nesta pesquisa e por acreditarem nela como fonte de conhecimento capaz de promover transformações e inspirar futuras lideranças.

Aos professores, colegas e amigos do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Caxias do Sul, pela convivência, pelas trocas e pelo apoio que tornaram esta experiência mais rica e significativa.

À Universidade de Caxias do Sul e à CAPES, pelas oportunidades oferecidas e apoio concedido ao desenvolvimento desse estudo.

Por fim, agradeço a todos que, de diferentes formas, fizeram parte desse caminho e contribuíram para torná-lo possível. Ao longo dessa trajetória, as relações adquiriram sentidos que nos sustentam, nos incentivam e renovam a coragem necessária para que continuemos em busca de nossos sonhos.

*Grandes árvores são curvadas pelas tempestades, mas são essas marcas que as tornam inquebráveis.*
***Provérbio africano***

## RESUMO

Esta dissertação teve como objetivo compreender como as práticas de mulheres líderes na gestão organizacional em cenários de crise contribuem, através de suas perspectivas, para a preservação da reputação e da imagem corporativa. Partiu-se do entendimento de que as crises, caracterizadas por incerteza, complexidade e instabilidade, afetam não apenas a dimensão operacional das organizações, mas também sua credibilidade, legitimidade, confiança e percepção perante os diferentes públicos. Desenvolveu-se uma pesquisa qualitativa, exploratória, descritiva e interpretativa, estruturada como estudo qualitativo básico e fundamentada nos estudos sobre gestão de crises, liderança, liderança feminina, reputação, imagem corporativa. Participaram da investigação seis mulheres em funções de liderança em organizações de diferentes setores da Serra Gaúcha e do Vale do Caí, selecionadas por amostragem intencional em razão de suas experiências na condução de situações críticas. Os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas em profundidade e examinados mediante análise temática. Os resultados evidenciaram que os diferenciais identificados não constituem atributos inerentes ou exclusivos do gênero, mas competências social e organizacionalmente construídas ao longo das trajetórias profissionais. Essas competências, de natureza relacional, emocional, comunicacional, estratégica e adaptativa, manifestaram-se na leitura antecipatória do contexto, na estabilidade emocional, na escuta empática, na comunicação clara, na coerência decisória, na descentralização responsável, na adaptabilidade e na inovação. Quando articuladas na prática gerencial, favoreceram a redução de ambiguidades, o alinhamento das equipes, a segurança psicológica, o fortalecimento da confiança e a ampliação da capacidade organizacional de resposta. Na percepção das participantes, tais práticas contribuíram para preservar a reputação ao sustentarem credibilidade, coerência, legitimidade e confiança acumulada, bem como para proteger a imagem corporativa ao favorecerem percepções de responsabilidade, equilíbrio, competência e prontidão diante da crise. Verificou-se, ainda, que a aprendizagem decorrente das experiências críticas possibilitou revisar práticas, sistematizar conhecimentos e ampliar a preparação das equipes para crises futuras. Concluiu-se que a contribuição da liderança feminina para a gestão de crises e para a preservação desses ativos intangíveis decorre da integração entre competências e práticas, sem atribuir caráter universal ou biológico aos diferenciais identificados. Ao articular práticas de lideres femininas, gestão de crises, reputação e imagem corporativa, a pesquisa contribuiu para o avanço teórico na área de Inovação e Competitividade, ao oferecer uma interpretação integrada dos mecanismos pelos quais essas lideranças interpretam a instabilidade, mobilizam pessoas, coordenam respostas e promovem aprendizagem organizacional, bem como subsídios para práticas organizacionais mais inclusivas, resilientes, colaborativas e socialmente legitimadas.



**Palavras-chave:** liderança feminina; gestão de crises; reputação corporativa; imagem corporativa.

## ABSTRACT

This dissertation aimed to understand how the practices of women leaders in organizational management during crises contribute through their perspectives to the preservation of corporate reputation and image. It was based on the understanding that crises, characterized by uncertainty, complexity, and instability, affect not only the operational dimension of organizations but also their credibility, legitimacy, trustworthiness, and the way they are perceived by different stakeholders. A qualitative, exploratory, descriptive, and interpretive study was conducted, structured as a basic qualitative study and grounded in research on crisis management, leadership, female leadership, reputation, and corporate image. Six women holding leadership positions in organizations from different sectors in the Serra Gaúcha and Vale do Caí regions participated in the study. They were selected through purposive sampling based on their experience in managing critical situations. Data were collected through in-depth semi-structured interviews and examined using thematic analysis. The results showed that the distinctive characteristics identified are not inherent or exclusive gender attributes, but rather socially and organizationally constructed competencies developed throughout professional trajectories. These relational, emotional, communicative, strategic, and adaptive competencies were manifested in the ability to anticipate contextual developments, emotional stability, empathetic listening, clear communication, consistency in decision-making, responsible decentralization, adaptability, and innovation. When integrated into managerial practice, these competencies helped reduce ambiguity, align teams, promote psychological safety, strengthen trust, and enhance organizational response capacity. From the participants' perspective, such practices contributed to preserving reputation by sustaining credibility, consistency, legitimacy, and accumulated trust, as well as to protecting corporate image by fostering perceptions of responsibility, balance, competence, and preparedness in the face of crisis. The findings also indicated that learning arising from critical experiences made it possible to review practices, systematize knowledge, and improve team preparedness for future crises. It was concluded that the contribution of female leadership to crisis management and the preservation of these intangible assets stems from the integration of competencies and practices, without attributing a universal or biological character to the distinctive characteristics identified. By articulating the practices of female leaders, crisis management, reputation, and corporate image, the study contributed to theoretical advancement in the field of Innovation and Competitiveness by providing an integrated interpretation of the mechanisms through which these leaders make sense of instability, mobilize people, coordinate responses, and promote organizational learning, while also offering insights for more inclusive, resilient, collaborative, and socially legitimate organizational practices.



**Keywords:** female leadership; crisis management; corporate reputation; corporate image.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Tipos de liderança e suas características ..... 38
Quadro 2 – Características da Liderança Feminina..... 42
Quadro 3 – Pilares e impactos da Liderança Feminina ..... 49
Quadro 4 – Pilares e conceitos teóricos da pesquisa ..... 59

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Evolução anual da produção científica sobre gestão de crises. ..... 25
Gráfico 2 - Evolução anual da produção científica sobre gestão de crises e liderança feminina. ..... 26
Gráfico 3 – Distribuição geográfica da produção cientifica sobre gestão de crises e liderança feminina. ..... 27
Gráfico 4 – Distribuição percentual por área do conhecimento. ..... 29

## SUMÁRIO


**1 INTRODUÇÃO ..... 13**
1.1 TEMA E PROBLEMA ..... 16
1.2 OBJETIVOS ..... 20
**1.2.1 Objetivo geral ..... 20**
**1.2.2 Objetivos específicos ..... 20**
1.3 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO ..... 21
1.4 DELIMITAÇÃO E ADERÊNCIA DO PROJETO À LINHA DE PESQUISA ..... 30

**2 REFERENCIAL TEÓRICO ..... 32**
2.1 GESTÃO DE CRISES ..... 32
2.2 LIDERANÇA ..... 35
2.3 LIDERANÇA FEMININA ..... 39
2.4 LIDERANÇA EM CENÁRIOS DE CRISE ..... 43
2.5 LIDERANÇA FEMININA EM CENÁRIOS DE CRISE ..... 46
2.6 LIDERANÇA FEMININA, REPUTAÇÃO E IMAGEM CORPORATIVA EM CENÁRIOS DE CRISE ..... 49
2.7 CATEGORIAS DA PESQUISA ..... 53

**3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS ..... 60**
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA E CAMPO DE ESTUDO ..... 60
3.2 PARTICIPANTES DA PESQUISA E CRITÉRIOS DE SELEÇÃO ..... 62
3.3 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS ..... 63
3.4 PROCESSO DE ANÁLISE DE DADOS ..... 64
3.5 ASPECTOS ÉTICOS DA PESQUISA ..... 66

**4 RESULTADOS ..... 67**
4.1 PERFIL DAS ENTREVISTADAS ..... 67
4.2 PRÁTICAS DA LIDERANÇA FEMININA NA CONDUÇÃO DE CENÁRIOS COMPLEXOS ..... 68
4.3 INTERPRETAÇÃO DA CRISE E SUSTENTAÇÃO DAS EQUIPES SOB PRESSÃO . 76
4.4 LIDERANÇA FEMININA E PROTEÇÃO REPUTACIONAL EM CONTEXTOS CRÍTICOS ..... 81
4.5 IMAGEM CORPORATIVA E ADAPTABILIDADE EM SITUAÇÕES DE CRISE ..... 89

**5 DISCUSSÃO ..... 94**

**6 CONCLUSÃO ..... 100**

**REFERÊNCIAS ..... 104**

**APÊNDICE A - ROTEIRO DA ENTREVISTA ..... 119**

# 1 INTRODUÇÃO

Crises são fenômenos cada vez mais recorrentes em um cenário global marcado por volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade, o qual está cada vez mais interconectado, onde as ameaças são difíceis de prever e crises potenciais podem surgir em diferentes sistemas sociais (Davoudi *et al.*, 2012; Heinonen *et al.*, 2017). Esses eventos inesperados ameaçam expectativas importantes que podem impactar seriamente o desempenho de uma organização, sua estabilidade, estruturas ou os valores e normas fundamentais de um sistema social que, sob pressão de tempo e circunstâncias adversas, exige respostas rápidas, assertivas e coordenadas nas tomadas de decisão (Rosenthal *et al.*, 1989; Coombs, 2019).

Gestão de crise ainda é um termo vago, sem definição literal ou de conteúdo, mas, por muitas vezes, gestão de crises refere-se a lidar com uma crise organizacional ou financeira (Mitroff; Kilmann, 1984; Richardson, 1994). Porém deve-se ter consciência que crise faz relação a uma gama muito maior, seja no âmbito corporativo, acadêmico, governamental ou social. As crises podem eclodir em diversas formas e esferas, desde catástrofes naturais, crises financeiras, falhas tecnológicas, escândalos reputacionais, problemáticas de saúde (como a recente pandemia de COVID enfrentada em 2020). Para lidar com essas adversidades, a gestão de crises tornou-se uma disciplina essencial dentro do gerenciamento organizacional em setores como, por exemplo, gestão de riscos (Dorfman; Cather, 2013; Ndlela, 2019), relações públicas (Brown-Devlin *et al.,* 2021; Coombs, 2021), negócios (Khalatur *et al.*, 2020; Salamzadeh; Dana, 2022) finanças (Busch e Shrivastava, 2011; Shrivastana; Statler, 2012) e diplomacia (Al-muftah, 2019; Schwegmann, 2019), sendo um campo de estudo que se aprofunda nas dinâmicas de liderança, resiliência e governança institucional.

A liderança desempenha um papel importante na condução das organizações durante os períodos de crise, influenciando na capacidade de adaptação e recuperação das instituições. Conforme Boin e Hart (2003), a gestão de crises tornou-se uma questão de liderança, deixando claro que o sucesso no enfrentamento da crise está diretamente ligado à atuação estratégica dos líderes. Esse papel exige competências como comunicação eficaz, tomada de decisão sob pressão, inteligência emocional e habilidades de gestão de riscos, pois, as crises desafiam interpretações (Weick, 1988), sendo necessário que os líderes e as partes

interessadas façam o seu melhor para dar sentido ao que está acontecendo (Lazarus, 2006; Maitlis e Sonenshein, 2010; Weick, 1988; Weick *et al.*, 2005).

Nesse contexto, torna-se relevante compreender as práticas adotadas por mulheres em posições de liderança no enfrentamento de crises organizacionais. A investigação dessas práticas permite examinar como as líderes conduzem respostas às situações críticas, mobilizam equipes e desenvolvem iniciativas diante das demandas organizacionais.

Visto que, as praticas adotadas por mulheres lideres vem se destacando por demonstrar abordagens mais colaborativas e inclusivas na resolução de crises, buscando consertar o tecido social e desenvolver soluções sustentáveis (De la Parra-Guerra *et al.,* 2025). Mulheres em posições de liderança impulsionam iniciativas (Carrillo e Izulain, 2023) que geram engajamento e resiliência organizacional. O estudo das práticas de mulheres líderes em cenários de crise torna-se cada vez mais relevante à medida que as mulheres conquistam maior representatividade em posições estratégicas, apesar da predominância masculina nos espaços de poder e tomada de decisão dentro das organizações (Longarela, 2017). Embora ainda persistam barreiras culturais e estruturais que dificultam sua ascensão por atribuições de *"falta de competência"*, especialmente quando se trata de liderança (Diaz-Garcia e Welter, 2011). Além disso, obstáculos organizacionais invisíveis, profundamente enraizados na cultura corporativa, continuam a restringir o progresso profissional das mulheres, limitando sua nomeação e promoção para cargos de alto escalão na hierarquia empresarial (Casaca; Lortie, 2017).

Práticas como a comunicação transparente, empatia, construção de confiança e de segurança psicológica (Edmondson, 1999), constituem dimensões relevantes, onde, nesse contexto, nos interessa compreender como essas práticas se relacionam à atuação de mulheres líderes em situações de crise. Na crise, atitude de um líder não serve apenas para criar sentido, mas também para a função de dar sentido em uma crise, servindo como um mecanismo de *sensegiving* de forma que repare o significado compartilhado, neutralizando emoções negativas e instilando a confiança na liderança (Gioia; Chittipeddi, 1991).

A resiliência organizacional constitui outra dimensão relevante para a análise das práticas de mulheres líderes em cenários de crise. Essa dimensão envolve a aprendizagem a partir de experiências adversas, o reconhecimento de oportunidades e a transformação dos negócios durante as crises (Ayala e Manzano, 2014; Yang e Danes, 2015). Nesse sentido, interessa compreender como as práticas relatadas pelas participantes se articulam à adaptação organizacional, à aprendizagem e à preparação para situações futuras.

A comunicação eficaz durante crises também é uma característica amplamente discutida na gestão estratégica de crises. Conforme Sellnow e Seeger (2013), a comunicação de crise é um processo contínuo de criação de significado compartilhado entre grupos, comunidades, indivíduos e agências, dentro do contexto ecológico de uma crise, com o propósito de preparar e reduzir, limitar e responder a ameaças e danos, ou seja, ela visa criar significado compartilhado entre indivíduos e grupos, permitindo a tomada de decisão assertiva e a mitigação de danos. Assim a comunicação constitui uma dimensão importante para compreender como as participantes compartilham informações, estabelecem diálogo e articulam respostas com as partes interessadas. A investigação permite examinar como essas práticas se relacionam à coordenação das ações ao enfrentamento das situações críticas, e tendem a construir redes de colaboração mais robustas, fortalecendo o engajamento das partes interessadas e, consequentemente, garantindo melhor eficácia da gestão de crises, onde depende da rapidez e congruência das respostas organizacionais (Canhoto, Clark; Fennemore, 2015). Além disso, conforme Pang *et al.* (2009), em momentos de crise, quando as emoções das pessoas estão em jogo, há uma necessidade constante de ser visto se envolvendo e se conectando com elas em suas horas de necessidade, sendo esse fator essencial para garantir a coesão organizacional.

Nesse contexto, a crise deve ser compreendida não apenas como um evento operacional ou gerencial, mas como uma situação capaz de afetar dimensões simbólicas da organização, especialmente sua reputação e sua imagem corporativa. Isso porque as crises ameaçam expectativas relevantes das partes interessadas, podendo comprometer o desempenho, a confiança e a percepção pública sobre a organização (Coombs, 2019). A reputação, nessa perspectiva, relaciona-se à avaliação construída pelos públicos a partir dos comportamentos anteriores da organização, de sua capacidade de atender expectativas e da coerência demonstrada em suas ações (Coombs, 2007; Adamu *et al.,* 2024).

De modo complementar, a imagem corporativa refere-se à representação mental formada pelas partes interessadas sobre a organização, sendo influenciada pela maneira como ela comunica, decide e se posiciona diante dos acontecimentos (Gray; Balmer, 1998). Assim, em cenários de instabilidade, as respostas adotadas pela liderança, a transparência na comunicação, a consistência das decisões e a preservação dos vínculos de confiança com públicos internos e externos tornam-se elementos fundamentais para sustentar credibilidade, legitimidade e aceitação

social. Dessa forma, esta pesquisa concentra-se nas práticas de mulheres líderes na gestão organizacional em cenários de crise, buscando compreender, a partir dos relatos das participantes, como essas práticas contribuem para a preservação da reputação e da imagem corporativa. A análise considera suas experiências e contextos de atuação, sem pressupor práticas inerentes ao gênero ou comuns a todas as mulheres.

## 1.1 TEMA E PROBLEMA

A liderança é um fator determinante para o sucesso ou fracasso de uma organização em momentos de crise. A gestão de crises tornou-se uma questão de liderança (Boin e Hart, 2003), evidenciando que o papel do líder é fundamental para enfrentar desafios emergentes. Em uma crise onde os cenários desafiam interpretações, geram altos níveis de incerteza (Maitlis; Sonenshein, 2010), ambiguidade, confusão e sentimentos de desorientação (Ulmer *et al.*, 2017), a liderança feminina tem se destacado por sua abordagem resiliente, humanística, empática e proativa, onde esses elementos são fundamentais para que as organizações possam responder de maneira eficaz às adversidades, promovendo um ambiente organizacional mais coeso e adaptável, assim contribuindo para a preservação da confiança, da reputação e da imagem corporativa diante dos diferentes públicos envolvidos.

A resiliência organizacional é definida como a capacidade de um sistema, comunidade ou organização de resistir, absorver, adaptar-se e recuperar-se de forma eficaz diante de crises (UNDRR, 2017 em UNDRR 2023). Segundo Conz e Magnani (2020), a resiliência compreende três fases: a fase proativa antes da crise, a fase absorvente e adaptativa durante a crise e a fase reativa após a crise. Nesse contexto observa-se que a atuação de mulheres líderes possui aderência a esse modelo, pois a resiliência e a empatia demonstradas por gestoras têm desempenhado um papel fundamental no planejamento estratégico, na construção de redes de suporte e na manutenção da coesão organizacional durante períodos de turbulência. Adquirir consciência situacional suficiente numa crise, estabelecer uma relação de longo prazo com segurança e confiança psicológica e compreender completamente o contexto em que a crise ocorreu (Sætren, Vaag e Lund, 2024) é um fator essencial para a superação de crises.

De forma complementar, De la Parra-Guerra *et al.* (2025) comenta que essa articulação pode ser atribuída ao fato de que, historicamente, as mulheres têm sido direcionadas para o cuidado familiar e comunitário, refletindo normas e estruturas sociais que as posicionaram em papéis de responsabilidade no lar, na criação dos filhos e no cuidado de idosos. Essa perspectiva influenciou as mulheres a lidar com os recursos de uma forma diferente dos homens, concentrando-se na avaliação preventiva de riscos e sempre priorizando os interesses da comunidade.

Além disso, a resiliência organizacional não se trata apenas de resistência, mas também de aprendizagem e adaptação contínua. Organizações resilientes aprendem com seus erros, reconhecem novas oportunidades no caos, inovam e transformam seus negócios durante as crises (Ayala e Manzano, 2014; Yang e Danes, 2015). Nesse sentido, é papel da liderança incentivar uma cultura de aprendizagem organizacional visto que esta contribui significativamente para a capacidade adaptativa das empresas diante de cenários adversos.

A empatia, como já foi dito anteriormente, é outro elemento essencial para a gestão de crises. A atitude de um líder não serve apenas para criar sentido, mas também para dar sentido em uma crise, instilando a confiança na liderança (Gioia e Chittipeddi, 1991). Neste aspecto, considerando que, a empatia pode ser um catalisador de confiança e de segurança, sugere-se que mulheres líderes tendem a promover um ambiente de trabalho ao qual favoreça o diálogo, a colaboração e a inovação, permitindo que equipes permaneçam unidas e focadas na solução dos desafios impostos pelas crises. Percebe-se que líderes que adotam uma postura transformacional criam um clima organizacional baseado na confiança e na valorização dos indivíduos, aspectos essenciais em momentos de instabilidade (Bass e Riggio, 2006). Além disso, o fortalecimento das redes de apoio entre mulheres líderes potencializa a troca de experiências, amplia o acesso a recursos e aumenta sua visibilidade em espaços de tomada de decisão, contribuindo para uma gestão mais resiliente e adaptativa (De la Parra-Guerra *et al.,* 2025).

A humildade é um conceito importante em momentos de instabilidade organizacional, pois, um objetivo primário da gestão de crise é improvisar e interagir com as principais partes interessadas para que a criação de sentido individual e coletiva, o significado compartilhado e os papéis sejam reconstruídos (Pearson e Clair, 1998). Este traço humanístico da liderança, marcante nas lideranças femininas, é essencial para a reconstrução organizacional durante e no pós-crise,

pois líderes que demonstram sensibilidade e abertura para a colaboração tendem a engajar melhor suas equipes e promover um ambiente organizacional mais saudável.

O planejamento e a preparação para qualquer incidente começa com a previsão de possíveis cursos de ação, e estar preparado para uma possível crise oferece à organização a maior chance de superar a crise de forma ilesa (Hughbank e Hershkowitz, 2009). Assim, a proatividade é uma característica necessária para gestores que estão imersos em uma situação de crise, refletindo na forma como estruturam novas estratégias de prevenção de riscos no pós-crise e criam redes de suporte para mitigar impactos adversos, construindo de redes de apoio fortes e uma cultura organizacional voltada para o comprometimento da equipe. Mulheres em posições de liderança impulsionam iniciativas para promover a equidade e melhorar o bem-estar social (Carrillo e Izulain, 2023). Essa abordagem permite que as organizações enfrentem crises com maior coesão, pois a equipe se sente mais motivada e alinhada com os valores institucionais.

Além disso, a gestão feminina favorece um modelo no qual, líderes adotam uma abordagem transformacional promovem um clima organizacional de confiança e valorização do indivíduo, o que é essencial em períodos de crise (Bass e Riggio, 2006). Esse modelo de liderança combinado com a resiliência e a inteligência emocional presente no perfil das mulheres líderes sugere que a equipe atue com mais coesão, criatividade e engajamento, resultando em maior estabilidade organizacional e em maior capacidade de sustentar comportamentos organizacionais coerentes com as expectativas dos públicos internos e externos.

Essa discussão torna-se relevante porque, em contextos de crise, a atuação da liderança não se limita à contenção operacional dos danos, mas também influencia sobre a forma como a organização é percebida, avaliada e legitimada pelos diferentes públicos. Nesses cenários, a reputação assume papel estratégico, pois está associada à avaliação coletiva das partes interessadas sobre a capacidade, a credibilidade e a coerência da organização a partir de seus comportamentos anteriores (Coombs, 2007; Adamu *et al.,* 2024). Assim, a crise não afeta apenas processos internos ou resultados imediatos, mas pode comprometer a confiança construída ao longo do tempo e alterar a leitura subjetiva que os públicos fazem da organização (Dukerich; Carter, 2000).

De modo complementar, a imagem corporativa também se apresenta como um ponto sensível em situações críticas, uma vez que se relaciona à percepção formada pelos públicos diante das respostas organizacionais. Ao compreender a imagem como a representação mental construída pelas partes interessadas sobre a empresa, conforme Gray e Balmer (1998), observa-se que a maneira como a organização comunica, decide e se posiciona durante a crise pode reforçar ou fragilizar sua aceitação social. Nesse sentido, uma imagem favorável pode funcionar como recurso simbólico de sustentação, contribuindo para a recuperação organizacional e para a manutenção da confiança em momentos de instabilidade (Massey, 2004; Hutton *et al.*, 2001).

Nesse sentido, práticas relacionadas à empatia, escuta, comunicação, proatividade, capacidade adaptativa, sensibilidade relacional e construção de confiança, passam a ser compreendidos não apenas como atributos comportamentais, mas como práticas de gestão com potencial de influenciar a preservação da reputação e da imagem corporativa. Assim, lideres femininas envoltas em cenários críticos podem atuar como elo entre a resposta organizacional à crise, a estabilidade interna das equipes e a percepção externa da organização, especialmente quando suas ações expressam coerência, responsabilidade, cuidado com as partes interessadas e capacidade de adaptação.

Por fim, é importante destacar que a gestão de crises constitui um campo de estudo vasto e relevante, onde seu gerenciamento se tornou um componente crítico para as organizações (Hughbank e Hershkowitz, 2009), e compreender como lideres femininas podem contribuir para os processos de gestão em contextos de crise representa uma oportunidade valiosa tanto para o avanço teórico quanto para a prática da gestão organizacional. Entretanto, persistem obstáculos significativos quando se trata do avanço de mulheres em cargos de liderança, um exemplo disso é a região sul do Brasil, onde predominam fortes traços culturais que ainda atribuem à mulher o papel central na manutenção do lar e na responsabilidade pelo cuidado da família e educação dos filhos.

Apesar desse cenário de desigualdade em relação à oportunidade, as mulheres inseridas nesse contexto regional (especificamente do sul do Brasil) demonstram traços marcantes de resiliência, proatividade e capacidade adaptativa diante de situações adversas, características que, em grande parte, derivam da herança cultural dos imigrantes europeus que colonizaram a região e enfrentam

condições de vida desafiadoras. Essa dualidade entre barreiras socioculturais e competências evidencia a complexidade e, ao mesmo tempo, o potencial estratégico da liderança feminina em cenários de crise.

Diante dessas evidências, surge a seguinte questão problemática: de como as práticas de mulheres líderes na gestão organizacional em cenários de crise contribuem, através de suas perspectivas, para a preservação da reputação e da imagem corporativa?

## 1.2 OBJETIVOS

Nesta seção apresentam-se os objetivos, geral e específicos, que compõe a estrutura da pesquisa desenvolvida neste trabalho.

### 1.2.1 Objetivo geral

Com base no problema apresentado anteriormente, o presente trabalho teve como objetivo principal: compreender as práticas de mulheres líderes na gestão organizacional em cenários de crise e, apartir de suas perspectivas, analisar como suas ações e atitudes contribuem para a preservação da reputação e da imagem corporativa.

### 1.2.2 Objetivos específicos

Alinhado ao objetivo principal, faz-se necessário abordar os seguintes objetivos específicos:

a) Descrever práticas adotadas por mulheres líderes em contextos de crise, observando suas trajetórias profissionais, as experiências vividas e as características do seu modelo de gestão;

b) Analisar como mulheres líderes percebem situações de crise e como articulam essa percepção às práticas de gestão de conflitos, tomada de decisão e apoio à estabilidade emocional das equipes sob pressão;

c) Examinar, a partir dos relatos das participantes, como as práticas adotadas por mulheres líderes contribuem para a preservação da reputação em contextos de crise;

d) Examinar, a partir dos relatos das participantes, como as práticas de mulheres líderes contribuem para a preservação da imagem corporativa em situações de crise, considerando suas relações com a adaptabilidade organizacional, a inovação e os aspectos emocionais das equipes.

## 1.3 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO

A relevância deste estudo está ancorada no reconhecimento da importância da diversidade de gênero na liderança e na necessidade de ampliar o conhecimento sobre os benefícios que a presença feminina pode trazer para a gestão organizacional em cenários de crise, especialmente no que se refere à preservação da reputação e da imagem corporativa**.** Em um ambiente empresarial e institucional cada vez mais desafiador, entender o perfil de mulheres em cargos de liderança na gestão de crises permite desenvolver estratégias organizacionais mais eficazes e equitativas, capazes de articular resiliência, comunicação, confiança, legitimidade e percepção pública (Franken, 2019; Andrijevic et al., 2020).

A resiliência, a empatia e a aprendizagem contínua constituem elementos essenciais para o enfrentamento de crises e a sustentabilidade organizacional, assim, torna-se relevante a análise das práticas de mulheres líderes no enfrentamento de crises organizacionais. A resiliência organizacional não se trata apenas da capacidade de recuperação, mas sim da habilidade de adaptação e transformação diante de cenários adversos. Segundo Conz e Magnani (2020), a resiliência organizacional compreende três fases: uma fase proativa antes da crise, uma fase absorvente durante a crise e uma fase reativa pós-crise. Nesse contexto, interessa investigar como o planejamento estratégico, o suporte às equipes, a comunicação transparente e a construção de confiança se manifestam nas práticas das mulheres líderes e como se relacionam à preservação da reputação e da imagem corporativa. Em contextos de crise, esses aspectos podem favorecer a estabilidade organizacional e contribuir para a preservação da reputação e da imagem corporativa perante as partes interessadas (Coombs, 2007; Gray; Balmer, 1998; Argenti, 2020; Mills; Morrish, 2023).

A empatia aparece na literatura como um dos elementos frequentemente associados às práticas de líderes femininas em contextos organizacionais. A habilidade de compreender e responder às emoções e necessidades dos colaboradores e stakeholders contribui para um ambiente organizacional mais coeso e resiliente. A segurança psicológica proporcionada por uma liderança empática e colaborativa é um fator essencial para a superação de crises (Edmondson, 1999). Essa característica possibilita uma comunicação mais eficaz, promovendo transparência e confiança entre as partes envolvidas, elementos fundamentais para minimizar impactos negativos e fomentar a recuperação sustentável da organização.

Coombs (2007) definiu reputação como uma avaliação agregada que as partes interessadas fazem sobre o quão bem uma organização está atendendo às suas expectativas com base em seus comportamentos passados. Segundo Gray e Balmer (1998), a imagem é a representação mental formada pelas diferentes partes interessadas em relação à empresa e, portanto, é considerada a imagem mental que possuem as partes interessadas. Dessa forma, a empatia e a transparência assumem relevância não apenas interna, mas também externa, pois interferem na forma como a organização é percebida, avaliada e legitimada em contextos de crise.

Além disso, o enfoque humanístico da mulher líder pode permitir que decisões sejam tomadas considerando não apenas os impactos financeiros e operacionais, mas também os efeitos sobre as pessoas. A humildade é de interesse teórico porque é um conceito inerentemente relacional e porque um objetivo primário da gestão de crise é improvisar e interagir com as principais partes interessadas para que a criação de sentido individual e coletiva, o significado compartilhado e os papéis sejam reconstruídos (Pearson e Clair, 1998). Esse olhar ampliado garante que as soluções adotadas sejam mais duradouras e sustentáveis, fortalecendo a reputação e a credibilidade da organização perante seus públicos, preservando a imagem corporativa como expressão da forma pela qual a organização se comunica, decide e se posiciona diante da crise**.**

A aprendizagem organizacional constitui outro aspecto relevante para compreender as práticas de mulheres líderes em cenários de crise. A capacidade de refletir sobre erros e acertos e integrar essas lições na cultura organizacional possibilita o aprimoramento constante das práticas de gestão. Líderes mulheres costumam incentivar a troca de conhecimentos, a capacitação contínua das equipes e a implementação de políticas de prevenção e mitigação de riscos, o que reduz

vulnerabilidades e fortalece a empresa no longo prazo. Esse processo também contribui para preservação da reputação organizacional, uma vez que práticas consistentes de aprendizagem, prevenção e adaptação demonstram capacidade de resposta, responsabilidade e coerência institucional diante das expectativas dos públicos.

A construção de redes de apoio e o desenvolvimento de relações colaborativas também integram o exame das práticas de mulheres líderes em situações de crise. Essa abordagem permite que as organizações enfrentem crises com maior coesão, pois a equipe se sente mais motivada e alinhada com os valores institucionais. Além disso, a capacidade de criar um ambiente de confiança e engajamento reflete na coesão interna e na consistência das respostas organizacionais, aspectos que podem influenciar a forma como a organização é percebida pelos públicos em momentos de crise, preservando sua imagem corporativa e sustentando sua reputação.

A importância teórica deste estudo reside na ampliação do conhecimento sobre as práticas de mulheres líderes na gestão de crises, promovendo uma maior compreensão das dinâmicas de poder, tomada de decisão e resiliência dentro das organizações. Segundo Weick e Sutcliffe (2015), a diversidade na liderança está na construção de uma cultura de segurança e resiliência, associada a uma maior capacidade adaptativa fundamental para a sobrevivência organizacional diante de desafios e imprevistos. Estudos indicam que a lideres femininas se destacam por apresentar uma abordagem mais colaborativa, baseada na empatia e na transparência na comunicação. Esses fatores não apenas promovem maior engajamento das equipes, mas também fortalecem a capacidade da organização de atuar proativamente na mitigação de crises.

A comunicação em situações de crise é crucial para gerenciar e mitigar o impacto de eventos inesperados na reputação corporativa, nas operações e na confiança das partes interessadas (Mills e Morrish, 2023). Uma comunicação transparente, informativa e empática pode fortalecer a reputação (Argenti, 2020). Assim, o estudo se justifica por aproximar práticas de mulheres líderes, gestão de crise, reputação e imagem corporativa como dimensões interdependentes da atuação organizacional sob pressão. A literatura sobre governança organizacional também tem demonstrado que empresas que promovem a equidade de gênero em cargos estratégicos apresentam maior flexibilidade e inovação na resolução de problemas complexos (Bruckmüller e Braun, 2020).

Outro aspecto fundamental que reforça a viabilidade desta pesquisa é a crescente ênfase dada pelas empresas aos ativos intangíveis, como reputação, credibilidade, confiança e imagem corporativa**.** Líderes femininas têm sido associadas a práticas de gestão mais éticas e sustentáveis, o que pode contribuir para um fortalecimento da resiliência organizacional em tempos de crise (Hoise e Smitt, 2004). Além disso, a governança corporativa moderna tem enfatizado a necessidade de diversidade e inclusão como fatores determinantes para a longevidade e competitividade das empresas (Dorfman e Cather, 2013). Dessa forma, compreender o papel da lider feminina na gestão de crises não apenas agrega valor à literatura acadêmica, mas também oferece insights valiosos para a formulação de políticas organizacionais mais eficientes, capazes de proteger ativos intangíveis como reputação, credibilidade, confiança e imagem corporativa**.**

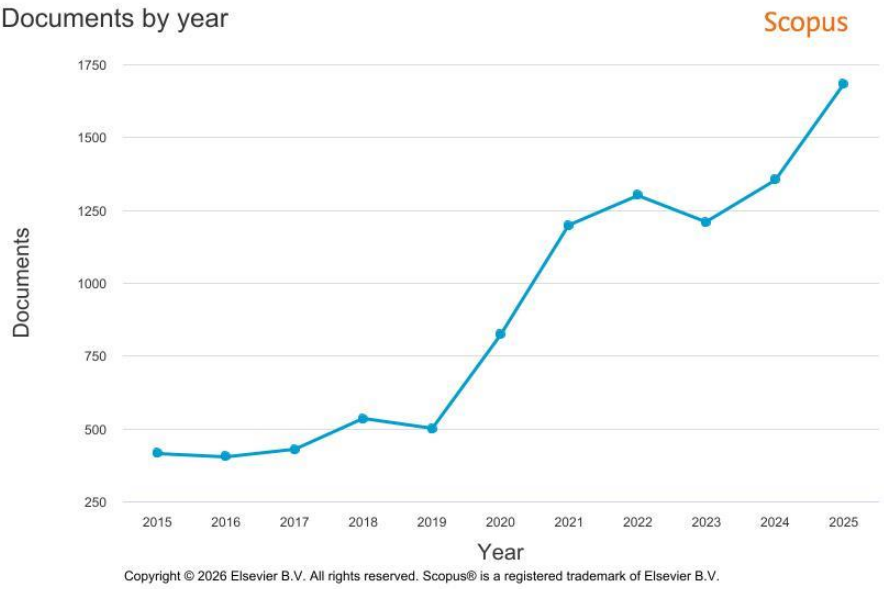
A influência da lider feminina em contextos de crise também pode ser observada na forma como as gestoras priorizam a inovação como ferramenta de superação de desafios. Mulheres líderes frequentemente adotam abordagens criativas para a resolução de problemas, explorando múltiplas perspectivas e incentivando a participação ativa da equipe na construção de soluções viáveis. Esse modelo de liderança resulta em maior agilidade e eficiência na adaptação a novos cenários, um fator essencial em tempos de mudanças abruptas. Ao favorecer respostas adaptativas e participativas, a inovação também se relaciona à preservação da imagem corporativa, pois demonstra capacidade de reorganização, sensibilidade ao contexto e disposição para responder às expectativas das partes interessadas em situações de instabilidade.

Com o objetivo de mapear a produção científica relacionada ao objeto investigado e verificar a existência de lacunas no campo, realizou-se uma análise bibliométrica, procedimento que possibilita identificar a evolução das publicações, os principais autores, periódicos e áreas do conhecimento, além de subsidiar a delimitação teórica da pesquisa (Chueke; Amatucci, 2015). A consulta foi realizada exclusivamente na base Scopus, entre 2 e 13 de julho de 2026, considerando publicações em língua inglesa, recuperadas nos campos de título, resumo e palavras-chave. O recorte temporal compreendeu o período de 2015 a 2025, correspondente a onze anos-calendário, e restringiu-se a artigos publicados em periódicos científicos.

O protocolo de busca foi desenvolvido progressivamente por meio de três blocos conceituais: gestão de crises, liderança feminina e reputação ou imagem corporativa. Em cada bloco, o operador booleano OR foi empregado para reunir variações terminológicas, enquanto o operador AND foi utilizado para exigir a presença simultânea dos diferentes eixos temáticos. Na etapa final, aplicou-se o operador AND NOT para reduzir a incidência de estudos diretamente relacionados à Covid-19 e concentrar o corpus em crises organizacionais, corporativas, institucionais, reputacionais e comunicacionais.

A primeira consulta, composta apenas pelas expressões relacionadas à gestão de crises, localizou 9.842 artigos. A produção permaneceu relativamente estável entre 2015 e 2019, com aproximadamente 400 a 550 publicações anuais, mas apresentou crescimento expressivo a partir de 2020, alcançando cerca de 1.700 documentos em 2025. Esse comportamento evidencia que a gestão de crises constitui um campo científico amplo, crescente e com indícios de consolidação, especialmente diante da intensificação dos estudos sobre instabilidade, ruptura, comunicação e capacidade de resposta organizacional. A presença de autores como Coombs, Pang, Jin e Claeys também demonstra a vinculação do campo às discussões sobre comunicação de crise, relacionamento com os públicos, estratégias organizacionais de resposta e consequências reputacionais.

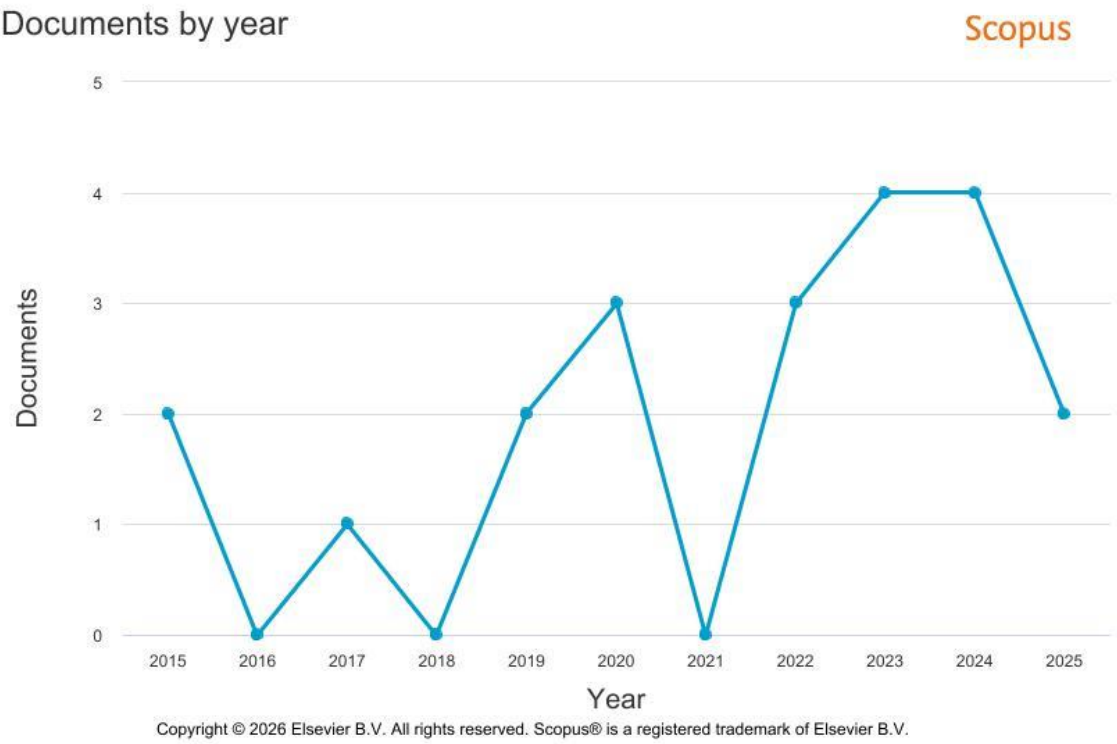
**Gráfico 1 - Evolução anual da produção científica sobre gestão de crises.**




Fonte: Scopus (2026).

Na segunda etapa, a inclusão do bloco referente à liderança feminina reduziu o conjunto de 9.842 para apenas 21 artigos. A distribuição temporal mostrou-se descontínua, com duas publicações em 2015, uma em 2017, duas em 2019, três em 2020, três em 2022, quatro em 2023, quatro em 2024 e duas em 2025, sem registros em 2016, 2018 e 2021. O reduzido volume anual, associado à ausência de continuidade em determinados períodos, indica que a relação entre gestão de crises e liderança feminina ainda não constitui uma trajetória consolidada de investigação. Embora o crescimento verificado em 2023 e 2024 demonstre maior interesse recente pelo tema, à redução observada em 2025 e a baixa quantidade acumulada de artigos evidenciam que essa interface permanece emergente e pouco explorada na literatura científica.

**Gráfico 2 - Evolução anual da produção científica sobre gestão de crises e liderança feminina.**



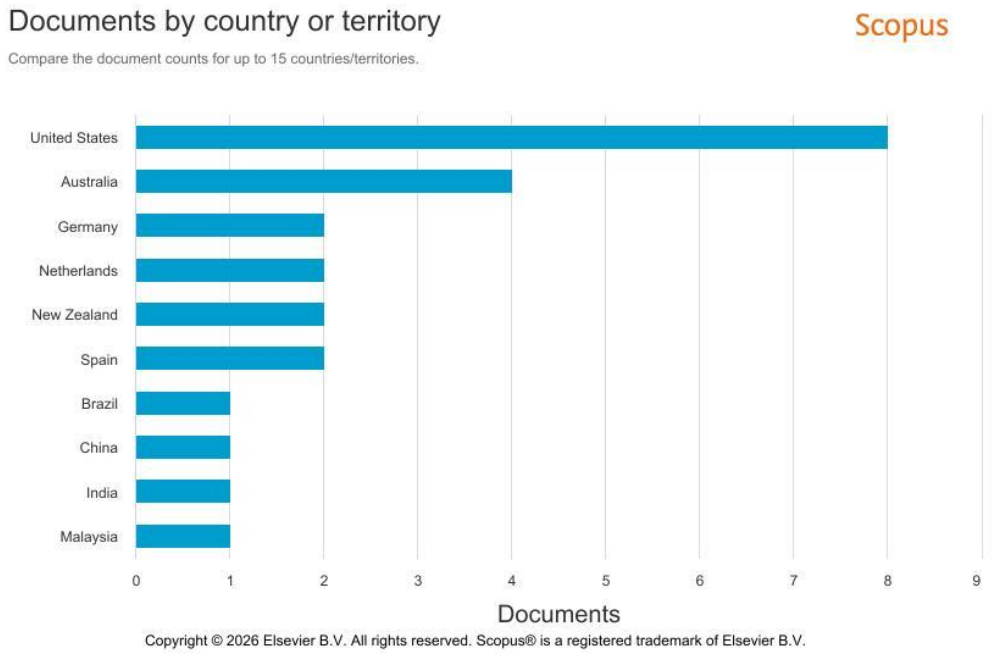

Fonte: Scopus (2026).

A análise temática desses 21 artigos demonstrou que Ciências Sociais e Negócios, Gestão e Contabilidade concentraram, conjuntamente, 54,6% da produção. Esse resultado confirma a aderência do problema de pesquisa ao campo da Administração, especialmente às discussões sobre liderança, processos

decisórios, comportamento organizacional e gestão em contextos críticos. Também se identificou elevada dispersão autoral, pois cada pesquisador apresentou apenas uma publicação, sem a formação de um núcleo consolidado de autores dedicado especificamente à interseção entre liderança feminina e gestão de crises.

A distribuição geográfica reforçou a lacuna identificada. Os Estados Unidos concentraram oito artigos, seguidos pela Austrália, com quatro. O Brasil apresentou apenas uma publicação: o estudo de Bruce *et al.* (2022) sobre a atuação de prefeitas brasileiras durante a pandemia. Embora trate de liderança feminina em situação crítica, esse artigo está relacionado à economia política, à saúde pública e à gestão municipal, sem examinar práticas de gestão organizacional ou seus efeitos sobre a reputação e a imagem corporativa. Assim, no recorte analisado, não foi localizado estudo brasileiro com aderência integral ao objeto desta dissertação.

**Gráfico 3 – Distribuição geográfica da produção cientifica sobre gestão de crises e liderança feminina.**




Fonte: Scopus (2026).

Na terceira etapa, a combinação simultânea dos três blocos: gestão de crises, liderança feminina e reputação ou imagem corporativa, não recuperou nenhum artigo. Esse resultado representa a principal evidência bibliométrica da lacuna

investigada. Contudo, deve ser interpretado com cautela: a ausência de documentos não comprova a inexistência absoluta de estudos sobre o fenômeno, mas demonstra que, no recorte temporal, documental, linguístico e terminológico adotado, nenhum artigo apresentou simultaneamente esses três eixos em título, resumo ou palavras-chave.

Para verificar se a ausência decorria especificamente da inclusão da liderança feminina, esse bloco foi retirado na etapa seguinte. A combinação entre gestão de crises e reputação ou imagem corporativa recuperou 95 artigos, confirmando a existência de uma produção científica contínua e relativamente estruturada sobre as consequências reputacionais das crises. A produção esteve presente em todos os anos do período analisado, passando de quatro artigos em 2015 para quatorze em 2019. Nos anos seguintes, foram identificadas oito publicações em 2020, seis em 2021, nove em 2022, oito em 2023, onze em 2024 e quatorze em 2025. Essa continuidade contrasta com a descontinuidade observada na busca sobre liderança feminina e demonstra que a relação entre crises, reputação e imagem apresenta desenvolvimento próprio. Dessa forma, a lacuna não se encontra nessa relação, mas na ausência da dimensão da liderança feminina nesses estudos. Em outras palavras, a literatura examina a proteção de ativos reputacionais em contextos críticos, porém ainda não explica suficientemente como as práticas, percepções e diferenciais da líder feminina influenciam a confiança, a credibilidade, a legitimidade e a percepção dos públicos.

Na etapa final, empregou-se a seguinte expressão booleana:

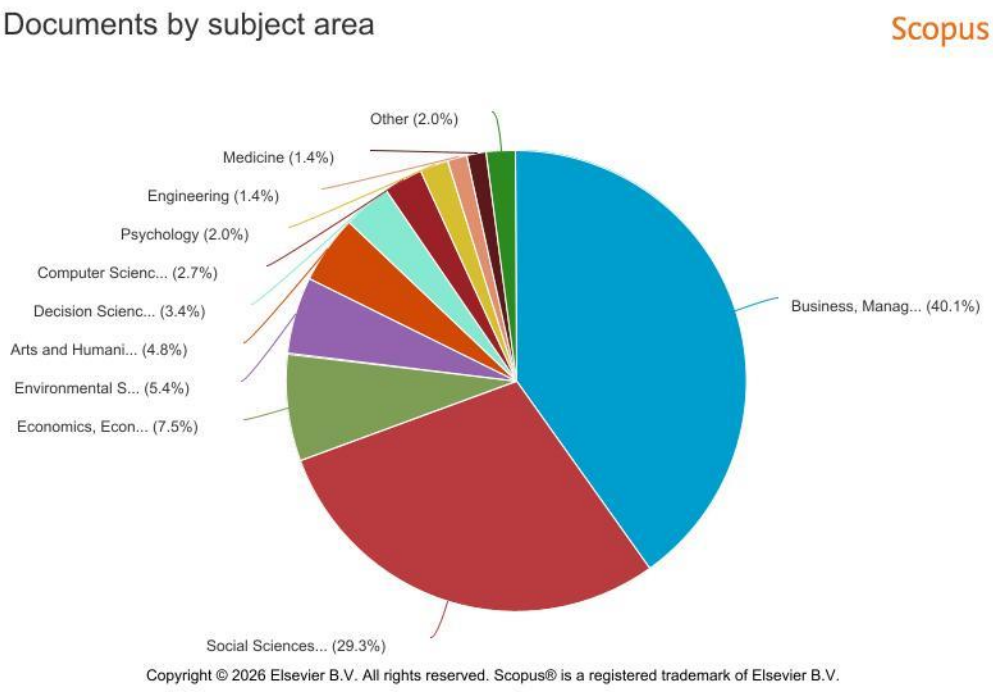
TITLE-ABS-KEY (("crisis management" OR "organizational crisis" OR "organisational crisis" OR "corporate crisis" OR "crisis leadership") AND ("corporate reputation" OR "organizational reputation" OR "organisational reputation" OR "corporate image" OR "organizational image" OR "organisational image")) AND NOT COVID

A exclusão dos estudos relacionados à Covid-19 reduziu o conjunto de 95 para 88 artigos, correspondendo à retirada de sete documentos, ou aproximadamente 7,4% do total. Essa redução limitada demonstra que a produção científica sobre gestão de crises, reputação e imagem corporativa não se encontra predominantemente condicionada ao contexto pandêmico, apresentando continuidade em outros tipos de crises organizacionais. Ressalta-se, entretanto, que a exclusão utilizou apenas o termo “COVID”, sem incorporar expressões como

“coronavirus” e “SARS-CoV-2”, aspecto que deve ser registrado como limitação do protocolo.

No conjunto documental final, Negócios, Gestão e Contabilidade representaram 40,1% das publicações, enquanto Ciências Sociais corresponderam a 29,3%. Juntas, essas áreas concentraram 69,4% dos documentos, confirmando elevada aderência à Administração e às discussões organizacionais, gerenciais e comunicacionais. Os artigos também foram publicados em periódicos reconhecidos internacionalmente, como *Public Relations Review*, com índice H de 118; *Journal of Contingencies and Crisis Management*, com índice H de 76; e *Corporate Communications: An International Journal*, igualmente com índice H de 76. Esses indicadores, consultados na plataforma SCImago Journal e Country Rank em 18 de julho de 2026, sinalizam a presença de publicações em veículos de reconhecida influência acadêmica. Também foram identificados produções de autores relevantes, como Jin, Claeys, Pang e Coombs. Esses elementos demonstram a consistência científica do campo que relaciona crise, comunicação e reputação, embora permaneça ausente a incorporação sistemática da liderança feminina.

**Gráfico 4 – Distribuição percentual por área do conhecimento.**




Fonte: Scopus (2026).

Os resultados bibliométricos sustentam, portanto, três conclusões centrais. Primeiro, a gestão de crises constitui um campo amplo, crescente e caracterizado por produção científica recorrente. Segundo, sua articulação com a liderança feminina permanece reduzida, descontínua e geograficamente concentrada, com presença brasileira praticamente inexistente e sem estudos integralmente aderentes ao objeto proposto. Terceiro, embora exista produção sobre crises, reputação e imagem corporativa, não foram identificados artigos que integrem simultaneamente esses temas à liderança feminina. Essa lacuna justifica a pertinência da pesquisa e reforça seu potencial de contribuição ao investigar como ações, percepções e práticas de mulheres lideres podem favorecer a preservação da reputação e da imagem corporativa em cenários de crise.

## 1.4 DELIMITAÇÃO E ADERÊNCIA DO PROJETO À LINHA DE PESQUISA

A presente pesquisa delimita-se ao estudo das práticas de mulheres líderes na gestão organizacional em cenários de crise, com ênfase na compreensão de como suas ações, atitudes, percepções e práticas contribuem para a preservação da reputação e da imagem corporativa. O estudo concentra-se na análise de mulheres em posições de liderança que vivenciaram ou conduziram situações de instabilidade, ruptura, conflito, reorganização ou crise organizacional, buscando compreender de que modo suas práticas de gestão se articulam à comunicação, à tomada de decisão, à estabilidade emocional das equipes, à construção de confiança, à adaptabilidade e à aprendizagem organizacional.

Nesse sentido, a pesquisa não se propõe a comparar homens e mulheres em cargos de liderança, tampouco a mensurar desempenho organizacional de forma quantitativa. Sua delimitação está centrada na interpretação das experiências de mulheres líderes e na análise dos significados atribuídos por elas à condução de crises, considerando os efeitos dessas práticas sobre dimensões simbólicas e estratégicas das organizações. Assim, reputação e imagem corporativa são compreendidas como ativos intangíveis relevantes em contextos críticos, uma vez que a forma como a organização responde, comunica, decide e preserva vínculos de confiança pode influenciar sua credibilidade, legitimidade e percepção perante os diferentes públicos.

A aderência do projeto à linha de pesquisa em inovação e Competitividade se desenvolve à medida que a investigação considera a liderança como elemento central para a adaptação organizacional, para a aprendizagem em contextos adversos e para a construção de respostas inovadoras diante de crises. A inovação, neste estudo, não é tratada apenas sob a perspectiva tecnológica ou mercadológica, mas também como prática gerencial e organizacional, expressa na capacidade de reorganizar processos, mobilizar equipes, criar alternativas, fortalecer vínculos e desenvolver formas mais resilientes de enfrentamento da instabilidade.

No âmbito das organizações e dos processos, o estudo contribui para compreender como as praticas de mulheres lideres podem favorecer ambientes mais colaborativos, adaptativos e orientados à confiança, elementos fundamentais para a competitividade em cenários marcados por incerteza. Ao abordar práticas associadas à escuta ativa, à empatia, à comunicação transparente, à inteligência emocional, à construção de redes de apoio, à aprendizagem organizacional e à gestão do conhecimento, a pesquisa amplia a compreensão sobre como diferentes formas de liderança podem fortalecer a capacidade organizacional de responder a crises, reorganizar práticas internas, incorporar aprendizados e desenvolver maior prontidão para situações futuras.

Dessa forma, ao integrar as praticas de lideres femininas, gestão de crises, reputação, imagem corporativa, inovação e aprendizagem organizacional, esta pesquisa apresenta aderência à linha de Inovação e Competitividade por discutir fatores que influenciam a sustentabilidade, a resiliência e a diferenciação das organizações em ambientes instáveis. Sua contribuição está em ampliar o entendimento sobre como práticas de liderança podem proteger recursos intangíveis essenciais, fortalecer a confiança dos públicos e favorecer organizações mais preparadas, inclusivas, adaptativas e competitivas diante de cenários adversos.

# 2 REFERENCIAL TEÓRICO

O objetivo deste capítulo é apresentar e discutir os conceitos e as contribuições acadêmicas que nortearam essa pesquisa. Essa seção apresenta a base conceitual que sustenta e orienta o estudo, abordando os conceitos relacionados à gestão de crise e liderança, trazendo maior ênfase para liderança feminina na gestão de cenários de crise.

## 2.1 GESTÃO DE CRISES

No cenário contemporâneo, a gestão de crise revela-se como um campo de estudo essencial e necessário, impulsionado pela crescente instabilidade, imprevisibilidade e complexidade presente nos mais diversos acontecimentos que o mundo tem vivenciado, abrangendo desde crises e reputação, organizacionais e financeiras (Mitroff e Kilmann, 1984; Richardson, 1994) até desastres que afetam sociedades inteiras (Larsson *et al.*, 2015) como foi o caso da pandemia de COVID-19 que isolou a população mundial, deixando todos ilhados em seu micro universo a deriva de respostas e soluções que possibilitassem uma visualização de integração e restabelecimento da vida normal. De acordo com Hughbank e Hershkowitz (2009), os estudos nessa área tornaram-se componentes críticos nas fases de planejamento, reação e recuperação de respostas a riscos, pois, em termos gerais, a gestão de crise envolve a tomada de decisões críticas em situações de elevada incerteza (Kruke, 2012).

Uma crise pode ser definida como um evento imprevisível e disruptivo que ameaça a estabilidade de um sistema, exigindo respostas rápidas e soluções eficazes. Segundo Coombs (2019), crises são eventos que ameaçam expectativas importantes das partes interessadas, podendo impactar seriamente o desempenho organizacional e gerar comentários negativos. De forma semelhante, Rosenthal *et al.* (1989) a descrevem como uma ameaça grave às estruturas, valores e normas fundamentais de um sistema social, que, sob pressão de tempo e circunstâncias altamente incertas, exige a tomada de decisões críticas. Essas definições evidenciam que as crises não são apenas rupturas temporárias, mas eventos que podem abalar a reputação e a sustentabilidade de organizações e governos.

Diante desse contexto, diversos modelos foram propostos para estruturar a gestão de crises, sendo um dos mais influentes o de Mitroff e Pearson (1992). Esse modelo divide o gerenciamento de crises em cinco etapas interligadas:

- ✓ Detecção dos sinais da crise – monitoramento continuo do ambiente interno e externo visando identificar sinais de uma crise potencial;
- ✓ Prevenção e preparação – identificados os sinais medidas preventivas são tomadas evitando a materialização da crise, desenvolvendo planos, treinamentos e sistemas de alerta;
- ✓ Confinamento – quando instaurada a crise o ato inicial deve ser de contingencia dos impactos, limitando os danos e impedindo que a crise se alastre através da execução dos planos de emergência e comunicacionais;
- ✓ Recuperação – trabalhar na retomada da normalidade das operações restaurando sistemas e processos, mantendo comunicação direta e clara sobre as tomadas de decisão junto às partes interessadas ou afetadas e, por fim,
- ✓ Aprendizado - fase de análise critica sobre a funcionalidade do plano e ações tomadas, visando aprimorar o mesmo com base nas lições aprendidas ajustando-os se necessário para uma preparação futura mais eficaz.

Esse modelo destaca que a gestão de crises não deve ser apenas reativa, mas sim um processo contínuo e estruturado.

Quando a crise se instaura, a contenção dos impactos se torna vital, limitando os danos e impedindo que a crise se alastre através da execução dos planos de emergência e comunicacionais. A recuperação envolve trabalhar na retomada da normalidade das operações, restaurando sistemas e processos, mantendo comunicação direta e clara com as partes interessadas ou afetadas. Segundo Hughbank e Hershkowitz (2009), o planejamento e preparação para qualquer incidente começam com a previsão de possíveis cursos de ação, oferecendo à organização a maior chance de superar a crise de forma ilesa.

A eficácia da gestão de crises pode ocorrer em diferentes níveis organizacionais. Sætren, Vaag e Lund (2024) classificam a gestão de crises em três níveis:

- ✓ Tático - que ocorre no local do incidente e lida diretamente com a contenção da crise;

- ✓ Operacional - que envolve a coordenação entre equipes e departamentos para implementar ações estratégicas;
- ✓ Estratégico - que se refere às decisões de alto nível para mitigar impactos de longo prazo e alinhar a organização às novas realidades.

Assim, independente do nível, a gestão de crise eficaz é aquela que possui uma capacidade de resposta rápida e coordenada para minimizar os danos e preservar a resiliência organizacional, ou seja, a gestão de crises como a capacidade de gerir operações quando ocorre uma crise (Cantu *et al.*, 2020; Johnstone e Turale, 2014; Jong *et al.*, 2016; Veenema *et al.*, 2019).

Outro fator relevante na gestão de crise é a gestão de riscos, pois crises geralmente resultam de falhas na identificação e diminuição de ameaças. Segundo Wut, Xu e Wong (2021) a crise acontece quando o risco não é gerido de forma adequada e eficaz. Dorfman e Cather (2013) definem risco como a possibilidade de dano ou perda, ressaltando que a gestão de riscos envolve identificação, medição, tratamento e monitoramento de riscos na busca de assegurar que a organização esteja preparada para lidar com situações adversas a sua rotina ou estabilidade. A interseção entre gestão de riscos e gestão de crises demonstra a importância da antecipação estratégica e da criação de sistemas preventivos para reduzir a exposição da organização a eventos críticos.

Um elemento fundamental na capacidade de uma organização enfrentar uma crise é a resiliência organizacional. Reinmoeller e Van Baardwijk (2005) definem a resiliência organizacional como a capacidade de uma empresa se renovar, absorver choques e recuperar (Bishop 2019; Martin 2012). Já para Conz e Magnani (2020), conceituam a resiliência como um atributo que permite às empresas enfrentar eventos de disrupção, que se desenvolve em três fases: a proativa, em que a organização antecipa riscos e se prepara para enfrentá-los; a adaptativa, em que a organização absorve os impactos da crise e se ajusta às circunstâncias; e a reativa, em que a organização recupera sua normalidade e incorpora aprendizados. Organizações resilientes procuram significado durante uma crise, são pragmáticas e demonstram uma propensão para alavancar a tecnologia e os recursos organizacionais e improvisar rapidamente (Amann e Jaussaud 2012; Coutu 2002; Weick e Sutcliffe 2001).

A liderança desempenha um papel decisivo na formulação e implementação de decisões estratégicas (Certo *et al.* 2006), especialmente em pequenas empresas

que podem estar mal preparadas para uma crise (Irvine e Anderson 2004; Runyan 2006). Quer gostem ou não, a gestão de crises tornou-se uma questão de liderança (Boin e Hart 2003). Os líderes precisam improvisar e tomar decisões rápidas e decisivas para enfrentar os desafios de curto e longo prazo (Pearson e Clair 1998; Tabesh e Vera 2020), facilitando o enfrentamento de exigências conflitantes (Anwar, Coviello e Rouziou 2021; Hadjielias *et al.* 2022; Pradies *et al.* 2021).

Outro aspecto relevante da gestão de crise é a preservação da reputação organizacional. Coombs (1995) e Pearson e Mitroff (1993) apontam que um dos principais objetivos da gestão de crises é manter a imagem da organização, diminuir os resultados negativos para a organização e proteger as partes interessadas (Coombs, 2010; Stocker, 1997). Dowling (2001) argumenta que o impacto das crises na imagem da organização depende de quão favorável ou desfavorável é o cenário atual da organização. Hoje, vivemos em um mundo altamente conectado, onde as mídias sociais estão se tornando um foco de pesquisa que desencadeia novas reflexões sobre a gestão de crises (Zeng e Gerritsen, 2014), reforçando que a preservação da reputação em um cenário de crise dependerá da rapidez e congruência das respostas organizacionais às expectativas das mídias sociais. (Canhoto; Clark; Fennemore, 2015; Zeng e Gerritsen, 2014).

Diante desses pontos apresentados, percebe-se que a gestão de crise se desenha como um processo dinâmico, multidisciplinar, que envolve planejamento estratégico, resiliência organizacional, liderança eficaz e comunicação transparente e assertiva. A integração de diversas áreas, profissionais e expertises possibilita que as organizações desenvolvam sólidas capacidades de gestão de crise não apenas mitigando riscos, mas também fortalecendo sua competitividade e inovação. Ao transformarem crises em oportunidades de aprendizado e crescimento, as empresas não apenas garantem sua sustentabilidade, mas também constroem modelos organizacionais mais adaptáveis, resilientes e preparados para os desafios do futuro.

## 2.2 LIDERANÇA

A liderança é um campo central nos estudos organizacionais e na gestão, sendo amplamente debatida em diferentes contextos e perspectivas. Embora não haja uma definição única e universal, a liderança pode ser compreendida como a

capacidade de influenciar, motivar e direcionar pessoas para a realização de objetivos comuns**.** Segundo Stone *et al.* (2004)**,** a relação entre líder e seguidores é baseada na confiança, sendo este um dos elementos essenciais para uma liderança eficaz. Stoten (2021) coloca que devemos considerar a forma como os líderes praticam o seu trabalho, o seu impacto nos outros e o que podemos aprender com as diferentes abordagens. Nesse sentido, a liderança não se condiciona a uma autoridade formal, mas sim a uma pessoa ou profissional dotado de habilidades interpessoais, visão estratégica e capacidade de adaptação às mudanças.

Ao longo da história, diversas teorias foram desenvolvidas para explicar a liderança. A teoria da liderança transformacional, por exemplo, enfatiza a importância de líderes que inspiram e motivam seus seguidores a alcançar níveis mais elevados de desempenho e comprometimento organizacional**.** No entanto, essa visão pode ser considerada reducionista, pois desconsidera as complexidades do comportamento humano. Conforme argumenta Stoten (2021)**,** o carisma da liderança é apenas mais uma ferramenta de gestão que tem o potencial de falhar e distorcer a nossa compreensão dos resultados organizacionais. Esse ponto ressalta que a eficácia da liderança não depende apenas da personalidade do líder, mas também das estruturas organizacionais e dos contextos em que está inserida.

Um pensamento complementar é em relação à teoria da liderança autêntica e servidora, que enfatiza a capacidade dos líderes de agir de forma ética e responsável (Avolio e Gardner, 2005; Gardner *et al*. 2005; Greenleaf, 1977; Spears, 2005; Stoten, 2013a, 2013b). Segundo Gardner *et al.* (2005)**,** a liderança autêntica se manifesta na vontade de autorregular os seus comportamentos de liderança, agir sem preconceitos pessoais e ser transparente nas relações profissionais. Da mesma forma, Greenleaf (1977) argumenta que certos contextos profissionais, como a liderança educacional, eram inerentemente de natureza moral.

Outro conceito relevante é o da liderança estratégica, que ocorre no mais alto nível das organizações e tem ações diretas de formulação e implementação de políticas e diretrizes corporativas. De acordo com Singh et.al (2023)**,** a liderança estratégica é definida como as funções desempenhadas por indivíduos nos níveis mais altos de uma organização que se destinam a ter consequências estratégicas para a organização. Esse tipo de liderança se diferencia por sua capacidade de antecipar mudanças, alocar recursos de forma eficiente e equilibrar a estabilidade

com a inovação, pois, a liderança deve seguir um plano claro apoiado por uma mentalidade ágil (Shehadeh *et al.,* 2024).

No contexto corporativo atual, marcado por crescente complexidade e incerteza, surge a necessidade de líderes com uma mentalidade ambidestra, ou seja, a capacidade de equilibrar a eficiência operacional no presente e a adaptação estratégica para o futuro. Segundo Gibson e Birkinshaw (2004)**,** ambidestria refere-se à capacidade de uma empresa alcançar alinhamento em suas operações atuais enquanto se adapta efetivamente às mudanças nas demandas ambientais. Dessa forma, a liderança ambidestra permite que organizações desenvolvam soluções rápidas e tomem decisões ágeis, conciliando os recursos de uma organização entre a sua visão futura e a adaptação através da flexibilidade e criatividade (Lewis *et al.*, 2014).

A relação entre liderança e resiliência também tem sido objeto de crescente atenção. Estudos indicam que líderes resilientes promovem um ambiente de trabalho onde os colaboradores se sentem valorizados e capacitados a enfrentar desafios. Segundo Qiao *et al.* (2024), priorizar uma comunicação bilateral foi percebido como uma disposição da liderança em ouvir e colaborar com a equipe, influenciando positivamente o moral e a cultura organizacional. Esse aspecto é interessante, pois equipes que percebem apoio e confiança por parte da liderança tendem a demonstrar maior comprometimento e capacidade de adaptação em diferentes contextos. Um exemplo, é a crise da COVID-19 que destacou a necessidade de relacionamentos interpessoais fortes e comunicação aberta para promover a confiança dentro das equipes” (Crain *et al.* 2021).

Para uma liderança eficaz percebe-se a necessidade de um compromisso contínuo com o aprendizado e a evolução da cultura organizacional. Senge *et al.* (2008) destacam a importância de desenvolver um ambiente que permita aos indivíduos responderem a cenários problemáticos em mudança. Nesse sentido, programas de desenvolvimento de liderança devem incorporar aprendizado experiencial e construção de resiliência para ajudar futuros líderes a lidar com altos níveis de estresse e complexidade (Shehadeh *et al.*, 2024). Dessa forma, a liderança não é apenas uma posição hierárquica, mas um processo dinâmico que requer habilidades cognitivas, emocionais e relacionais**.**

A comunicação, por sua vez, é um dos pilares fundamentais da liderança. A centralidade da comunicação entre os indivíduos e a importância do

desenvolvimento da compreensão intersubjetiva que se baseia no respeito mútuo (Buber, 2002)**,** permitindo uma interação mais empática e eficaz. Uma comunicação eficaz requer uma mudança de postura, passando de uma abordagem funcional e hierárquica para um modelo de interação mais colaborativo e participativo, como Buber (2002) e Raelin (2016) ponderam esse pensamento onde pontuam que uma mudança da relação “Eu-Isso”, que é de natureza funcional, para a relação “Eu-Tu”, que pressupõe uma compreensão das opiniões e sentimentos dos outros, sugerindo que líderes bem-sucedidos não apenas transmitem informações, mas também criam espaços de escuta e engajamento, fortalecendo a coesão organizacional.

Apesar das inúmeras abordagens existentes, a liderança continua sendo um campo complexo, exposto a desafios e dilemas constantes. Segundo Ashman e Lawler (2008)**,** compreender a liderança exige um olhar além das suas práticas, mas sim explorar uma discussão sobre a natureza da comunicação da liderança. Nesse contexto, uma perspectiva mais ampla e inclusiva sobre liderança permite reconhecer a própria diversidade de experiências que existe dentro de nós e das nossas organizações (Stoten, 2021), possibilitando modelos organizacionais e de gestão mais adaptáveis e sustentáveis.

Com base no exposto acima, o quadro 1 exemplifica de maneira clara os diferentes tipos de liderança e suas principais características.

Quadro 1 – Tipos de liderança e suas características

| Tipo de Liderança | Características | Principais autores | Observações |
|---|---|---|---|
| Transformacional | Inspira, motiva, eleva desempenho e comprometimento organizacional. | Stone et al. (2004)<br>Stoten (2021) | Foco na inspiração e carisma, mas pode ser reducionista e depender da personalidade do líder. |
| Autêntica | Baseada na autorregulação, ética, transparência e ausência de preconceitos. | Avolio & Gardner (2005)<br>Gardner et al. (2005) | Liderança ancorada na integridade pessoal e responsabilidade moral. |
| Servidora | Centraliza o servir ao outro, escuta ativa, empatia e moralidade como guias da prática. | Greenleaf (1977)<br>Spears (2005)<br>Stoten (2013) | Muito usada em educação e setores com alta demanda moral e social. |
| Estratégica | Atua no topo da organização com foco em formulação e implementação de diretrizes estratégicas. | Singh et al. (2023) | Alto impacto organizacional; requer visão de longo prazo e gestão política interna. |
| Ambidestra | Equilibra a eficiência operacional com a adaptação estratégica em ambientes complexos. | Gibson & Birkinshaw (2004)<br>Lewis et al. (2014) | Ideal para ambientes VUCA (voláteis, incertos, complexos e ambíguos). |
| Resiliente | Cria ambientes de apoio, promove confiança, moral elevado e adaptação a adversidades. | Quiao et al. (2024)<br>Shehaden et al. (2024) | Essencial em gestão de crises; base para culturas organizacionais fortes. |
| Comunicacional / Intersubjetiva | Prioriza comunicação bilateral, escuta empática e relações de respeito (modelo “Eu-Tu”). | Buber (2002)<br>Raelin (2016)<br>Ashman & Lawler (2008) | Comunicação não é só ferramenta, mas parte central da liderança efetiva e da coesão organizacional. |
| Adaptativa / Aprendizagem Contínua | Liderança como processo dinâmico de aprendizado, moldado por experiências e contexto organizacional. | Senge et al. (2008)<br>Shehaden et al. (2024) | Promove evolução da cultura organizacional e preparo para contextos de alta complexidade e mudança. |

Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

Diante do exposto até o momento, compreende-se que a liderança não é um conceito pré-definido, mas uma prática evolutiva que reflete as demandas do ambiente organizacional. Seu impacto vai além do simples personagem de autoridade hierárquica, abrangendo amplamente as questões de ética, resiliência, aprendizado contínuo e comunicação estratégica**.** À medida que o mundo corporativo se vê simultaneamente imerso em volatilidade e dinamismo, se torna cada vez mais evidente a necessidade de líderes preparados para navegar na complexidade das relações sendo fonte de inspiração para mudanças. Assim, compreender as diferentes teorias e abordagens de liderança é fundamental para desenvolver organizações mais eficazes, inovadoras e resilientes.

## 2.3 LIDERANÇA FEMININA

Atualmente, observa-se um número crescente de mulheres em cargos de liderança, tanto no ambiente corporativo ou órgãos governamentais, sua posição tem se consolidado contribuindo significativamente para a diversidade de pensamento, a inovação e a construção de equipes mais colaborativas. No entanto, a presença das mulheres em cargos de liderança ainda é marcada por desafios estruturais e culturais, que limitam seu pensamento e ascensão a posições estratégicas mais altas. Embora exista um consenso sobre a importância do equilíbrio de gênero, a sub-representação feminina em altos cargos corporativos e políticos persiste, refletindo em termos reais das proporções de mulheres em suas organizações (Ville *et al.*, 2023) deixando a olhos nus as barreiras impostas que vão além da competência ou da experiência profissional. Nesse sentido, Chambon *et al.(*2025) pondera que o acesso a cargos de liderança está sujeito a barreiras específicas para mulheres em termos de capital humano e social e discriminação de gênero.

Historicamente, as mulheres foram desconsideradas de funções de liderança devido a padrões sociais que associam o poder e a autoridade a traços tradicionalmente masculinos. Esse viés estrutural, quase que colonial, contribui para a chamada “cultura do silêncio”, na qual mulheres não levantam suas vozes por causa de fortes normas culturais (Vunisea, 2008). Além disso, processos de seleção ou sucessórios tendem a favorecer candidatos que se assemelham aos perfis já

predominantes em cargos de liderança, contribuem para a perpetuação da desigualdade e do modelo restrito de liderança já existente. Pesquisas sobre recrutamento de liderança indicam que uma das principais razões para essa sub-representação evidente está na adoção de práticas seletivas baseadas no princípio da "similaridade", priorizando candidatos com características semelhantes às dos líderes atuais, em detrimento da avaliação criteriosa da competência e adequação ao cargo (Müller, 1999; Jordan e Mack, 2014).

Mesmo com barreiras como essas, a presença feminina em posições de liderança tem crescido, impulsionada por movimentos globais em prol da equidade ou ainda por programas institucionais que buscam ampliar a participação das mulheres em conselhos empresariais e órgãos governamentais. Medidas como programas de mentoria, redes de apoio e cotas de gênero têm sido adotadas para melhorar o equilíbrio de gênero (Ludwig; Oller; Aubram, 2024), visando reduzir as desigualdades estruturais e garantir que mulheres tenham acesso a oportunidades de desenvolvimento e ascensão profissional.

O impacto da liderança feminina no desempenho organizacional vem ganhando espaço para debate, estudos indicam que a inserção de mulheres nos conselhos administrativos pode incorporar múltiplas perspectivas e reduzir vieses cognitivos, pois, a diversidade leva a mais criatividade e capacidade de agir (Baublyte *et al.*, 2019; Franken, 2019). A teoria da “massa crítica”, por exemplo, sugere que a presença de pelo menos três mulheres corresponde à massa crítica ou “número mágico” que poderia trazer diversidade de gênero na sala de reuniões (Torchia *et al.*, 2011; Joecks *et al.*, 2013), isso pode gerar mudanças significativas na governança e no desempenho das organizações. Essa compreensão é reforçada pela afirmação de que a diversidade nos conselhos de administração enriquece os recursos e as perspectivas disponíveis para a tomada de decisões estratégicas corporativas (Kalia, 2025).

Além disso, pesquisas mostram que a liderança feminina é mais comprometidas com a equidade, justiça e inclusão e, portanto, atendem às necessidades de diversas partes interessadas do que seus colegas homens (Adams e Funk, 2012). Essa abordagem é sustentada pela “teoria dos papéis sociais”, que sugere que mulheres e homens têm disposições diferentes com base nas normas sociais existentes e expectativas vinculadas ao seu grupo social (Eagly *et al.*, 2000) assim, incutem comportamentos cooperativos e de construção de relacionamentos

em mulheres e comportamentos autônomos e competitivos em homens (Gilligan, 1982). Nessa direção, Eagly e Karau (2002) comentam que a dimensão de gênero é incluída porque atributos comunitários socialmente associados às mulheres, como empatia, colaboração e prudência, demonstraram aumentar a eficácia das funções de monitoramento e a orientação para as partes interessadas. Ou seja, as mulheres são socialmente incentivadas a desenvolver habilidades interpessoais e empáticas, tornando-as mais propensas a liderar com base na construção de relacionamentos e na cooperação.

Outro aspecto relevante é a relação entre liderança feminina e inovação. Empresas com maior diversidade de gênero possuem maior impacto positivo no desenvolvimento inovador (Chen *et al.*, 2017; Wikhamn e Wikhamn, 2020). Além disso, há uma tendência crescente à adoção de práticas sustentáveis, uma vez que a diversidade de gênero no conselho de administração afeta positivamente a ecoinovação (Moreno-Ureba *et al.*, 2022). Isso sugere que a inclusão de mulheres na alta liderança não apenas melhora o desempenho financeiro das organizações, mas também impulsiona estratégias mais alinhadas a valores sociais e ambientais.

Apesar desses avanços, a progressão feminina na liderança continua sendo impactada por desafios culturais e institucionais. A carga desproporcional de responsabilidades que as mulheres têm de equilibrar a vida familiar e profissional é mais difícil (Cardella *et al.*, 2020), as expectativas sociais sobre combinação de seus outros papéis (Chasserio *et al.*, 2014) e a resistência a mudanças nas estruturas de poder dificultam a ascensão das mulheres a cargos de alta gestão. Em algumas sociedades, essa desigualdade de gênero é grave e a reação contra mulheres se tornarem líderes é prevalente (Gangadharan *et al.*, 2016), com isso o custo de uma oportunidade pode ser ainda maior e mais acentuada, tornando a conquista de espaços de liderança um processo lento e complexo.

A forma como a desigualdade de gênero é enquadrada também influencia as percepções e políticas voltadas para a inclusão feminina. Pesquisas indicam que, quando a disparidade é apresentada como uma super-representação masculina em vez de uma sub-representação feminina, há maior mobilização para mudanças estruturais e para a implementação de medidas que promovam um ambiente mais equitativo (Bruckmüller e Braun, 2020). Essa leitura dialoga com a constatação de que líderes femininas continuam a enfrentar barreiras significativas em termos de oportunidades, salários e acesso a posições de poder, levando-as a desafiar

estruturas patriarcais e se transformar em agentes de mudança, inspirando e fortalecendo suas comunidades diante de crises globais (De la Parra-Guerra *et al.,* 2025).

Para melhor visualização e entendimento, o quadro 2 apresenta uma sumarização do conteúdo descrito na seção.

Quadro 2 – Características da Liderança Feminina

| Característica da Liderança Feminina | Conceito / entendimento | Principais autores |
|---|---|---|
| Diversidade de pensamento | Mulheres contribuem para a pluralidade de ideias, inovação e equipes colaborativas. | Ville et al. (2023)<br>Baublyte et al. (2019)<br>Franken (2019) |
| Comprometimento com equidade e inclusão | Liderança feminina prioriza justiça, inclusão e atendimento às necessidades de diversas partes interessadas. | Adams & Funk (2012)<br>Eagly et al. (2000)<br>Gilligan (1982) |
| Estilo cooperativo e relacional | Valorização de habilidades interpessoais, empatia e cooperação, moldadas por expectativas sociais e normas de gênero. | Eagly et al. (2000)<br>Gilligan (1982) |
| Capacidade inovadora | Diversidade de gênero favorece a criatividade, o pensamento crítico e a adoção de práticas sustentáveis e inovadoras. | Chen et al. (2017)<br>Wikhamn & Wikhamn (2020)<br>Moreno-Ureba et al. (2022) |
| Superação de barreiras estruturais e culturais | Mulheres enfrentam resistência cultural e processos seletivos enviesados, mas têm avançado com apoio de políticas afirmativas. | Vunisea (2008)<br>Müller (1999)<br>Jordan & Mack (2014)<br>Ludwig (2024) |
| Impacto positivo na governança e decisões | A teoria da "massa crítica" indica que presença significativa de mulheres nos conselhos promove mudanças estruturais. | Torchia et al. (2011)<br>Joecks et al. (2013) |
| Conciliação de múltiplos papéis | Mulheres enfrentam desafios relacionados à sobrecarga de papéis e responsabilidades familiares, dificultando ascensão. | Cardella et al. (2020)<br>Chasserio et al. (2014) |
| Enfrentamento da resistência à mudança | Estruturas de poder e normas sociais conservadoras dificultam a aceitação da liderança feminina em alguns contextos. | Gangadharan et al. (2016) |
| Sensibilidade à construção de políticas equitativas | A forma como o problema da desigualdade é enquadrado influencia a mobilização social e institucional por mudanças. | Bruckmüller & Braun (2020) |

Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

Diante desse cenário, a promoção da equidade de gênero na liderança não deve ser encarada apenas como uma questão de justiça social, mas como um fator estratégico. Empresas e instituições que investem na diversidade colhem benefícios não apenas em termos de competitividade e desempenho, mas principalmente na construção de uma cultura organizacional mais resiliente e adaptável às transformações do mercado. O futuro da liderança, portanto, passa necessariamente pela valorização da pluralidade e pela criação de espaços que permitam que mulheres assumam papéis de protagonismo sem que precisem enfrentar obstáculos desproporcionais ao seu talento e competência.

## 2.4 LIDERANÇA EM CENÁRIOS DE CRISE

A liderança e as crises são fenômenos intrinsecamente interligados. Como apontam Rosenthal, Boin e Comfort (2001), as crises são vivenciadas como episódios de ameaça e incerteza, situações graves que exigem ação urgente. A gestão de uma crise nunca foi e nunca será uma tarefa fácil. O caos organizacional, a pressão da mídia, o estresse e as informações imprecisas são apenas alguns dos fatores que tornam difícil para os líderes tomarem decisões acertadas (Boin e Hart, 2003). As crises modernas são ainda mais complexas, visto que, não estando espacialmente confinadas por fronteiras físicas, emaranha-se rapidamente com outros problemas, muitas vezes profundos, e assim apresentam um impacto por hora mais prolongado (Rosenthal, 1998; Hart e Boin, 2001).

Essa complexidade nas crises vivenciadas atualmente é um reflexo dos processos de modernização e globalização, Perrow (1999) coloca que esses avanços promovem um mundo unido, que, no entanto, é suscetível à infestação por uma única crise. O que nos faz perceber que pequenas situações imprevistas podem se transformar em uma questão muito mais ampla e difícil de ser gerenciada. Além disso, segundo Boin e Hart (2003), é igualmente importante o aspecto cognitivo e sociocultural das crises contemporâneas, onde se faz presente um sentimento crescente de vulnerabilidade.

Nesse sentido, a percepção das crises pela sociedade impacta diretamente a resposta da liderança. O sociólogo alemão Ulrich Beck (1992) observou que a sociedade contemporânea está inserida em um contexto de risco, na qual as questões de segurança e saúde pessoal, bem como coletivas ascenderam ao topo das agendas sociais e políticas. Como consequência, muitos cidadãos desconfiam das crises, pois não compreendem suas complexidades (Boin e Hart, 2003). Com isso, as consequências geradas por uma crise tendem a serem tão intensas e controvérsias que podem colocar seus líderes sob pressão de investigações informais, jornalismo proativo, reclamações de seguros e processos jurídicos, no qual em meio a essa adversidade, a liderança se torna precária (Boin e Hart, 2003).

Esse pensamento evidencia um distanciamento entre as expectativas dos cidadãos e os esforços de liderança em conter e prevenir crises, pois, alimenta-se uma cultura na qual os líderes não parecem estar à altura da procura por prevenção, preparação e resposta eficaz a crise (Boin e Hart, 2003). Tal percepção reforça a

necessidade de líderes que possuam estratégias bem delineadas para lidar com cenários de instabilidade.

As crises não podem ser compreendidas como eventos isolados e de curta duração, mas sim como processos dinâmicos e caóticos. Segundo Porfiriev (1996), o escopo da crise pode se expandir e contrair-se dependendo de quais temas e questões exigem atenção em diferentes momentos no tempo, e é produzida pelo contexto mais amplo da sociedade em que ocorre. Boin e Hart (2003) argumentam que é necessária uma perspectiva adequada sobre novas formas de gestão de crises enfatizando os desafios político-psicológicos de lidar com contingências inesperadas. Em outras palavras, como os mesmos autores relatam, a gestão de crises tornou-se uma questão de liderança (Boin e Hart, 2003).

Neste contexto, é possível afirmar que a liderança deve adotar uma abordagem preventiva e proativa, levando em consideração aprendizados vivenciados em outras situações de crise. Porém é rotineira uma realidade diferente, onde é claro que os principais gestores empresariais são geralmente avessos a levar a sério o planejamento de contingências de crises (Pauchant e Mitroff, 1992). A formulação de um pensamento voltado à gestão de crises é importante para a condução eficiente da liderança em situações de adversidade. Essa filosofia deve contribuir para a liderança evitar respostas comuns a crises, como *ad hocery*, improvisação e rigidez induzida pelo estresse (Holsti, 1989; Rosenthal *et al*. , 1989).

A postura dos líderes ao exercerem sua função e o impacto de suas ações sobre os outros são aspectos intrínsecos no estudo da liderança em crises. Stoten (2021) argumenta que devemos considerar a forma como os líderes praticam o seu trabalho, o seu impacto nos outros e o que podemos aprender com as diferentes abordagens. Além disso, Betta e Owczarzak-Skomra (2019) observam que encontramos diferentes definições de crise, dependendo de fatores como: domínio de atividade afetado pela crise, tipo de crise, sua escala, danos resultantes, ponto de vista ou experiência, mas que é caracterizada por uma perturbação da prática estabelecida que leva à perda de controle, ao stress e à necessidade de responder.

Diante do exposto, percebe-se que a liderança deve possuir algumas habilidades específicas, como por exemplo, a metaliderança, que é um modelo de liderança que vai além das práticas tradicionais, integrando a colaboração e a interdependência entre líderes e equipes. Ou seja, um ambiente complexo e dinâmico, as lideranças orientam e coordenam outros que abrangem toda a

organização até redes mais amplas de profissionais (Marcus *et al.*, 2006), sendo essencial para enfrentamento de constantes mudanças e desafios, como no caso de cenários de crise. Zhe *et al.* (2012) ao estudarem as consequências de um terremoto na China em 2008, relatam que líderes eficazes eram caracterizados por fortes comportamentos de troca entre líderes e membros além de controle emocional. Em concordância com Zhe *et al.* (2012), Hunt *et al.* (1999) igualmente destacam o controle emocional, associado a uma forma de distanciamento, como um elemento crucial para uma liderança eficaz em momentos de crise

Stone *et al.* (2004) reconhecem que a relação entre líder e seguidores é baseada na confiança, enquanto o desempenho organizacional estende-se além do indivíduo para uma perspectiva organizacional e com isto a ideia de desenvolver capacidades a todos os níveis (Heifatz *et al.*, 2009; Mabey e Lees Finch, 2008; Nicolaides e McCallum, 2013; Romme e Witteloostuijn, 1999). Pang *et al*. (2009) afirmaram que quando as emoções das pessoas estão em jogo, há uma necessidade constante de ser visto se envolvendo e se conectando com elas em suas horas de necessidade.

A literatura enfatiza que uma liderança eficaz deve se basear em princípios éticos e comunicação eficiente. Autores como Avolio e Gardner (2005), Gardner *et al.* (2005), Greenleaf (1977), Spears (2005), e Stoten (2013) destacam a liderança autêntica e servidora, ressaltando o compromisso ético dos líderes em crises. Ashman e Lawler (2008) propõem rever a compreensão da prática de liderança através de uma análise da comunicação da liderança, reconhecendo que as operações de crise são redes de resposta multiorganizacionais, trans jurisdicionais e policêntricas (Boin e Hart, 2003).

Assim, a liderança em cenários de crise transcende as habilidades técnicas e estratégicas, demandando resiliência, comunicação clara e adaptabilidade. Como apontam Boin e Hart (2003), a confiança pública torna-se um desafio central para os líderes, exigindo deles não apenas a tomada de decisões sob pressão, mas também a construção de um ambiente organizacional que favoreça a cooperação e a inovação. Priorizar a comunicação foi percebido como uma disposição da liderança que influenciou positivamente o moral e a cultura das organizações, onde a equipe se sentiu essencial e valorizada por seus esforços (Qiao *et al.*, 2024). O sucesso da liderança reside na capacidade de antecipar cenários, mitigar riscos e engajar equipes em respostas coordenadas. Segundo Rochlin (1996) e Weick, Sutcliffe e

Obstfeld (1999), a não prevenção continuará a constituir a natureza das organizações até que as alterações estruturais e culturais sejam atualizadas, com o redirecionamento de uma cultura de prevenção de problemas para “alta confiabilidade”. Somente com uma abordagem estruturada e um compromisso contínuo com o aprendizado e a evolução será possível transformar desafios em oportunidades, garantindo que as organizações e sociedades se tornem mais resilientes e preparadas para futuras adversidades.

## 2.5 LIDERANÇA FEMININA EM CENÁRIOS DE CRISE

Em um cenário global cada vez mais instável, a gestão de crises tornou-se um campo essencial para a sustentabilidade organizacional. As crises, frequentemente caracterizadas como eventos imprevisíveis que ameaçam a estabilidade de um sistema (Coombs, 2019; Rosenthal *et al.*, 1989), exigem lideranças altamente preparadas para responder com segurança, eficiência, agilidade e inovação. Nesse contexto, a liderança feminina vem ganhando destaque e espaço no ambiente corporativo e organizacional, especialmente quando associada, a práticas relacionais, colaborativas, empáticas e orientadas à resiliência em cenários de crise.

A resiliência é um atributo de indivíduos que prosperam sob desafios gerados pela incerteza, adaptam-se a novas situações (Herbane, 2019), logo a resiliência organizacional deve ser vista como a capacidade de que corporação tem de absorver os choques de uma crise, se recuperar e se renovar diante de uma adversidade (Reinmoeller e Van Baardwijk, 2005; Linnenluecke e Griffiths, 2010; Bishop, 2019; Martin, 2012), sendo este um traço marcante da liderança feminina. Segundo Conz e Magnani (2020), a resiliência organizacional envolve três fases principais: a proativa, que se caracteriza pela antecipação de riscos e planejamento preventivo; a adaptativa, que ocorre durante a crise e requer ajustes contínuos; e a reativa, que foca na recuperação e aprendizado. Mulheres em posições de liderança tendem a possuir um perfil que enfatiza a construção de ambientes organizacionais flexíveis e adaptáveis, adotam estratégias de previsão e prevenção de riscos, promovendo mudanças rápidas do ambiente organizacional. Outra qualidade das mulheres que aumenta sua capacidade de gerenciar situações inesperadas é a flexibilidade (Hassan e Ayub, 2019). Essa capacidade de antecipação e resposta

permite que equipes lideradas por mulheres enfrentem crises com maior segurança e assertividade.

A liderança feminina permite-se associar determinadas práticas de gestão à valorização do capital humano, à inclusão e à colaboração, dimensões que dialogam com uma abordagem mais humanizada da liderança. Líderes femininas são mais propensas a implementar práticas participativas, nas quais os colaboradores têm voz ativa e se sentem parte fundamental do processo decisório. Weick (2001) destaca que, à medida que o mundo se torna cada vez mais imprevisível, os líderes precisarão abordá-lo com mais humildade e menos arrogância. Nesse sentido, práticas participativas e relacionais contribuem para fortalecer a confiança, ampliar o engajamento das equipes e criar condições mais favoráveis à cooperação em contextos de crise. Esta abordagem humanista fortalece a confiança e a cultura organizacional aumentando o comprometimento das equipes, o que impacta diretamente a capacidade de resposta e superação das adversidades.

A empatia e a inteligência emocional são componentes presentes na liderança feminina, promovendo um ambiente de trabalho mais coeso, confiante e motivado. Estudos indicam que papéis sociais específicos de gênero provavelmente incutem comportamentos cooperativos e de construção de relacionamentos em mulheres e comportamentos autônomos e competitivos em homens (Gilligan, 1982). Joshi e Jackson (2003) comentam que a liderança feminina pode acelerar o processo de comunicação e, consequentemente, aprimorar o entendimento mútuo e o compartilhamento de informações. Esse diferencial é determinante em momentos de crise, nos quais a segurança psicológica e o bem-estar emocional dos colaboradores são elementos chave para a manutenção do desempenho organizacional, pois, compreender completamente o contexto em que a crise ocorreu requer um trabalho de gestão de segurança (Sætren, Vaag e Lund, 2024). Lazarus (2006) conceituou a emoção como o conceito geral que abrange as relações entre motivação, estresse e enfrentamento, assim as emoções são manifestações com um significado pessoal que cada indivíduo atribui a determinada situação, e reavaliar essas emoções podem ser uma das maneiras mais eficazes de lidar com momentos de adversidade e estresse. Nesse contexto, práticas de liderança associadas características femininas como a escuta, comunicação e a regulação emocional podem favorecer ambientes de trabalho mais seguros, colaborativos e propícios à resiliência e à inovação.

Outro aspecto relevante refere-se à inovação, muito presente em gestoras femininas, pois percebe-se que a diversidade de gênero impacta positivamente o desenvolvimento inovador (Chen *et al.*, 2017 e Wikhamn e Wikhamn, 2020). Empresas com maior diversidade de gênero nas suas lideranças são afetadas positivamente (Moreno-Ureba *et al.*, 2022) no desempenho da resolução criativa de problemas e na adaptação às novas realidades do mercado. Presume-se que as líderes femininas sejam recursos inexplorados que impactam significativamente o desempenho e a inovação das empresas (Fuentes-Fuentes *et al.,* 2023). Esse diferencial está associado à capacidade das líderes femininas em estimular a cocriação e o compartilhamento de ideias dentro da organização, promovendo um ecossistema de aprendizagem contínua e aprimoramento constante.

O aprendizado organizacional pode ser favorecido pela liderança feminina através de práticas que transformam experiências adversas em conhecimento estratégico, especialmente quando sustentadas por comunicação, reflexão coletiva e abertura à mudança. Organizações resilientes procuram significado durante uma crise, são pragmáticos e demonstram uma propensão para alavancar a tecnologia e os recursos organizacionais e improvisar rapidamente (Amann e Jaussaud 2012; Coutu 2002; Weick e Sutcliffe 2001). Ou seja, aprendem com seus erros, reconhecem oportunidades no caos e inovam continuamente. Ao adotar uma abordagem colaborativa e estimular uma cultura de aprendizado contínuo, as mulheres na liderança criam estruturas organizacionais mais preparadas para enfrentar futuras crises e desafios.

Apesar dos diferenciais apresentados, a liderança feminina ainda enfrenta desafios significativos, como a persistência de barreiras estruturais e culturais. Os processos de seleção ainda favorecem candidatos masculinos, dificultando a ascensão feminina a cargos de alta gestão, onde as práticas de seleção seguem de acordo com o princípio de "similaridade" com outras posições de liderança e menos de acordo com a adequação ou competência real (Müller, 1999; Jordan e Mack, 2014). Um desafio à liderança feminina é o penhasco de vidro, onde os cargos mais altos são concedidos às mulheres, particularmente em tempos de crise e instabilidade (Sabharwal, 2015). No entanto, à medida que as organizações reconhecem os benefícios de uma liderança mais diversificada, cresce a implementação de políticas que promovem equidade de gênero e ampliam as oportunidades para mulheres em posições estratégicas.

Com base no exposto, o quadro 3 resume os pilares da liderança feminina, suas características-chave e seu impacto na gestão de crise.

Quadro 3 – Pilares e impactos da Liderança Feminina

| Pilares da Liderança Feminina | Característica - chave | Impacto na Gestão de Crises |
|---|---|---|
| Resiliência | Capacidade de adaptação, recuperação e renovação diante de adversidades. | Promove ambientes flexíveis, resposta ágil e assertiva às crises. |
| Humanismo | Valorização do capital humano, práticas participativas e cultura colaborativa. | Aumenta o comprometimento das equipes e fortalece a cultura organizacional. |
| Empatia e Inteligência Emocional | Compreensão das emoções, regulação emocional e criação de ambientes seguros. | Garante bem-estar psicológico, coesão e motivação durante crises. |
| Inovação | Estímulo à cocriação, diversidade de pensamento e soluções criativas. | Favorece a adaptação ao mercado e resolução de problemas complexos. |
| Aprendizado Organizacional | Transformação de adversidades em conhecimento estratégico. | Gera organizações que aprendem com o caos e evoluem continuamente. |
| Desafios Persistentes | Barreiras estruturais e culturais, viés de seleção, princípio da similaridade. | Reduzem o acesso das mulheres a cargos estratégicos, limitando seu impacto. |

Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

Em suma, a liderança feminina em cenários de crise se destaca pela interseção de resiliência, inteligência emocional, empatia, inovação e aprendizagem contínua. Ao reconhecer e valorizar esses diferenciais, as organizações podem construir equipes mais resilientes, inovadoras e adaptáveis, preparadas para enfrentar os desafios do futuro. O reconhecimento da liderança feminina não apenas fortalece a capacidade de resposta das organizações, mas também contribui para um ambiente corporativo mais equitativo e humanizado, gerando impactos positivos tanto no desempenho empresarial quanto na sociedade como um todo.

## 2.6 LIDERANÇA FEMININA, REPUTAÇÃO E IMAGEM CORPORATIVA EM CENÁRIOS DE CRISE

A reputação e a imagem corporativa constituem aspectos interdependentes da relação entre a organização e seus públicos, especialmente em cenários de crise, nos quais as ações institucionais passam a ser avaliadas sob maior pressão social, emocional e comunicacional. A imagem corporativa refere-se à percepção formada pelas partes interessadas em determinado contexto, sendo compreendida como a representação mental que diferentes públicos constroem sobre a organização (Gray e Balmer, 1998; Alvarado Herrera; Schlesinger Díaz, 2008). A reputação, por sua vez, apresenta caráter mais acumulativo e avaliativo, pois decorre da memória social

sobre o comportamento organizacional ao longo do tempo. Sob essa perspectiva, a reputação organizacional pode ser compreendida como a avaliação agregada que as partes interessadas constroem sobre o quanto uma organização atende às suas expectativas, considerando seus comportamentos passados, suas habilidades, características e credibilidade (Coombs, 2007; Adamu *et al.,* 2024).

A distinção entre imagem e reputação é significativa porque permite compreender que a crise não atinge apenas a operação da empresa, mas também o modo como ela é percebida, julgada e legitimada pelos públicos. A imagem tende a expressar aquilo que a organização representa em determinado momento, enquanto a reputação traduz uma avaliação mais ampla sobre sua coerência, confiabilidade e capacidade de cumprir expectativas. Fombrun (1996) concebe a reputação corporativa como a ideia gerada quando ações passadas são lembradas e comparadas com expectativas futuras, o que reforça sua dependência de consistência, previsibilidade e credibilidade. Nessa mesma direção, Vidales Flores *et al.* (2024), ponderam que a imagem é o ponto de partida para a reputação pois as percepções imediatas, quando reiteradas e confirmadas ao longo do tempo, passam a compor o julgamento reputacional da organização. Assim, imagem e reputação não devem ser tratadas como sinônimos, mas como categorias articuladas: a primeira vinculada à percepção situada e a segunda à avaliação acumulada sobre caráter, comportamento e legitimidade organizacional.

Em contextos de crise, essa relação torna-se mais delicada porque as partes interessadas avaliam não apenas o evento adverso em si, mas a postura assumida pela organização diante dele. Coombs (2019) define crise como um evento imprevisível que ameaça expectativas importantes das partes interessadas, que pode impactar seriamente o desempenho de uma organização e gerar comentários negativos. Assim, a preservação da imagem e da reputação depende da capacidade organizacional de responder com clareza, rapidez, coerência e responsabilidade. A crise pode afetar o “bom nome” da organização (Fearn-Banks, 2002), exigindo respostas voltadas à contenção dos danos simbólicos e relacionais. Nessa direção, a gestão de crises busca reduzir os efeitos negativos do evento crítico, proteger as partes interessadas e preservar a imagem institucional (Coombs, 2010; Stocker, 1997). Essa perspectiva também se aproxima da compreensão de Pearson e Mitroff (1993), para os quais a crise demanda preparação, resposta e aprendizagem organizacional. Nesse processo, a credibilidade atua como eixo de sustentação da

confiança, pois uma organização que demonstra domínio da situação, transparência comunicacional e responsabilidade diante dos danos tende a reduzir ambiguidades e a fortalecer a percepção de segurança entre seus públicos.

A confiança e a segurança, portanto, não devem ser compreendidas apenas como efeitos emocionais positivos, mas como elementos estruturantes da reputação em crise. Pode-se afirmar que a reputação corporativa se refere à avaliação coletiva da credibilidade, confiabilidade, fiabilidade e posição geral de uma empresa aos olhos das partes interessadas (Baruah e Panda, 2020; Chun, 2005; Van der Merwe e Puth, 2014). Além disso, a reputação corporativa é vista como um dos ativos intangíveis essenciais da empresa e está diretamente relacionada à gestão de crises (Floreddu *et al.,* 2014; Tucker e Melewar, 2015). Nessa direção, a comunicação em situações de crise assume papel estratégico, pois contribui para mitigar os impactos de eventos inesperados sobre a reputação corporativa, as operações organizacionais e a confiança das partes interessadas (Mills e Morrish, 2023). Desse modo, quando a crise ameaça a estabilidade simbólica da empresa, a confiança e a credibilidade tornam-se uma reserva relacional que pode preservar legitimidade, reduzir danos à imagem e limitar perdas reputacionais.

Essa reflexão ganha maior complexidade analítica quando se reconhece que a reputação não é formada apenas por elementos racionais, mas também por componentes afetivos e emocionais. Coombs (2007) reconhece que reputação e emoções estão intimamente relacionadas, o que indica que a forma como os públicos se sentem diante da organização influencia a avaliação de sua credibilidade, responsabilidade e confiabilidade. Dois processos atuam nesse julgamento: o componente cognitivo, relacionado ao que se sabe sobre a organização, e o componente afetivo ou emocional, associado ao modo como as partes interessadas se sentem em relação a ela (Avraham e Ketter, 2008; Dowling, 2001). Assim, em situações de crise, a preservação reputacional depende não apenas da correção técnica das decisões, mas também da capacidade de produzir segurança comunicacional e relacional, reduzir incertezas e manter relações de confiança. Nesse sentido, uma reputação favorável pode funcionar como uma reserva de boa vontade e oferecer proteção contra reações negativas do público (Hutton *et al.,* 2001; Fombrun e Rindova, 2000).

Nesse cenário, a liderança feminina assume papel decisivo na articulação entre a resposta organizacional e a percepção dos públicos, pois suas decisões,

formas de comunicação e práticas relacionais influenciam diretamente a maneira como a organização é interpretada durante a crise. A liderança feminina quando analisada em contextos de crise pode ser articulada à manutenção da reputação e da imagem corporativa na medida em que contribui para fortalecer credibilidade, confiança e segurança nas relações organizacionais. A crise exige não apenas respostas técnicas, mas também capacidade de interpretar expectativas, comunicar decisões, reduzir incertezas e preservar vínculos com públicos internos e externos. A liderança feminina pode acelerar o processo de comunicação e aprimorar o entendimento mútuo e o compartilhamento de informações (Joshi e Jackson, 2003), bem como melhorar a capacidade das empresas de resolver conflitos e lidar com situações ambíguas (Petrini, 1996). Tais aspectos são pertinentes porque, em situações adversas, a imagem corporativa é afetada pela forma como a organização se apresenta publicamente, enquanto a reputação é tensionada pela avaliação sobre sua coerência, responsabilidade e capacidade de resposta. Assim, práticas de comunicação clara, escuta, flexibilidade e mediação de conflitos tornam-se mecanismos de preservação reputacional, pois reforçam a percepção de uma liderança presente, confiável e capaz de conduzir a organização sob pressão.

Essa relação ganha maior profundidade quando se observa que empresas que demonstram liderança, empatia e transparência, e que agem rapidamente para proteger funcionários, clientes e comunidades, tendem a ser percebidas de forma mais positiva (Fox *et al.,* 2020). Do mesmo modo, uma comunicação transparente, informativa e empática pode fortalecer a reputação (Argenti, 2020), especialmente quando associada à responsabilidade, à confiabilidade e ao engajamento das partes interessadas. Dessa forma, a liderança feminina pode contribuir para a manutenção da imagem corporativa ao produzir segurança comunicacional e relacional, isto é, ao oferecer aos públicos sinais de estabilidade, cuidado, responsabilidade e orientação. Essa atuação também se conecta a reputação porque, ao sustentar confiança durante a crise, a liderança reduz a percepção de abandono, improvisação ou incoerência institucional, protegendo a organização contra interpretações negativas mais duradouras.

Por fim, a associação entre liderança feminina, reputação e imagem corporativa deve ser tratada de forma criteriosa, evitando a ideia de que tais contribuições resultam de atributos naturais ou universais das mulheres. As características frequentemente associadas às mulheres, como empatia, colaboração

e prudência, devem ser compreendidas como moldadas e ampliadas por capital educacional e experiencial, permitindo decisões estratégicas que influenciam positivamente o desempenho corporativo (Anwar; Agustia; Dianawati, 2026). Com base em Powell *et al.* (2021; 2022), Anwar; Agustia; Dianawati (2026) indicam que mulheres que integram características de agência e comunitárias têm maior probabilidade de ascender a cargos de alta gerência, evidenciando uma mudança em direção a estilos de liderança nos quais qualificações, experiência e habilidades são enfatizadas em detrimento de fatores puramente biológicos. Dessa forma, em contextos de crise, a liderança feminina pode contribuir para a preservação da reputação e da imagem corporativa quando mobiliza competências relacionais, comunicacionais e estratégicas capazes de fortalecer credibilidade, confiança e segurança perante os diferentes públicos organizacionais. Essa contribuição, contudo, deve ser compreendida não como atributo natural das mulheres, mas como resultado da articulação entre trajetória, experiência, formação, contexto institucional e práticas de liderança orientadas a responsabilidade, escuta e coerência decisória e à sustentação dos vínculos organizacionais.

## 2.7 CATEGORIAS DA PESQUISA

Com base no referencial exposto, a presente pesquisa fundamenta-se nos seguintes eixos conceituais: gestão de crises, liderança, liderança feminina, liderança feminina em cenários de crise e preservação da reputação e da imagem corporativa**.** Estes são norteadores para análise e permitem compreender como determinados perfis, em especial o feminino, se comportam, reagem e transformam contextos vivenciados em momentos de crise, bem como de que modo suas práticas decisórias, relacionais e comunicacionais contribuem para fortalecer credibilidade, confiança e segurança perante os diferentes públicos organizacionais**.**

No campo da gestão de crises, autores como Mitroff e Kilmann (1984), Coombs (2019) e Rosenthal *et al.* (1989) descrevem as crises como eventos imprevisíveis, disruptivos e sistêmicos, exigindo das organizações respostas ágeis e eficazes que vão além da reatividade. A crise, segundo Coombs (2019), é um evento que ameaça expectativas importantes das partes interessadas, podendo impactar seriamente o

desempenho organizacional. Assim, a crise não deve ser compreendida apenas como uma ruptura operacional, mas também como um fenômeno simbólico e relacional, capaz de afetar a forma como a organização é percebida, avaliada e legitimada por seus públicos. Essa ampliação conceitual é relevante porque aproxima a gestão de crises da preservação da imagem corporativa e da reputação organizacional, aspectos diretamente associadas à confiança, à credibilidade e à coerência das respostas institucionais.

A liderança, por sua vez, é compreendida como uma prática relacional que supera a estrutura hierárquica e assume papel articulador nos aspectos político, emocional, operacional e simbólico da organização. Em momentos de crise, percebe-se com maior predominância lideranças como a estratégica (Singh *et al.,* 2023) e a ambidestra (Gibson e Birkinshaw, 2004; Lewis *et al.,* 2014), as quais respondem à necessidade de antecipar mudanças por meio de flexibilidade e criatividade, equilibrando inovação e eficiência em ambientes voláteis. Marcus *et al.* (2006) acrescentam o conceito de metaliderança, que valoriza a colaboração e a interdependência, requerendo coordenação ampla, senso de propósito e controle emocional, atributos essenciais em cenários instáveis.

Neste cenário, a liderança feminina configura-se como um eixo para a pesquisa. Estudos como os de Adams e Funk (2012) e Chen *et al.* (2017) indicam que mulheres em posições de liderança tendem a promover culturas organizacionais mais éticas, igualitárias e justas, favorecendo ambientes mais colaborativos e inovadores. A teoria dos papéis sociais (Eagly *et al.,* 2000) argumenta que homens e mulheres desenvolvem diferentes disposições com base nas normas e expectativas culturais, sendo as mulheres socialmente incentivadas a desenvolver competências relacionais, como empatia e escuta ativa. Gilligan (1982) reforça essa perspectiva ao discutir comportamentos cooperativos e de construção de relacionamentos, o que pode representar um diferencial de gestão em contextos de crise. Entretanto, essa associação deve ser interpretada com cautela, evitando qualquer leitura essencialista ou biológica da liderança feminina. No presente modelo, tais características são compreendidas como competências construídas social, educacional, profissional e institucionalmente, e não como atributos naturais ou universais das mulheres.

A conexão entre liderança feminina e gestão de crises revela uma sinergia de competências como resiliência emocional, pensamento sistêmico, capacidade de improvisação, sensibilidade humanista e orientação ao aprendizado. A resiliência, neste contexto, surge como uma competência-chave. Segundo Conz e Magnani (2020), a resiliência organizacional se desdobra em três fases: a proativa, em que a organização antecipa riscos; a adaptativa, em que absorve impactos e se ajusta; e a reativa, voltada para a recuperação e o aprendizado.

A empatia, aliada à inteligência emocional, configura outro ponto relevante. Lazarus (2006) define a emoção como um conceito geral que abrange as relações entre motivação, estresse e enfrentamento, aspectos profundamente ativados nos contextos de crise, evidenciando que liderar em crise exige não apenas competência técnica, mas também sensibilidade para gerir o impacto psicológico do caos. Estudos recentes apontam que mulheres líderes possuem notável competência em cultivar segurança psicológica, empatia e engajamento nas equipes mesmo diante de adversidades. No contexto desta pesquisa, tais elementos são relevantes porque a estabilidade emocional das equipes e a clareza comunicacional da liderança podem reduzir incertezas, ampliar a confiança interna e sustentar a percepção de segurança organizacional durante a crise.

A inovação, nesse contexto, pode ser compreendida como uma instância associada às práticas de liderança feminina quando articulada à capacidade de adaptação, à resolução criativa de problemas e à tomada de decisão em ambientes complexos. Pesquisas de Chen *et al.* (2017), Wikhamn e Wikhamn (2020) e Moreno-Ureba *et al.* (2022) evidenciam que equipes lideradas por mulheres tendem a apresentar maior capacidade de resolução criativa de problemas, sobretudo em contextos de alta complexidade e imprevisibilidade. Tais colocações fundamentam a análise da contribuição das líderes femininas para a experimentação, a geração de soluções criativas e a tomada de decisões durante a crise.

No campo do aprendizado organizacional, observa-se que líderes mulheres tendem a adotar uma abordagem reflexiva, orientada ao crescimento contínuo e à ressignificação das experiências. Amann e Jaussaud (2012) afirmam que organizações resilientes procuram significado durante uma crise, são pragmáticas e demonstram propensão para alavancar tecnologia e improvisar rapidamente. Este

conceito revela, de forma significativa na atuação de líderes femininas, a capacidade de aprender com o caos, reinterpretar experiências críticas e transformar adversidades em conhecimento prático.

Além desses eixos, o modelo teórico passa a incorporar a reputação e a imagem corporativa como dimensões centrais da análise. A imagem corporativa relaciona-se à percepção formada pelos públicos em determinado contexto, sendo compreendida como a representação mental que diferentes partes interessadas constroem sobre a organização (Gray e Balmer, 1998; Alvarado Herrera; Schlesinger Díaz, 2008). A reputação, por sua vez, possui caráter mais acumulativo e avaliativo, pois decorre da memória social sobre o comportamento organizacional ao longo do tempo, expressando a avaliação agregada das partes interessadas sobre a capacidade da organização de atender às suas expectativas, considerando comportamentos passados, habilidades, características e credibilidade (Coombs, 2007; Adamu *et al.,* 2024). Assim, imagem e reputação são categorias articuladas, mas distintas: a primeira vinculada à percepção situada, e a segunda à avaliação mais ampla sobre coerência e legitimidade organizacional (Fombrun, 1996; LM Vidales Flores *et al.,* 2024). Essa distinção é relevante porque a imagem tende a expressar a percepção situada da organização, enquanto a reputação traduz uma avaliação mais ampla sobre coerência, confiabilidade e legitimidade, articulando ações passadas e expectativas futuras (Fombrun, 1996; LM Vidales Flores *et al.,* 2024).

Nesse sentido, a liderança feminina é compreendida como uma instância mediadora entre a resposta organizacional à crise e a percepção dos públicos. Em contextos críticos, a preservação da imagem e da reputação depende da capacidade organizacional de responder com clareza, rapidez, coerência e responsabilidade, uma vez que a crise ameaça expectativas importantes das partes interessadas e pode gerar impactos negativos sobre o desempenho e sobre o “bom nome” da organização (Coombs, 2019; Fearn-Banks, 2002). Práticas associadas à liderança feminina, como escuta, comunicação clara, flexibilidade, mediação de conflitos e compartilhamento de informações, tornam-se relevantes porque podem fortalecer credibilidade, confiança e segurança nas relações organizacionais (Coombs, 2010; Stocker, 1997; Joshi e Jackson, 2003; Petrini, 1996).

Dessa forma, o modelo teórico desta pesquisa articula quatro dimensões analíticas principais: a gestão de crises como contexto de ruptura e pressão decisória; a liderança como prática estratégica, relacional e comunicacional; a liderança feminina como construção social e profissional marcada por competências relacionais, colaborativas e adaptativas; e a reputação e imagem corporativa como dimensões simbólicas impactadas pela forma como a liderança conduz a crise.

Essa articulação permite analisar como os diferenciais da liderança feminina na gestão organizacional em cenários de crise contribuem para a preservação da reputação e da imagem corporativa, especialmente quando mobilizam comunicação transparente, empática e informativa, responsabilidade decisória, engajamento das partes interessadas e sustentação da confiança durante a adversidade (Argenti, 2020; Fox *et al.,* 2020; Baruah e Panda, 2020; Chun, 2005; Van der Merwe e Puth, 2014). Essa contribuição, contudo, deve ser compreendida de forma não essencialista, pois características como empatia, colaboração e prudência devem ser analisadas como competências moldadas por trajetória, experiência, formação, capital educacional e contexto institucional, e não como atributos naturais ou universais das mulheres (Anwar; Agustia; Dianawati, 2026; Powell *et al.,* 2021; Powell *et al.,* 2022).

O quadro 4 apresenta os principais pilares e teorias norteadoras desta pesquisa, permitindo visualizar como a liderança feminina, ancorada em competências relacionais, emocionais, comunicacionais, estratégicas e adaptativas, pode contribuir para a gestão organizacional em cenários de crise. Essas categorias visam auxiliar na construção do roteiro de entrevistas e na orientação da análise das entrevistas, buscando compreender, por meio de narrativas reais, como as líderes interpretam a crise, conduzem decisões, mobilizam equipes, comunicam-se com seus públicos e contribuem para preservar a reputação e a imagem corporativa diante de situações críticas.

Assim, o modelo teórico organiza as categorias analíticas que orientam esta pesquisa, alinhadas aos objetivos da pesquisa ao compreender as competências relacionais, emocionais, comunicacionais, estratégicas e adaptativas da liderança feminina como repertórios social e organizacionalmente construídos, mobilizados por

estas na interpretação da crise, na tomada de decisão, na gestão de conflitos e na sustentação emocional das equipes.

No campo reputacional, considera-se que a coerência entre discurso e prática, a responsabilidade decisória, a transparência e a capacidade de manter vínculos de confiança com os diferentes públicos contribuem para preservar a credibilidade e a legitimidade organizacional diante da instabilidade. Quanto à imagem corporativa, propõe-se que a liderança feminina pode fortalecê-la ao articular adaptabilidade, inovação, leitura do ambiente, sensibilidade humana e segurança emocional**,** sinalizando aos públicos uma organização capaz de responder à crise com clareza, responsabilidade e efetividade. Por fim, entende-se que as experiências críticas, quando ressignificadas, podem gerar aprendizagem organizacional, aperfeiçoamento de práticas, ampliação da prontidão institucional e maior preparo para crises futuras.

Quadro 4 – Pilares e conceitos teóricos da pesquisa

| PILAR BASE | EIXOS CONCEITUAIS | AUTORES DE REFERENCIA | CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS |
|---|---|---|---|
| **Resiliência Organizacional e Emocional** | Capacidade de antecipar, absorver e responder à crise;<br>Resiliência como competência-chave da liderança;<br>Flexibilidade cognitiva e adaptabilidade | Conz & Magnani (2020)<br>Weick & Sutcliffe (2001)<br>Coutu (2002) | Propõem três fases da resiliência: proativa, adaptativa e reativa;<br>Destacam a improvisação e a capacidade de enfrentamento diante de contextos críticos;<br>Ressaltam o pragmatismo e a busca de significado durante crises. |
| **Empatia e Inteligência Emocional** | Compreensão das emoções em contexto de crise;<br>Gestão emocional e segurança psicológica;<br>Sensibilidade relacional como diferencial de liderança | Lazarus (2006)<br>Gilligan (1982)<br>Eagly et al. (2000)<br>Edmondson (1999) | Relacionam emoção, estresse e enfrentamento;<br>Apontam que normas sociais moldam comportamentos relacionais e cooperativos;<br>Sustentam a importância da segurança psicológica, da escuta e da confiança em contextos de instabilidade. |
| **Abordagem Humanista e Horizontalidade** | Valorização do capital humano;<br>Participação ativa e horizontalidade relacional;<br>Liderança com base na escuta, confiança e senso coletivo | Weick (2001)<br>Chen et al. (2017)<br>Adams & Funk (2012) | Reforçam a importância da humildade, da colaboração e da valorização das pessoas;<br>Observam que mulheres líderes tendem a favorecer culturas mais éticas, participativas e orientadas à diversidade de pensamento. |
| **Aprendizagem e Ressignificação na Crise** | Evolução crítica sobre a experiência da crise;<br>Transformação do caos em conhecimento prático;<br>Propensão à experimentação e ao aprendizado contínuo | Amann & Jaussaud (2012)<br>Weick (2001)<br>Moreno-Ureba et al. (2022) | Indicam que líderes resilientes reinterpretam a crise como oportunidade de aprendizagem;<br>Ressaltam a capacidade adaptativa, a inovação e a aprendizagem organizacional como desdobramentos da experiência crítica. |
| **Síntese Competencial da Liderança Feminina** | Capacidade de criar coesão emocional;<br>Equilíbrio entre firmeza e sensibilidade;<br>Atuação sistêmica e colaborativa | Ville et al. (2023)<br>Marcus et al. (2006)<br>Jordan & Mack (2014) | Introduz o conceito de metaliderança, que requer articulação emocional e coordenação ampla;<br>Reforça a necessidade de modelos mais inclusivos;<br>Indica que processos de seleção ainda reproduzem padrões masculinos, limitando a ascensão feminina. |
| **Reputação e Imagem Corporativa em Cenários de Crise** | Imagem como percepção situada dos públicos;<br>Reputação como avaliação acumulada da credibilidade, confiança e legitimidade organizacional;<br>Preservação da imagem e da reputação por meio de comunicação clara, coerência decisória e responsabilidade institucional | Gray & Balmer (1998)<br>Coombs (2007; 2010; 2019)<br>Adamu et al. (2024)<br>Fombrun (1996)<br>Dowling (2001)<br>Baruah & Panda (2020)<br>Chun (2005)<br>Van der Merwe & Puth (2014)<br>Argenti (2020)<br>Fox et al. (2020) | Sustentam que a crise ameaça expectativas das partes interessadas e pode afetar o desempenho, a imagem e o "bom nome" da organização;<br>Diferenciam imagem como percepção imediata e reputação como julgamento acumulado; indicam que confiança, credibilidade, transparência, empatia e responsabilidade são elementos centrais para a preservação reputacional em contextos críticos. |

Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

# 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo apresenta os procedimentos metodológicos adotados para o desenvolvimento da pesquisa, contemplando o delineamento do estudo, o campo de investigação, as participantes e os critérios de seleção, os procedimentos de coleta de dados e o processo de análise das informações. A estrutura metodológica foi definida de modo a possibilitar a compreensão dos diferenciais da liderança feminina na gestão organizacional em cenários de crise, especialmente quanto às suas contribuições para a preservação da reputação e da imagem corporativa.

## 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA E CAMPO DE ESTUDO

A pesquisa caracterizou-se como qualitativa, com finalidade exploratória e descritiva, voltada à compreensão de como as pessoas interpretam suas experiências, constroem significados e atribuem sentido aos acontecimentos vivenciados (Merriam; Tisdell, 2016). Esse delineamento foi adotado por permitir compreender experiências, percepções, práticas e significados atribuídos por mulheres líderes à condução de organizações em contextos de crise. A abordagem qualitativa é apropriada para compreender fenômenos sociais complexos a partir da perspectiva dos sujeitos inseridos neles, valorizando a interpretação, a subjetividade e a construção de sentidos (Flick, 2013).

O caráter exploratório justificou-se pela necessidade de aprofundar a compreensão sobre a liderança feminina em cenários de crise, especialmente quando articulada à preservação da reputação e da imagem corporativa. Trata-se de uma temática que envolve múltiplas dimensões organizacionais, como comunicação, tomada de decisão, gestão de conflitos, estabilidade emocional das equipes e adaptabilidade. Conforme Vergara (2007), a pesquisa exploratória contribui para proporcionar maior familiaridade com o problema investigado e revelar dimensões ainda pouco desenvolvidas no campo teórico ou empírico.

A finalidade descritiva, por sua vez, esteve relacionada à necessidade de caracterizar as práticas, trajetórias, experiências e formas de atuação das participantes diante de situações críticas. Essa dimensão permitiu organizar e

apresentar os elementos recorrentes nos relatos das líderes, sem perder de vista a interpretação dos sentidos atribuídos por elas às suas decisões, relações e estratégias de gestão.

A perspectiva interpretativa orientou a análise dos relatos das entrevistadas, considerando que as práticas de liderança, a percepção sobre crise e os sentidos atribuídos à reputação e à imagem corporativa são construídos a partir das experiências vividas, das trajetórias profissionais e dos contextos organizacionais em que essas lideranças estão inseridas. Nesse sentido, Creswell (2014) destaca que a pesquisa qualitativa envolve a interpretação dos significados que os participantes atribuem a determinado problema social ou humano. Dessa forma, a pesquisa não buscou estabelecer generalizações estatísticas, mas compreender como mulheres em posições de liderança interpretaram e conduziram situações críticas no ambiente organizacional.

O campo de estudo concentrou-se no contexto corporativo, contemplando lideranças femininas inseridas em empresas de diferentes setores da economia regional, localizadas nas regiões da Serra Gaúcha e do Vale do Caí. As organizações vinculadas às participantes abrangeram o comércio varejista, a indústria metalmecânica, a cerâmica, a tecnologia, a siderurgia e a metalurgia. Esse recorte permitiu analisar práticas de liderança feminina em organizações com diferentes níveis de complexidade, maturidade, estrutura operacional e exposição a situações de crise.

As empresas representadas apresentaram trajetórias consolidadas, com tempo de atuação entre 20 e 75 anos, além de quadros funcionais que variavam aproximadamente entre 60 e 200 colaboradores. Esse contexto possibilitou observar a liderança feminina tanto em organizações familiares com processos sucessórios quanto em empreendimentos estruturados por trajetórias empreendedoras, oferecendo um campo empírico diversificado para a análise dos diferenciais de gestão em situações críticas.

## 3.2 PARTICIPANTES DA PESQUISA E CRITÉRIOS DE SELEÇÃO

As participantes da pesquisa foram mulheres que exerciam funções de liderança em organizações empresariais e possuíam experiência na condução organizacional em contextos de crise ou instabilidade. A escolha ocorreu por amostragem intencional, conforme Patton (2002), priorizando-se participantes cujas vivências apresentassem aderência ao problema de pesquisa e aos objetivos específicos do estudo, bem como potencial para contribuir de maneira substantiva para a compreensão do fenômeno investigado.

O grupo foi composto por seis lideranças femininas, identificadas como Entrevistadas A, B, C, D, E e F, com o objetivo de preservar sua identidade e assegurar o anonimato. A seleção não se orientou pela representatividade estatística, mas pela relevância das experiências relatadas e pela densidade analítica oferecida ao estudo. As entrevistadas apresentaram trajetórias marcadas por processos de sucessão empresarial, construção empreendedora, inserção progressiva em negócios familiares, enfrentamento de barreiras de gênero e consolidação da legitimidade em posições de gestão.

A composição do grupo contemplou mulheres líderes vinculadas a empresas dos setores de comércio varejista, indústria metalmecânica, cerâmica, tecnologia, siderurgia e metalurgia. A seleção observou os seguintes critérios: exercício formal de função de liderança com responsabilidade decisória; experiência direta na condução de, pelo menos, uma crise organizacional; atuação em organização localizada na Serra Gaúcha ou no Vale do Caí; capacidade de contribuir para a compreensão dos diferenciais da liderança feminina em cenários de crise; e anuência quanto à gravação e ao uso acadêmico dos relatos. A diversidade das trajetórias permitiu examinar como essas práticas se manifestaram em contextos organizacionais variados, especialmente quanto à preservação dos vínculos de confiança, à condução das equipes e às repercussões sobre a reputação e a imagem corporativa. Não foram selecionadas participantes cujas experiências se restringissem a dificuldades rotineiras, sem ruptura, pressão temporal ou ameaça relevante à continuidade organizacional ou às expectativas dos públicos.

.

A definição do número de participantes considerou os critérios de saturação e redundância. Assim, a coleta foi encerrada quando as narrativas passaram a apresentar padrões recorrentes e deixaram de acrescentar novos achados ou compreensões relevantes sobre o fenômeno estudado (Merriam; Tisdell, 2016). Também foi considerado o poder de informação da amostra, observando-se a densidade das experiências, a aderência das trajetórias ao fenômeno, a qualidade dos depoimentos e sua capacidade de responder aos objetivos da pesquisa. De acordo com Malterud, Siersma e Guassora (2016), quanto maior o poder de informação da amostra, menor poderá ser o número de participantes necessário. Assim, o grupo composto por seis participantes mostrou-se adequado aos propósitos do estudo, possibilitando a análise aprofundada das práticas, percepções e estratégias mobilizadas por lideranças femininas em diferentes contextos organizacionais de crise, sem pretensão de generalização estatística.

## 3.3 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas em profundidade, conduzidas com mulheres líderes selecionadas de acordo com os critérios definidos para a pesquisa. Segundo Gil (2019), essa modalidade caracteriza-se como uma entrevista aberta, orientada por perguntas previamente estabelecidas, mas sem alternativas de resposta, permitindo que as entrevistadas se expressem livremente. Esse estilo de entrevista possibilitou às participantes discorrer sobre suas trajetórias, experiências em situações de crise, práticas de liderança, formas de comunicação, processos decisórios e percepções sobre reputação e imagem corporativa.

O roteiro de entrevista foi estruturado a partir dos objetivos específicos da investigação e dos pilares teóricos do estudo. As questões contemplaram temas relacionados à trajetória profissional, experiências em cenários de crise, percepção sobre conflitos, tomada de decisão, comunicação, estabilidade emocional das

equipes, práticas de preservação da reputação, imagem corporativa e adaptabilidade.

As entrevistas buscaram captar não apenas descrições objetivas sobre eventos críticos, mas também os sentidos atribuídos pelas participantes às suas práticas de liderança e às formas pelas quais conduziram pessoas, decisões e relacionamentos organizacionais em situações de instabilidade. Dessa forma, o instrumento de coleta possibilitou relacionar os relatos empíricos aos conceitos centrais da pesquisa, permitindo compreender como as ações e atitudes das líderes femininas se articulam à preservação da confiança, da credibilidade, da reputação e da imagem corporativa.

O contato com as participantes ocorreu por canais profissionais, telefônicos ou digitais, com apresentação dos objetivos da investigação, da natureza acadêmica do estudo e das condições de participação. Antes da realização das entrevistas, foi apresentado as participantes o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, por meio do qual se formalizou sua anuência.

As entrevistas foram realizadas no mês de abril de 2026, conforme a disponibilidade das participantes, de forma presencial, com duração média de 60 minutos, favorecendo maior proximidade entre pesquisador e as entrevistadas, aprofundamento dos relatos e riqueza interpretativa no processo de coleta de dados. As entrevistas foram gravadas mediante autorização das participantes e posteriormente transcritas na íntegra. A transcrição preservou a riqueza discursiva dos relatos e permitiu identificar elementos recorrentes, categorias emergentes e relações entre as experiências narradas e os objetivos da pesquisa.

Para resguardar a identidade das participantes e das organizações, foram adotados procedimentos de anonimização, com supressão de nomes de pessoas, empresas e demais informações que pudessem permitir identificação direta ou indireta.

## 3.4 PROCESSO DE ANÁLISE DE DADOS

A análise dos dados foi conduzida por meio da análise temática, conforme Braun e Clarke (2006), por se tratar de abordagem adequada à identificação,

organização e interpretação de padrões de significado presentes nos relatos das participantes. Essa escolha mostra-se coerente com a perspectiva interpretativa do estudo, uma vez que permitiu examinar os sentidos atribuídos pelas participantes às suas experiências de liderança, às práticas mobilizadas em cenários de crise e às contribuições dessas práticas para a preservação da reputação e da imagem corporativa.

O processo analítico iniciou-se com a transcrição integral das entrevistas, preservando a riqueza discursiva dos relatos. Em seguida, foram realizadas leituras integrais e recorrentes das transcrições, com o objetivo de identificar ideias centrais, recorrências e elementos significativos relacionados aos objetivos específicos da pesquisa. Essa etapa permitiu uma compreensão inicial dos relatos e favoreceu a identificação de aspectos relevantes para a construção dos códigos analíticos, considerando trechos relacionados às práticas de liderança feminina, à percepção da crise, à tomada de decisão, à gestão de conflitos, à estabilidade emocional das equipes, à comunicação, à confiança, à reputação, à imagem corporativa e à adaptabilidade. Os códigos foram posteriormente agrupados em temas mais amplos, definidos a partir da articulação entre os objetivos específicos da pesquisa, os eixos teóricos do estudo e os conteúdos emergentes dos relatos das participantes.

A análise foi estruturada em quatro eixos principais: práticas da liderança feminina na condução de cenários complexos; interpretação da crise e sustentação das equipes sob pressão; preservação da reputação e da imagem em contextos de crise; adaptabilidade e inovação em situações críticas. Esses eixos permitiram articular os objetivos específicos da pesquisa aos resultados empíricos, favorecendo uma interpretação integrada do fenômeno investigado.

A interpretação dos dados buscou relacionar os relatos das participantes aos fundamentos teóricos da pesquisa, evitando uma leitura meramente descritiva das falas. Nesse sentido, os relatos foram analisados à luz de conceitos como crise, comunicação de crise, liderança transformacional, confiança, legitimidade, segurança psicológica, resiliência, aprendizagem organizacional, reputação e imagem corporativa.

O processo de análise evidenciou que os diferenciais da liderança feminina não se restringiram a atributos individuais, mas se expressaram em práticas gerenciais, relacionais e simbólicas mobilizadas em cenários de crise. Desse modo, a interpretação dos dados possibilitou examinar como tais práticas se articularam à preservação da reputação e da imagem corporativa, especialmente quando associadas à sustentação da confiança interna, à condução das equipes, à coerência das decisões e ao posicionamento organizacional diante dos diferentes públicos em momentos de instabilidade.

## 3.5 ASPECTOS ÉTICOS DA PESQUISA

A pesquisa observou os princípios éticos aplicáveis a estudos com participantes humanas, assegurando o consentimento livre e esclarecido, a voluntariedade da participação, a confidencialidade das informações e o anonimato das participantes e das organizações envolvidas. Antes da realização das entrevistas, as participantes foram informadas sobre os objetivos da investigação, a natureza acadêmica do estudo, os procedimentos de coleta de dados, a possibilidade de gravação das entrevistas e a forma de utilização das informações obtidas.

As entrevistas foram realizadas somente após a autorização das participantes e a formalização do consentimento por meio do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido. A gravação dos relatos ocorreu mediante anuência prévia, sendo garantido às participantes o direito de desistir da pesquisa em qualquer etapa, sem qualquer tipo de ônus ou prejuízo. Também foi assegurado que os dados coletados seriam utilizados exclusivamente para fins acadêmicos, vinculados ao desenvolvimento desta dissertação.

Para preservar a identidade das participantes, foram adotados procedimentos de anonimização, com supressão de nomes de pessoas, empresas, cargos específicos ou quaisquer informações que pudessem permitir a identificação direta ou indireta. As organizações mencionadas nos relatos também foram tratadas de forma confidencial, evitando a exposição de informações sensíveis ou estratégicas. Tais cuidados observaram as diretrizes da Resolução CNS nº 510/2016, aplicável às pesquisas em Ciências Humanas e Sociais que utilizam dados diretamente obtidos

dos participantes ou informações identificáveis, e, no que couber, os princípios éticos estabelecidos pela Resolução CNS nº 466/2012, com o propósito de assegurar o respeito, a proteção e a segurança das participantes da pesquisa.

Durante a elaboração desta dissertação, o autor utilizou a ferramenta de Inteligência Artificial generativa, ChatGPT, modelo GPT-5.5 Thinking, em julho de 2026, como apoio à revisão linguística, organização textual, estruturação de ideias e elaboração visual de figuras. O uso da ferramenta não substituiu a análise crítica, a interpretação dos dados, a fundamentação teórica nem as decisões metodológicas da pesquisa. Após o uso da ferramenta, todo o conteúdo foi revisado, editado e validado pelo autor, em conformidade com o método científico, cabendo-lhe a responsabilidade integral pela versão final do trabalho.

# 4 RESULTADOS

## 4.1 PERFIL DAS ENTREVISTADAS

O perfil das entrevistadas revela um conjunto diversificado de lideranças femininas inseridas em empresas de diferentes setores da economia regional, contemplando comércio varejista, indústria metalmecânica, cerâmica, tecnologia, siderurgia e metalurgia. As organizações selecionadas apresentam trajetórias consolidadas, com tempo de atuação que variam entre 20 e 75 anos, e um capital humano presente de 60 a 200 funcionários. Esse recorte compõe um campo empírico plural, formado por empresas familiares, com processos de sucessão presentes, empreendimentos comerciais em expansão e organizações industriais com forte presença em seus respectivos segmentos de mercado, especialmente nas regiões da Serra Gaúcha e do Vale do Caí.

No setor comercial, a amostra contempla uma trajetória empreendedora marcada pela criação e expansão de uma rede de lojas com 20 anos de atuação, com presença em 10 municípios e um mix de produtos voltado à moda íntima, pijamas, cama, mesa e banho, e itens para casa. Nos setores industriais, predominam trajetórias associadas à sucessão empresarial, abrangendo uma fábrica

de amortecedores, molas a gás e componentes pneumáticos, com 65 anos de atuação; uma indústria cerâmica dedicada à produção de telhas, com 75 anos de mercado; uma metalúrgica voltada à usinagem de precisão para os setores de linha branca, automotivo, rodoviário e hidráulico, com 50 anos de trajetória; e uma empresa do setor siderúrgico e metalúrgico, dedicada à distribuição de aços especiais, reciclagem de metais e manufatura de aços especiais, com 42 anos de atuação. Soma-se a esse conjunto uma empresa de tecnologia, também marcada pela sucessão, voltada à inovação e ao desenvolvimento de softwares de gestão empresarial, com 40 anos de presença no mercado.

Dessa forma, o mix selecionado para as entrevistas reúne mulheres com trajetórias marcadas tanto pela construção empreendedora quanto pela continuidade de empresas familiares tradicionais, contemplando diferentes graus de complexidade operacional, tecnológica, comercial e industrial. A seleção permite observar perfis femininos de liderança em organizações distintas quanto ao setor, porte, maturidade organizacional e natureza de suas atividades, trazendo diversidade nas experiências analisadas.

## 4.2 PRÁTICAS DA LIDERANÇA FEMININA NA CONDUÇÃO DE CENÁRIOS COMPLEXOS

A análise das entrevistas evidencia que as práticas de liderança feminina em contextos de crise não se estabelecem apenas a partir da posição formal ocupada pelas entrevistadas, mas decorrem de trajetórias profissionais marcadas por aprendizagem prática, inserção progressiva no negócio, enfrentamento às barreiras de gênero, construção de legitimidade e desenvolvimento de competências relacionais e gerenciais. Nesse sentido, a liderança feminina aparece como um processo construído, no qual o reconhecimento das equipes, da família, dos clientes e dos demais públicos organizacionais se torna fundamental para a consolidação da autoridade. A literatura sobre liderança e gênero contribui ao indicar que processos de seleção ou sucessórios tendem a favorecer candidatos que se assemelham aos perfis já predominantes em cargos de liderança, contribuindo para a perpetuação da desigualdade e de modelos restritos de liderança. Müller (1999), Jordan e Mack (2014) apontam que tais processos ainda favorecem candidatos masculinos,

dificultando a ascensão feminina a cargos de alta gestão, uma vez que a seleção tende a seguir o princípio da similaridade com lideranças já estabelecidas, e não necessariamente critérios de adequação ou competência real.

Considerando que, os perfis das líderes entrevistadas são de mulheres, que chegaram à liderança por meio de processos sucessórios familiares ou por vontade empreendedora. Seus relatos não indicam simples transmissão automática de poder, mas evidenciam percursos de legitimação profissional em estruturas organizacionais nas quais a presença feminina em espaços de gestão precisou ser reconhecida, diante de expectativas culturais previamente estabelecidas e da exigência constante de comprovação de competência, como nos trechos abaixo:

> *"Então eu comecei com uma ordem: [nome suprimido] venha! E lá a [nome suprimido] foi e nunca mais saiu, né? Então, foi uma coisa que, foi meio imposta, foi, mas foi muito importante, porque hoje quem tá levando a empresa pra frente são os filhos que tiveram essa ordem: venham, eu preciso de ajuda" (Entrevistada A)*

> *"[...] eu tinha um carro e um sonho de ter uma loja. Então foi indo, eu vendi o carro, investi o meu dinheiro metade em móveis, a metade em mercadoria. A loja abriu bem pequenininha com pouca mercadoria e foi indo né, eu fui crescendo." (Entrevistada B)*

> *"Eu já cogitava trabalhar na empresa do meu pai, nas conversas de família, mas naquele momento a metalúrgica era totalmente fechada pro feminino. Era coisa de menino. Meu pai falava: "ali não é lugar pra menina trabalhar'. E realmente era um ambiente excludente naquele momento da história." (Entrevistada C)*

> *"[...] dois anos pra cá então 100 % eu estou administrando ela [...] viemos de uma sucessão, da minha avó, aí em 1982 a minha mãe assumiu. Então assim aqui a geração que se passa sempre foi comandada por mulheres" (Entrevistada D)*

> *"Filha de mãe e pai empresários, então os negócios já estavam na mesa, então já era comum essas conversas isso é muito normal na nossa família... E foi nesse momento que nós estávamos começando [...] eu tive um desafio começar uma empresa da primeira nota desenvolver o mercado. Apesar de todo o histórico da minha família, que o meu pai já trabalha com aço a toda a vida, é sempre o negócio do novo, é sempre sangue do novo e eu vejo que isso é uma coisa que atrai as gerações mais novas né" (Entrevistada F)*

As entrevistadas não apresentam a liderança como uma condição meramente formal; ao contrário, deslocam sua compreensão da autoridade herdada para a autoridade reconhecida, resultante de experiências acumuladas, desafios enfrentados e reconhecimento conquistado. Assim, a liderança efetiva passa a

depender da confiança, da credibilidade e da percepção coletiva de competência no cotidiano da gestão. Conforme relatam nos trechos:

> *"E o [nome suprimido] disse sempre pra mim assim: eu posso te colocar onde a gente quiser, afinal a empresa é nossa, então se eu quiser chegar lá e dizer: bom agora a [nome suprimido] que manda, tá bom, a [nome suprimido] que manda. Mas se não for algo que o time entende, não tem legitimidade, é só a filha do dono sendo colocada como diretora. Então pra que tu tenha legitimidade para atuar nesse papel o time precisa querer e o time precisa te reconhecer, então faça por merecer até que eles peçam." (Entrevistada E)*

> *"[...] meu pai fez a gente limpar a fábrica. Tanto eu quanto meu irmão. Então a gente trabalhou aí mais de meio ano limpando fábrica [...] lidando com sujeira de manutenção, limpando com restos do próprio produto e era isso que a gente fazia. Então assim, eu sempre digo que ali eu tive a minha maior formação. Porque? Porque é a partir dali que eu comecei a enxergar o tudo." (Entrevistada D)*

Essa construção, cuja experiência profissional foi estruturada pela passagem por diferentes áreas da empresa, permitindo uma compreensão ampla do negócio e das relações organizacionais, converge no sentido da liderança ser compreendida como a capacidade de influenciar, motivar e direcionar pessoas para a realização de objetivos comuns. Segundo Stone *et al.* (2004), a relação entre líder e seguidores é baseada na confiança, sendo este um dos elementos essenciais para uma liderança eficaz.

A liderança, nesse sentido, não se condiciona apenas à autoridade formal, mas à capacidade de interpretar o contexto, adaptar-se às mudanças e construir competências a partir da experiência organizacional. Para uma liderança eficaz percebe-se a necessidade de um compromisso contínuo com o aprendizado e a evolução da cultura organizacional. Senge *et al.* (2008) destacam a importância de desenvolver um ambiente que permita aos indivíduos responderem a cenários problemáticos em mudança. Como observamos abaixo:

> *"E por uma fatalidade do destino né em 2011 o meu pai faleceu, num acidente aqui dentro da empresa. E naquele momento a gente reuniu a família, eu era a pessoa mais preparada pra dar continuidade né, acreditava que estava pronta com 33 anos, 100 funcionários, 95 homens, 05 mulheres né. E falei pra minha família: ó se vocês me apoiarem eu assumo a responsabilidade né. E confesso pra ti assim, apanhei muito porque tu ter noção de uma área específica e depois tu controlar toda a área estratégica é muito diferente né. Dizem que a gente aprende no amor ou na dor eu aprendi na dor aprendi muito na dor mas aprendi." (Entrevistada C)*

A relação entre influência, motivação, direcionamento e compromisso contínuo com a aprendizagem demonstra que as situações críticas não aparecem apenas como eventos externos à organização, mas como momentos que revelam o estilo de liderança adotado pelas entrevistadas. Assim, a crise opera como momento revelador das práticas de gestão, evidenciando quem centraliza, quem comunica, quem escuta, quem mobiliza e quem consegue sustentar emocionalmente o grupo sob pressão.

A crise atua como espaço de aprendizagem e de redefinição do modo de liderar. Esses eventos inesperados ameaçam expectativas importantes que podem impactar seriamente o desempenho de uma organização, sua estabilidade, estruturas ou os valores e normas fundamentais de um sistema social que, sob pressão de tempo e circunstâncias adversas, exige respostas rápidas, assertivas e coordenadas nas tomadas de decisão (Rosenthal *et al.,* 1989; Coombs, 2019). Nesse sentido, a crise não apenas exigiu decisão, mas produziu aprendizagem gerencial. Conforme a fala da entrevistada C:

> *"Com a morte do meu pai os bancos não aceitavam mais pagamentos porque não tinha mais assinatura dele. E daí, como é que tu faz a gestão de uma empresa que faturava na época sei lá um milhão de reais, com 100 funcionários, onde tu não consegue pagar as contas. O dinheiro entrava na conta da empresa né, os clientes pagando os boletos e eu não conseguia movimentar aquele dinheiro. E eu todo dia tinha fornecedor pra pagar, tinha salário pra pagar. Então eu acho que nessa gestão me ensinar a ser humilde. A sentar com as pessoas. Com os funcionários. E a explicar."*

Esse relato demonstra que a resposta à crise passou pela humildade, pela comunicação direta e pela capacidade de envolver as pessoas na compreensão do problema. Essa mesma relação entre crise, aprendizagem e condução emocional aparece na fala da entrevistada D:

> *"Crise é o nome que se dá por uma percepção emocional que a gente tem. Porque, a gente consegue lidar tendo pessoas ao redor da gente com tudo. Com tudo, até com a morte. Até com a morte. É dolorido, é, machuca. Mas a gente tem um propósito aqui. Eu tenho [...] E eu acredito que o meu propósito é mostrar pras pessoas que a gente pode sim fazer tudo com mais uma vez."*

Esse relato conduz a análise para o campo humano e relacional da liderança em contextos de crise. Esse papel exige competências como comunicação eficaz,

tomada de decisão sob pressão, inteligência emocional e habilidades de gestão de riscos, pois, as crises desafiam interpretações (Weick, 1988), sendo necessário que os líderes e as partes interessadas façam o seu melhor para dar sentido ao que está acontecendo (Lazarus, 2006; Maitlis e Sonenshein, 2010; Weick, 1988; Weick *et al.,* 2005). A compreensão da gestão de crise vai para além dos aspectos financeiros, operacionais ou estruturais. A crise, nesse caso, é compreendida como fenômeno que atravessa as pessoas e pode comprometer a estabilidade organizacional quando não é acolhida, compreendida e administrada.

Isso reforça que, nos relatos analisados, as práticas de liderança feminina também se ancoram na percepção das dimensões emocionais que sustentam ou fragilizam a equipe, como pondera a entrevistada D:

> *"crises existem com certeza em todos os setores, em todos, mas, o que pra mim, a minha maior crise relacionada à questão empresarial é a crise emocional, pessoal. Se tu não organiza isso, se tu não tem um viés nisso, e eu não digo só eu como administradora, mas toda a minha equipe, todo o pessoal do chão de fábrica. A gente tem que ver essa questão porque é essa questão que desencadeia as maiores crises pra mim é fato é fato."*

Um eixo comum entre as respostas é a centralidade da empatia, da escuta e da proximidade como práticas de liderança em contextos críticos. Essa interpretação dialoga com estudos que associam que a liderança feminina apresenta maior propensão a práticas de comunicação transparente, empatia, construção de confiança e de segurança psicológica (Edmondson, 1999). Os trechos abaixo explicitam essa orientação ao afirmar:

> *"Então eu acho que o meu lado mais amoroso, mais afetivo, mais empático, eu consegui manter esse equilíbrio [...] Então muitas pessoas geralmente vêm pra mim pra falar algum problema, sabendo que eu vou ter um olhar diferenciado, sabe? Não um olhar só de a diretora ou empresária ou a pessoa que tá lá em cima, intocável." (Entrevistada A)*
>
> *"Eu me preocupo muito com as pessoas. Meu Deus." (Entrevistada B)*
>
> *"Eu sento e eu converso com as pessoas. Eu me coloco no lugar delas e faço elas se colocarem no lugar. Não no meu lugar, mas no lugar do que está incomodando elas. E isso eu acho que essa comunicação esse olhar essa é a diferença. E eu acho que isso é muito da mulher." (Entrevistada D)*

Essas falas mostram que a liderança se estrutura por uma presença ativa junto às pessoas, não por distanciamento hierárquico, mas caracterizando uma prática de gestão voltada à mediação de tensões, ao reconhecimento do outro e à construção de confiança. A gestão de crise é conduzida a partir da atenção ao impacto humano das decisões. O enfoque humanístico da liderança feminina permite que decisões sejam tomadas considerando não apenas os impactos financeiros e operacionais, mas também os efeitos sobre as pessoas. A humildade é de interesse teórico porque é um conceito inerentemente relacional e porque um objetivo primário da gestão de crise é improvisar e interagir com as principais partes interessadas para que a criação de sentido individual e coletiva, o significado compartilhado e os papéis sejam reconstruídos (Pearson e Clair, 1998). Como aparecem nos trechos abaixo:

> *"Resiliência. Senso de justiça. Humildade. O poder de conectar ideias [...] Fazer com que as pessoas conversem. Tu entende. Eu tenho uma característica de liderança onde eu digo que os meus gestores pensam muito parecido comigo tá, então eu dou uma liberdade de trabalho." (Entrevistada C)*

> *"O escutar! As pessoas estão muito carentes... E qualquer tipo de problema que possa vir a afetar elas no emocional logo explode [...] As pessoas que trabalham comigo elas têm que estar seguras" (Entrevistada D)*

A relação entre esses trechos permite compreender que, no conjunto das entrevistas, a liderança feminina é descrita como uma liderança de vínculo, na qual o reconhecimento da pessoa antecede a condução da tarefa. Outro aspecto fortemente relacionado entre as respostas é a crítica ao modelo tradicional de comando e controle. A entrevistada C afirma de modo direto:

> *"E eu digo: não existe problema que não tenha solução. Não existe. Eu acho que tu conseguir ser resiliente. Manter a calma. Ser humilde. Conversar. Pra mim é um grande diferencial da liderança [...] Não é fácil. Mas hoje, a personalidade do líder vem muito de encontro com essas qualidades. O comando-controle não funciona mais. Não funciona mais. Tu tem que falar a mesma linguagem. Criar propósito. Fazer com que as pessoas entendam o teu lado. E tu tem que escutar. Ter uma escuta ativa do outro lado. E tentar fazer um ganha-ganha. É um modelo de gestão totalmente diferente do que a gente via há 20 anos atrás. E isso entra muito no feminino."*

Além disso, a gestão feminina favorece um modelo de liderança transformacional, no qual líderes que adotam uma abordagem transformacional promovem um clima organizacional de confiança e valorização do indivíduo, o que é essencial em períodos de crise (Bass e Riggio, 2006). Também se evidencia que priorizar uma comunicação bilateral foi percebido como uma disposição da liderança em ouvir e colaborar com a equipe, influenciando positivamente o moral e a cultura organizacional (Qiao *et al.,* 2024). A descentralização também se vincula à capacidade de criar equipes mais autônomas e preparadas para lidar com cenários complexos. Esse tipo de liderança se diferencia por sua capacidade de antecipar mudanças, alocar recursos de forma eficiente e equilibrar a estabilidade com a inovação. Segundo Gibson e Birkinshaw (2004), ambidestria refere-se à capacidade de uma empresa alcançar alinhamento em suas operações atuais enquanto se adapta efetivamente às mudanças nas demandas ambientais. Essa fala se articula aos trechos abaixo:

> *"A gente é todo mundo colega e dá muita liberdade para os gestores também poderem se dar o poder de ser um pouco do dono, sabe?" [...] Então eu acho que, como meu pai centralizava muito, nós, como gestores agora e sócios, somos muito descentralizadores. Então eu acho que isso ajuda bastante, né? Ajuda bastante." (Entrevistada A)*

> *"eu dou uma liberdade de trabalho. Gente eu quero resultado. Como tu vai fazer não me importa." (Entrevistada C)*

Ambas as respostas sustentam que o modelo de liderança identificado valoriza autonomia, participação e corresponsabilidade. Revelam que a liderança feminina não se limita à proteção ou ao cuidado; ela também envolve delegação, confiança, responsabilização e orientação para resultados, o que demonstra a articulação entre sensibilidade relacional e efetividade gerencial.

A comunicação aparece como mecanismo transversal de condução da crise, sustentação da confiança e alinhamento das equipes. Conforme Sellnow e Seeger (2013), a comunicação de crise é um processo contínuo de criação de significado compartilhado entre grupos, comunidades, indivíduos e agências, dentro do contexto ecológico de uma crise, com o propósito de preparar e reduzir, limitar e responder a ameaças e danos, ou seja, ela visa criar significado compartilhado entre indivíduos e grupos, permitindo a tomada de decisão assertiva e a mitigação de danos. Líderes

femininas, ao priorizarem uma abordagem mais inclusiva e participativa, tendem a construir redes de colaboração mais robustas, fortalecendo o engajamento das partes interessadas e, consequentemente, garantindo melhor eficácia da gestão de crises, onde depende da rapidez e congruência das respostas organizacionais (Canhoto; Clark; Fennemore, 2015). Como podemos observar:

> *"pra mim comunicação é a parte mais importante, assim eu acho que, o que eu mais prezo [...] segredo do sucesso tá numa boa comunicação isso aí." (Entrevistada E)*

> *"E a falta de comunicação 99,9% dos meus conflitos, que são pequenos e se transformam em grandes é falta de comunicação" (Entrevistada D)*

> *"é a comunicação. Eu acho que a gente falha 99% das vezes por falta de comunicação aqui nas minhas equipes, sabe? Ou até mesmo nós, como diretores, que às vezes achamos que as coisas são óbvias, mas elas precisam ser ditas, né?" (Entrevistada A)*

Compreende-se que, nos relatos analisados, a liderança feminina em contextos de crise se forma pela trajetória, fortalece-se pela experiência, expressa-se pela empatia, organiza-se pela comunicação e consolida-se por meio de modelos participativos de gestão. A resiliência organizacional é definida como a capacidade de um sistema, comunidade ou organização de resistir, absorver, adaptar-se e recuperar-se de forma eficaz diante de crises (UNDRR, 2017 em UNDRR 2023). As respostas demonstram que as entrevistadas conduzem cenários complexos não apenas por meio de decisões técnicas, mas pela capacidade de mobilizar pessoas, preservar vínculos, descentralizar responsabilidades, escutar ativamente e produzir confiança. Conforme os trechos abaixo:

> *"Tu mostrar pro time que tão todo mundo junto. Tu entende. Que não é nós contra eles. Que não é o patrão e o funcionário. Sabe. Então eu me coloco na mesma posição deles, sabe. E eu acho que isso é muito relevante. Uma igualdade humana. Não hierárquica [...] Eu digo assim ó. O líder [...] As pessoas querem seguir. Não precisa impor. É natural uma consequência [...] comportamento eu digo que é um espelho. As pessoas se espelham em ti. Elas tão todo dia te olhando. E tu pode ser o espelho positivo ou negativo né" (Entrevistada C)*

> *"eu acredito que a gente potencializa o nosso papel, é potencializar as pessoas através das ferramentas que a gente entrega, seja o nosso cliente, seja o nosso colaborador, então é pra mim o falar o interagir né, assim, tá junto, trocar ideia eu sou de pessoas não importa quem seja" (Entrevistada E)*

> *“tu cria um ambiente que gere confiança. Que as pessoas se sintam aptas a poder dizer o que elas pensam. O que elas sentem. Tu gere as crises muito mais rápido.” (Entrevistada F)*

Desse modo, a análise demonstra que as práticas da liderança feminina em contextos de crise são constituídas por trajetórias profissionais marcadas pela aprendizagem experiencial, pela construção de legitimidade, pelo enfrentamento de barreiras e pela consolidação gradual da autoridade. As falas das entrevistadas evidenciam que a condução de cenários complexos não se sustenta apenas na posição formal de liderança, mas na capacidade de articular comunicação clara, escuta ativa, empatia, descentralização, corresponsabilidade e estabilidade emocional das equipes. Nesse sentido, o modelo de gestão identificado revela uma liderança feminina relacional, resiliente e participativa, capaz de integrar sensibilidade humana e efetividade gerencial na tomada de decisão. Portanto, a liderança feminina, nos casos analisados, manifesta-se como uma prática de gestão que mobiliza pessoas, preserva vínculos, fortalece a confiança coletiva e amplia a capacidade organizacional de resposta diante da crise.

## 4.3 INTERPRETAÇÃO DA CRISE E SUSTENTAÇÃO DAS EQUIPES SOB PRESSÃO

A análise evidencia que as líderes femininas percebem a crise não apenas como um evento isolado, mas como uma ruptura que se manifesta simultaneamente no campo operacional, emocional, comunicacional e relacional. Essa compreensão dialoga com Coombs (2019), ao definir crises como eventos que ameaçam expectativas importantes das partes interessadas, podendo impactar seriamente o desempenho organizacional, e com Rosenthal *et al.* (1989), para quem a crise representa uma ameaça grave às estruturas, valores e normas fundamentais de um sistema social, exigindo decisões críticas sob pressão de tempo e elevada incerteza. Nesse sentido, encontram-se nas falas indicações de que a crise é percebida pelas líderes como um processo que exige interpretação rápida, autocontrole, comunicação assertiva e capacidade de mobilizar pessoas em meio à instabilidade.

A crise é reconhecida antes de seu agravamento formal, por meio de sinais comunicacionais, relacionais e comportamentais. Entre os relatos, destaca-se a percepção antecipatória da crise, como se observa nos trechos:

> ***"****tudo tem um porquê tem uma sequência a isso aqui saiu daqui pequenininho se transformou grande é porque tu não olhou certo pra aquilo ali. [...] Então assim todos os conflitos o quanto mais tu olha e tu rega ele de forma errada meu olho ele cresce. A falta de comunicação 99,9% dos meus conflitos que são pequenos e se transformam em grandes é falta de comunicação" (Entrevistada D)*

> *"[...] gestão não é sobre só o empírico, mas, às vezes esse subjetivo ele também é importante,[...] não é só a educação formal que dá a eles aquela capacidade de estar onde estão, mas algo diferente elas têm. [...] a senioridade, o ver as coisas acontecendo no dia a dia. Eu acho que dá um caminho, dá um norte.[...] porque a gente viveu ou porque a gente consegue olhar a situação com um olhar mais amplo [...] A gente é líder porque a gente vê antes. Porque a gente vê na frente. O liderar é isso, a gente enxerga lá na frente antes e a gente precisa fazer com que as pessoas caminhem aquele caminho que vai nos fazer chegar naquele lugar que a gente já viu e que eles ainda não viram." (Entrevistada E)*

> *"Acho que tem que ter alguns cuidados assim: o processo está estabelecido? Nós estamos cumprindo um processo? Ele atende os requisitos do cliente? [...] O primeiro ponto de atenção é esse. Ele não pode quebrar o processo [...] O segundo que eu vejo é cenários de mercado. Hoje o mundo muda muito rápido. Uma coisa que talvez não gerasse risco pro teu negócio agora, daqui uma hora pode gerar [...] e a gente tem que estar atento a esses riscos externos que possam afetar o teu negócio." (Entrevistada C)*

Estas falas sugerem que a percepção da crise envolve leitura ampliada do ambiente, identificação de sinais e capacidade de conduzir pessoas para uma compreensão ainda não plenamente compartilhada com o grupo. Essa interpretação se alinha à perspectiva de Weick (1988), Lazarus (2006), Maitlis e Sonenshein (2010) e Weick *et al.* (2005), segundo a qual as crises desafiam interpretações e exigem construção de sentido diante da incerteza. Nesse contexto, a liderança não se limita à reação diante do problema já instalado, mas envolve a capacidade de interpretar indícios, organizar significados e orientar a ação coletiva antes que a situação se agrave.

A comunicação aparece como eixo estruturante da gestão de conflitos e da própria contenção da crise, evidenciada pela fala da entrevistada D: **"***pra mim todos os conflitos gerados que, se pequenos que se tornam grandes, inevitavelmente é comunicação e assim comunicação assertiva né*?**".** Este relato associa diretamente

o crescimento dos conflitos à ausência de comunicação assertiva, onde é complementado pela entrevistada C pondera que a liderança exige escuta, conexão e construção de confiança quando fala que: *“Resiliência, senso de justiça, humildade, poder de conectar ideias. [...] Eu escuto de todas as áreas. Então eu entro na escuta ativa**”.***

A crise, portanto, não é tratada apenas como falha técnica ou problema externo, mas como situação agravada quando não há alinhamento, escuta ou clareza na relação entre liderança e equipe. Sellnow e Seeger (2013) sustentam que a comunicação de crise constitui um processo contínuo de criação de significado compartilhado entre indivíduos e grupos, com o propósito de preparar e reduzir, limitar e responder a ameaças e danos. Assim, os relatos evidenciam que a comunicação atua como mecanismo de prevenção, mediação e estabilização em situações críticas.

A tomada de decisão sob pressão aparece como uma dimensão fortemente relacionada à capacidade de agir mesmo diante do medo, da dúvida e da ausência de controle pleno. As falas convergem para a compreensão de que a liderança em crise não elimina o medo, mas impede que ele paralise a decisão. Assim, a atuação das líderes aparece associada à capacidade de reconhecer a instabilidade emocional, organizar prioridades e produzir condições mínimas de ação coletiva em meio à incerteza. Essa análise encontra respaldo em Kruke (2012), ao afirmar que a gestão de crises envolve decisões críticas em situações de elevada incerteza, e em Boin e Hart (2003), para quem a gestão de crises tornou-se uma questão de liderança. Como observa-se nas falas:

> *“Eu estava no olho do furacão [...] Mas precisava decidir mesmo com medo. A continuidade do negócio dependia disso.” (Entrevistada C)*
>
> *“[...] como a gente tem uma noção mais ampla do mundo, a gente tem muito mais hipóteses né, e se, e se, e se. Então assim no momento de crise tu toma a atitude [...] tem que fazer, tem que fazer, tem que fazer.” (Entrevistada F)*
>
> *“[...] deu um problemão, ok, vamos respirar e vamos achar a solução [...] É isso aí, vamos encarar o problema.’ Não tem outra maneira”. (Entrevistada A)*

A relação entre decisão e adesão coletiva aparece como outro ponto importante. A decisão da líder não se sustenta apenas por sua racionalidade técnica, mas pela confiança que consegue gerar na equipe. Os relatos indicam que a gestão de conflitos depende da legitimidade da decisão, da proximidade simbólica da líder com a equipe e da confiança construída no processo. Bass e Riggio (2006) sustentam essa análise ao associar a liderança transformacional à confiança, ao engajamento e à valorização dos indivíduos. Conforme revelam os trechos:

> *"[...] se as pessoas compram a ideia e elas entendem que aquilo que tu tá fazendo, é o que tu tem que fazer, que não tem plano B, elas vão. Elas seguem. Agora se a atitude que tu tomar elas não acreditarem tu vai ter duas brigas. Uma briga com a tua atitude e outra briga com toda a equipe até do convencê-las." (Entrevistada F)*

> *"Mostrar que estamos no mesmo barco. Se o barco afundar eu morro afogada junto. Não é patrão e funcionário. Eu me coloco na mesma posição deles. A liderança não é imposição. É inspiração." (Entrevistada C)*

A estabilidade emocional das equipes aparece diretamente vinculada à capacidade da líder de regular suas próprias emoções e impedir que o descontrole se propague para o grupo. Conforme se observa nos trechos:

> *"Porque se tu tá em crise operacional que seja, e o teu emocional entrar em crise tu não tem o resultado." (Entrevistada D)*

> *"Porque muitas vezes o pavor te tira a serenidade, a inteligência." (Entrevistada A)*

> *"[...] o cargo que eu ocupo é um cargo muito solitário, muito solitário, muito, é uma cadeira que ela é muito difícil e tem coisas, que pelo bem do time e dos liderados, tu não pode se apoiar nos liderados para resolver questões internas, questões emocionais, às vezes tu tá destruído por dentro mas, tu não pode mostrar fraqueza porque ou tu tá com medo" (Entrevistada E)*

> *"O mundo é assim. Respira. Respira. Espera as coisas se acomodarem. [...] Depois tu cria mais resistência emocional e menos resistência física. Um amadurecimento. Um aprendizado." (Entrevistada F)*

As falas demonstram que a liderança em crise exige controle emocional, pausa interpretativa e maturidade construída pela experiência. Zhe *et al.* (2012) e Hunt *et al.* (1999) sustentam essa leitura ao indicarem o controle emocional, associado a uma forma de distanciamento, como um elemento crucial para uma liderança eficaz em momentos de crise. A gestão emocional também se expressa na

capacidade da líder de sustentar simbolicamente a equipe em situações extremas, nas quais passa a operar como referência emocional, moral e decisória para a equipe. Gioia e Chittipeddi (1991) contribuem para essa análise ao compreenderem o líder como agente de *sensegiving*, isto é, como aquele que orienta a construção de significados compartilhados, reduz ambiguidades, neutraliza emoções negativas e fortalece a confiança em momentos críticos. Essa dimensão simbólica da liderança aparece com força nos relatos:

> *"A gente envia o corpo pra cremação às 11h00 da manhã e à 1h00 da tarde eu tive que lidar com a estrutura da fábrica, com caminhões que tinham que carregar e tinham que estar na estrada, e eu não tinha o que fazer, eu tive que fazer. [...] eu cheguei aqui estavam todos os meus funcionários me esperando. Todos, todos, todos. [...] A gente tem que continuar nós somos muitas famílias que dependem disso aqui." (Entrevistada D)*

> *"[...] ele deu uns dois anos para a gente vender a empresa. Só que logo veio a pandemia, e aí como é que tu vai vender uma empresa nessa estrutura? Quem é que vai comprar uma empresa? Até que veio uma cartinha do advogado dele dizendo: "Pague meus direitos, me tire do contrato social em 30 dias. [...] porque foi uma sacudida, dizer: Agora, [nome suprimido], tu não pode mais brincar. Agora tu tem um contão pra pagar, de 120 parcelas, que são dez anos da tua vida...pra mim, foi marcante no sentido de dizer: Vamos lá. É um desafio enorme. Nós vamos vencer." (Entrevistada A)*

> *"Teve a enchente há dois anos atrás. E aí foi em maio... eu tava fazendo uma live e começou a piscar e raio, raio e a internet caía. E eu tava ali, e eu tava com a loja, com o estoque lá cheio porque eu precisava era a Páscoa, dia das Mães dia, dos namorados e depois pais então, eu já tava com tudo dentro do nosso estoque. E veio a bendita enchente meu Deus... na hora, assim, não pode tá, bateu o desespero, mas tu para e acha, vamo lá, vamo pensar, ah não deu certo isso aqui, tá, vamo pensar de novo, nós vamos ter que achar uma saída" (Entrevistada B)*

Outro eixo comum entre os relatos é a descentralização como mecanismo de estabilidade e corresponsabilidade. Conforme a entrevistada C: *"Eles têm carta branca para agir. No momento em que entendi que precisava sair da operação e confiar mais no time, virei uma chave."* A entrevistada A apresenta lógica semelhante quando fala que: "*a gente é todo mundo colega e dá muita liberdade para os gestores também poderem se dar o poder de ser um pouco do dono."* Essas falas demonstram que a estabilidade emocional das equipes não depende apenas da presença direta da líder, mas da criação de um ambiente em que as pessoas se sintam capazes, autorizadas e corresponsáveis pela resposta à crise. Edmondson (1999) sustenta essa interpretação ao tratar da segurança psicológica como condição para participação, confiança e enfrentamento coletivo de problemas.

Dessa forma, evidencia-se que as líderes femininas percebem as situações de crise como processos complexos, marcados por sinais de ruptura comunicacional, operacional, emocional e relacional, que exigem leitura antecipatória do contexto, capacidade de decisão sob pressão e sustentação emocional das equipes. A relação entre os relatos permite analisar que essas líderes tomam decisões mesmo diante do medo, da incerteza e da pressão temporal; administram conflitos por meio da comunicação assertiva, da escuta ativa, da confiança, da legitimidade e da adesão coletiva; e contribuem assim para a preservação da estabilidade emocional das equipes pela regulação de suas próprias emoções, pela construção de segurança psicológica, pela descentralização do poder e pela corresponsabilização nas tomadas de decisão. Assim, entende-se que a liderança feminina, nos relatos analisados, atua como instância de interpretação, decisão e sustentação emocional em cenários críticos, articulando comunicação, confiança, resiliência e mobilização coletiva como elementos centrais para a gestão organizacional sob pressão, favorecendo respostas mais consistentes diante da instabilidade própria das crises.

## 4.4 LIDERANÇA FEMININA E PROTEÇÃO REPUTACIONAL EM CONTEXTOS CRÍTICOS

A preservação da reputação em contextos de crise evidencia-se como resultado de práticas de liderança sustentadas pela credibilidade, pela coerência comportamental, pela comunicação clara, pela confiança interna e pela capacidade de manter relações consistentes com os diferentes públicos organizacionais. Nesse sentido, reputação, imagem e credibilidade devem ser compreendidas como dimensões relacionadas, mas não equivalentes: a reputação constitui uma construção acumulada ao longo do tempo, a imagem refere-se à percepção projetada em determinado contexto, e a credibilidade atua como base de confiança que sustenta ambas em situações críticas.

Essa distinção torna-se relevante porque, em contextos de crise, as expectativas das partes interessadas são ameaçadas, podendo comprometer o desempenho organizacional e gerar comentários negativos (Coombs, 2019). Ao mesmo tempo, o impacto sobre a imagem depende de quão favorável ou

desfavorável é o cenário atual da organização (Dowling, 2001), visto que, a imagem pode ser compreendida como ponto de partida para a reputação (Vidales Flores, *et al.,* 2024) e corresponde a uma idealização de uma representação mental que as partes interessadas tem da organização (Alvarado Herrera; Schlesinger Díaz, 2008).

Enquanto a reputação deve ser compreendida como uma avaliação coletiva das habilidades, características e credibilidade de uma organização com base em seus comportamentos (Adamu *et al.,* 2024; Coombs, 2007),ou seja, a reputação é construída ao longo do tempo nas relações entre a organização e seus diferentes públicos, ela reflete a realidade subjetiva do público (Dukerich e Carter, 2000).

Esse entendimento encontra respaldo ao afirmar que um dos principais objetivos da gestão de crises é manter a imagem da organização, diminuir os resultados negativos para a organização e proteger as partes interessadas (Coombs, 2010; Stocker, 1997). Nesse sentido, a reputação não se apresenta apenas como atributo simbólico ou comunicacional, mas como ponto estratégico que precisa ser preservado quando a organização se encontra exposta à incerteza, ao julgamento público e ao risco de perda de legitimidade.

A credibilidade aparece como elemento estruturante dessa preservação reputacional, pois funciona como base de confiança anterior à crise e como condição para que a organização continue sendo reconhecida como legítima em situações adversas. Essa compreensão demonstra que, em contextos críticos, a reputação é preservada quando a liderança consegue manter a confiança como dimensão não substituível da relação com clientes e demais públicos. Como percebe-se no trecho abaixo:

> *“A credibilidade é o primeiro ponto, isso aí exatamente. E, eu acho que hoje uma empresa só sobrevive no mercado em virtude da credibilidade [...] E o principal fator é credibilidade. Claro que preço interfere. É claro que entrega interfere. Mas isso é negociável. Preço. Prazo. Entrega. Qualidade. Tudo é negociável. Credibilidade não é negociável. Ou tu tem. Ou tu não tem. Então eu acho que é o principal fator. Com certeza absoluto.” (Entrevistada C)*

Esse ponto se articula à afirmação de Dowling (2001), segundo a qual o impacto das crises na imagem da organização depende de quão favorável ou desfavorável é o cenário atual da organização. A credibilidade, contudo, não se

sustenta apenas pelo histórico da organização, mas pela postura do líder diante da instabilidade. A entrevistada C reforça essa interpretação ao declarar: *“O líder do topo ele tem que ter uma estabilidade de pensamento e comportamento entendeu. No momento em que ele se torna muito explosivo ele perde credibilidade. Então o comportamento eu digo que é um espelho.”*

A preservação da reputação, nesse caso, passa pela estabilidade emocional, pela previsibilidade da conduta e pela coerência entre o discurso e o comportamento, a qual aproxima-se da noção de sensegiving, segundo a qual, em situações de crise, a atitude da liderança atua na reconstrução de significados compartilhados, na neutralização de emoções negativas e na instauração de confiança na liderança (Gioia; Chittipeddi, 1991).Essa interpretação aproxima-se do pensamento de Pearson e Clair (1998), para os quais um objetivo primário da gestão de crise é improvisar e interagir com as principais partes interessadas para que a criação de sentido individual e coletiva, o significado compartilhado e os papéis sejam reconstruídos.

A comunicação surge novamente como prática decisiva para a preservação reputacional, sobretudo porque a crise amplia ambiguidades, lacunas informacionais e interpretações adversas.

> *“eu acho que a principal coisa é qualidade de comunicação, porque pra mim, parte daí a gestão de crise, pra mim ela tá totalmente baseada em comunicação em entendimento claro de problema e entendimento claro de papéis e responsabilidades [...] isso tem que ser bem comunicado e bem gerido as pessoas têm que falar, as pessoas têm que se reunir, elas têm que trocar ideias pra chegar a um bom termo sobre como resolver então muitas coisas [...] entre o time e o cliente, entre o time e o mercado, é a comunicação que salva [...] então pra mim é comunicação é a base de tudo.” (Entrevistada E)*

> *“por mais que venham crises e problemas, se a gente sentar todo mundo e todo mundo tiver consciência desse problema, vai ficar mais fácil e as soluções vão vir antes, né? Porque, às vezes, as soluções estão em uma coisa simples, que tu não tá vendo, porque tu tá tão dentro daquela crise que tu não enxerga. Então, eu acho que a comunicação vai ser o grande diferencial pra essa evolução, né?” (Entrevistada A)*

Os trechos reforçam que a reputação é protegida quando a liderança organiza sentidos, reduz ruídos, define responsabilidades e impede que a ausência de informação produza desconfiança entre os públicos. Essa interpretação se aproxima

de Sellnow e Seeger (2013), para os quais a comunicação de crise constitui um processo contínuo de criação de significado compartilhado, necessário para orientar decisões, mitigar danos e sustentar a confiança em contextos de ameaça.

Além de reduzir ambiguidades internas, a comunicação também aparece como capacidade de traduzir a complexidade da crise e projetar confiança para os públicos que avaliam a conduta da organização. A reputação, nesse ponto, é preservada pela clareza com que a líder organiza a percepção dos públicos, tornando a empresa compreensível, confiável e coerente. Essa relação confirma que a imagem da organização, em contextos críticos, pode ser fortemente mediada pela forma como a liderança comunica, interpreta e representa o negócio. Conforme podemos observar no trecho:

> *"Pela forma como eu me posiciono, pela forma como eu cobro o time, pela forma que eu apresento, [...] esses meus posicionamentos, a minha clareza no apresentar, [...] então essa minha forma de talvez organizar o pensamento, de organizar o raciocínio de fazer com que as pessoas consigam entender aquilo que eu tô falando dá ou traz pra elas essa visão de que tá bom assim é a [nome suprimido], assim é a empresa que ela lidera né, assim então eu acho que eu transfiro um pouco daquilo que eu sou" (Entrevistada E)*

A reconstrução da confiança, quando a credibilidade já se encontra tensionada, constitui outra prática relevante para a preservação da reputação. A preservação reputacional não ocorre pela negação do problema, mas pela apresentação de plano, responsabilização, compromisso e manutenção do vínculo. Essa perspectiva converge com Pearson e Clair (1998), ao afirmarem que um objetivo primário da gestão de crise é improvisar e interagir com as principais partes interessadas para que a criação de sentido individual e coletivo, o significado compartilhado e os papéis sejam reconstruídos. Quando a reputação organizacional é compreendida como um ativo relacional, pois, captura as avaliações holísticas baseadas no histórico de seus públicos sobre seu caráter e comportamento (Hua, Wu e Niu, 2026), é a ideia gerada quando ações passadas são lembradas e comparadas com as expectativas futuras (Fombrun, 1996), com sua capacidade de satisfazer as expectativas das diferentes partes interessadas (Becker *et al.,* 2020) restabelecendo a confiança baseada em competência, benevolência e integridade. Como podemos observar no trecho:

> *“A gente tava semana passada [...] um cliente importante pra gente, crise gigante lá, fui eu: cara tá aqui, nós vamos fazer isso, isso, isso ele falou, [nome suprimido] a gente adora vocês, mas tu concorda comigo que já faz dois anos que vocês tão falando isso e eu não sei se eu consigo acreditar. E eu disse: [...] eu sei que é difícil acreditar no que a gente tá falando, eu só vim te trazer qual é o plano de trabalho, para fazer diferente só me deixa trabalhar, não precisa me dar muitos votos de confiança mas, também não me deixa, não me tira a confiança, [...] eu não tô te pedindo ah confia cegamente em mim, mas é confia o suficiente pra me deixar trabalhar, porque eu te garanto que vai acontecer [...] eu acho que a gente tem bons relacionamentos a gente se relaciona bem com o cliente a gente consegue dar essa segurança pra ele.” (Entrevistada E)*

A reputação também se constrói a partir da coerência interna da organização, especialmente quando a experiência dos colaboradores se converte em percepção externa. A entrevistada F comenta:

> *“Eu acredito muito que o marketing é o reflexo do teu marketing interno. Então a maneira com que tu trata as pessoas dentro da empresa, a maneira como que tu gere todos os teus processos isso reflete. Eu acredito que hoje a [nome suprimido] tem um nome interessante no mercado porque as pessoas que passaram por aqui se sentiram valorizadas, se sentiram fazendo parte.”*

A fala indica que a preservação da reputação não se limita à comunicação institucional, mas depende de práticas internas de valorização, pertencimento e consistência na gestão. Essa relação reforça a compreensão de que a reputação externa é influenciada pela experiência organizacional vivida internamente, uma vez que colaboradores, processos e práticas de gestão também constituem fontes de percepção e julgamento sobre a organização. Nesse contexto, Edmondson (1999) contribui para a análise ao demonstrar que a segurança psicológica favorece a manifestação de ideias, preocupações e percepções pelos membros da equipe, aspecto que pode fortalecer a capacidade interna de resposta à crise e, indiretamente, preservar a confiança atribuída à organização. Essa leitura pode ser complementada por Bass e Riggio (2006), ao indicarem que lideranças transformacionais promovem um clima organizacional baseado na confiança e na valorização dos indivíduos, elementos relevantes para a estabilidade interna em momentos de instabilidade.

A coerência entre resultados, pessoas e clientes também aparece como eixo de sustentação reputacional. A entrevistada F coloca que:

> *“qual é o objetivo? O objetivo é cliente satisfeito. Preservando a lucratividade da empresa é claro. Mas tu ter essa repetição de comportamento dentro da empresa. Dos colaboradores bem. Os clientes bem. Tu consegue ter uma linha né. [...] tu cria um ambiente que gere confiança. Que as pessoas se sintam aptas a poder dizer o que elas pensam. O que elas sentem. Tu gere as crises muito mais rápido. Tu não vai ter só o feeling. Tu vai ter uma base de dados, de pessoas com conhecimento. A equipe ajuda muito se ela tiver conhecimento. Confiança. Eu acredito nisso.”*

Essa fala indica que as práticas de liderança feminina contribuem para a preservação da reputação ao articular estabilidade interna, satisfação externa, participação da equipe e decisões menos intuitivas, mais sustentadas por conhecimento coletivo. Esse ponto se aproxima do referencial ao indicar que práticas mais inclusivas e participativas favorecem redes de colaboração mais robustas e fortalecem o engajamento com os públicos (Canhoto; Clark; Fennemore, 2015), o que pode reduzir resistências, ampliar a confiança e fortalecer a legitimidade da organização em contextos de crise.

A preservação da reputação exige ainda reconhecer que diferentes públicos interpretam a organização de maneiras distintas. A reputação, nesse caso, é preservada pela capacidade de priorizar públicos estratégicos, compreender diferenças de percepção e promover comunicação coletiva para antecipar soluções. Conforme Coombs (2019), crises são eventos que ameaçam expectativas importantes das partes interessadas, podendo impactar seriamente o desempenho organizacional e gerar comentários negativos. Conforme observa-se no trecho:

> *“É porque primeiro eu priorizo a minha empresa, os meus colaboradores, os meus fornecedores e os meus clientes [...] Então, às vezes, eu percebo que as pessoas me acham uma pessoa difícil de chegar, sabe? Que eu não dou muita abertura. Já a minha população interna não. Dá um jeito de dar a volta no gestor para tentar fazer o problema chegar até a [nome suprimido]. Então eu acho que são duas percepções bem diferentes: de quem me vê de fora e de quem está aqui dentro.” (Entrevistada A)*

A dimensão emocional também atua sobre a reputação, uma vez que a forma como a liderança conduz expectativas, percepções e instabilidades internas repercute na imagem projetada pela organização e na confiança atribuída à sua capacidade de enfrentamento da crise . Em situações críticas, a gestão emocional da liderança contribui para reduzir reações defensivas, alinhar interpretações e sustentar comportamentos percebidos como coerentes, confiáveis e responsáveis.

Essa leitura aproxima-se de Pang *et al.* (2009), ao destacarem que, quando as emoções das pessoas estão em jogo, há necessidade constante de envolvimento e conexão com elas em suas horas de necessidade, fator essencial para garantir a coesão organizacional. A preservação da reputação envolve gestão emocional, comunicação assertiva e alinhamento de expectativas, especialmente quando a crise pode ser agravada por interpretações equivocadas ou por ausência de orientação clara. A entrevistada D pondera que:

> *"Eu sou uma administradora, que entende que, o emocional vem antes de qualquer coisa tá. Com crise, em qualquer setor, verifica fundo o porquê tu não está saindo dessa crise. Com certeza tem um padrão emocional que tá. Uma falta de comunicação assertiva que é vinculada a isso também. E a questão de percepção do que as pessoas do teu entorno esperam de ti. Porque muito é, o que a gente projeta [...] Tudo uma questão de comunicação de percepção."*

A reputação também pode ser fortalecida pela associação entre a trajetória da líder e a trajetória da organização, sobretudo quando ambas são percebidas sob a lógica da superação, da continuidade e da capacidade de recuperação diante de eventos críticos. Nesse caso, a experiência pessoal da liderança não é analisada como elemento biográfico isolado, mas como recurso interpretativo por meio do qual os públicos atribuem à organização sentidos de resistência, permanência e resiliência. A reputação organizacional pode ser personificada na figura da liderança, especialmente quando a capacidade de aprender, resistir e transformar-se em crises pode impactar a forma como os públicos avaliam a organização e reconhecem sua reputação ao longo do tempo. Essa perspectiva se articula à compreensão de que organizações resilientes aprendem com seus erros, reconhecem novas oportunidades no caos, inovam e transformam seus negócios durante as crises (Ayala; Manzano, 2014; Yang; Danes, 2015). Desse modo, a trajetória de superação da liderança pode funcionar como recurso simbólico associado à capacidade organizacional de resistir, aprender e recuperar-se diante de eventos críticos. Observamos esse padrão no trecho abaixo:

> *"eu acho que eu venho de uma pandemia, onde eu fiquei 16 dias entubada [...] minha mãe morreu de Covid. Eu fiquei sabendo 20 dias depois quando eu acordei. [...] Acho que as pessoas me enxergam como uma superação. E eles enxergam que a empresa em si, ela também é uma superação. Por quê. Porque ela já passou por duas enchentes devastadoras. Ela passou pela morte do meu irmão aqui dentro e ela tá de pé. Então assim, eu acredito que*

> *muito vem atrelar a minha imagem, à imagem da empresa com dois vieses muito parecidos. [...] E eu acho que as pessoas me enxergam assim. Enxergam a empresa também. [...] Superação é a palavra." (Entrevistada D)*

Por fim, a honestidade e a humanização das relações aparecem como práticas complementares de preservação reputacional, especialmente por vincularem a imagem da marca à coerência ética da liderança. Essa interpretação pode ser aproximada da liderança autêntica, na medida em que a consistência entre valores, discurso e comportamento fortalece a confiança dos públicos na liderança e, por consequência, na organização que ela representa. Avolio e Gardner (2005) e Gardner *et al.* (2005) sustentam essa leitura ao associarem a liderança autêntica à atuação ética e responsável. De forma complementar, Gardner *et al.* (2005) vincula essa abordagem à autorregulação dos comportamentos de liderança, à redução de vieses pessoais e à transparência nas relações profissionais. Greenleaf (1977), por sua vez, permite aproximar essa prática de uma liderança orientada pelo compromisso moral e pela centralidade das relações humanas. Como observamos no relato da entrevistada B:

> *"ai [nome suprimido] tu é sempre igual né desde pequena [...] Essa é a minha essência, assim, de querer estar na loja conversando com cliente vendendo sabe e sempre fui muito honesta. [...] E ser sempre verdadeiro. [...] o jeito humano, o jeito [nome suprimido] é de ser, reflete no nome [nome suprimido]. É eu acho que é o que eu sou, isso aí que eu queria é isso que eu quero."*

Com base na análise desenvolvida, verifica-se que as práticas de liderança feminina contribuem para a preservação da reputação em contextos de crise ao articularem credibilidade, comunicação clara, estabilidade emocional, coerência comportamental, transparência, confiança e cuidado com as relações internas e externas. As falas das entrevistadas demonstram que a reputação não é preservada apenas por ações comunicacionais pontuais, mas pela capacidade da liderança de sustentar vínculos de confiança, organizar sentidos, direcionar equipes, reconhecer as expectativas dos seus públicos e manter coerência entre discurso, decisão e prática gerencial. Dessa forma, a liderança feminina evidencia-se como agente estratégico de proteção reputacional, pois transforma atributos relacionais, emocionais e éticos em mecanismos de sustentação da legitimidade organizacional diante da instabilidade, permitindo que a organização preserve sua imagem,

mantenha a confiança dos *stakeholders* e reforce sua capacidade de resposta em situações críticas.

## 4.5 IMAGEM CORPORATIVA E ADAPTABILIDADE EM SITUAÇÕES DE CRISE

A análise dos relatos permitiu identificar quatro dimensões articuladas à construção da imagem corporativa em situações críticas: adaptabilidade organizacional, antecipação e leitura de mercado, sustentação emocional das equipes e, de modo complementar, inovação como resposta às demandas emergentes da crise. Nesse contexto, a imagem corporativa não se limita à projeção externa da marca, mas constitui uma construção perceptiva formada pelos públicos a partir das práticas, decisões e comunicações da organização durante a crise. Sua configuração relaciona-se, portanto, à maneira como a liderança feminina conduz a organização diante da instabilidade, sinalizando confiança, capacidade de resposta e coerência entre discurso e prática.

Embora reputação e imagem corporativa sejam conceitos próximos, a análise privilegia a imagem como percepção mais imediata, projetada e interpretada pelos públicos durante a crise. Nesse sentido, a imagem pode ser compreendida como a representação mental formada pelos diferentes públicos possuem em relação a empresa (Gray e Balmer, 1998). A reputação, por sua vez, tende a se consolidar ao longo do tempo, a partir da recorrência, da consistência e da avaliação acumulada dessas percepções e representações, sem desconsiderar que a imagem construída em situações críticas pode repercutir posteriormente na reputação organizacional, pois, refere-se à avaliação coletiva da credibilidade, da confiança e posição geral da organização perante os olhos das partes interessadas (Baruah e Panda, 2020; Chun, 2005; van der Merwe e Puth, 2014).

Essa interpretação ganha força quando a crise é compreendida como evento que ameaça expectativas importantes das partes interessadas e pode impactar desempenho, reputação e percepção pública da organização, conforme Coombs (2019), contexto no qual, a gestão de crises exige resposta rápida, coordenada e interpretativamente consistente, pois a forma como a organização age diante da ruptura interfere diretamente na percepção projetada aos seus públicos.

O vínculo entre as praticas da liderança feminina e a adaptabilidade demonstra que a imagem corporativa é fortalecida quando a organização consegue se reposicionar diante da ruptura. Nesse sentido, a adaptabilidade não deve ser interpretada apenas como capacidade operacional de ajuste, mas como elemento constitutivo da imagem corporativa, uma vez que a rapidez de resposta, a permanência no mercado e a capacidade de atender novas demandas sinalizam aos públicos uma organização competente, responsiva e confiável em contextos de instabilidade. Esse aspecto pode ser observado nos trechos a seguir:

> *“Que nem na pandemia, né? Que todo mundo deu vários passos pra trás, e nós, no primeiro dia que a gente foi obrigado a fechar, já começamos a negociar com a prefeitura pra abrir a empresa de novo, porque nós tínhamos o ramo hospitalar que tava precisando de peças e o ramo de moto, que também começou a criar a demanda da moto da tele, porque ninguém mais saía de casa, né? Então eu acho que a gente sempre reaprendeu a olhar outros mercados, pra, na crise, dar valor pra outras coisas. E a gente nunca para no tempo, a gente tá sempre desenvolvendo novas coisas, novos produtos.” (Entrevistada A)*

> *“Eu acho que as mudanças hoje elas são muito rápidas. O percebido ao longo do tempo é num curto espaço de tempo. Hoje a ação e a reação ela é muito rápida. Tu toma ação aqui. A reação é de 30 a 60 dias no máximo. Uma vez tu tomava uma ação e levava seis meses pra perceber. Hoje tu erra uma tabela de preço é o fogo do mercado. Tu tem um feedback muito rápido. Então a atuação tem que ser muito mais adaptativa. Porque às vezes aquela ação que tu fez há 30 dias. Às vezes não tá mais valendo.” (Entrevistada F)*

> *“Diariamente. diariamente com o advento da internet essa mudança ela é muito rápida. Muito rápida. Eu não sei se a mudança de comportamento tu entende mas a mudança a visão estratégica do negócio tu entendeu. O comportamento ele tem que ser linear. Mas tu tem que tomar uma decisão muito mais rápida né pra acompanhar a evolução tecnológica né [...] Essa tomada de decisão às vezes é cortar na carne entendeu. E são tomadas de decisões doídas [...] Assim como tu pode fazer um investimento em tecnologia que vai melhorar a qualidade de vida das pessoas [...] eu gosto muito de participar disso porque tá na minha veia né comercial. Entender pra onde o mercado tá indo né. Pra nós conseguir fazer esse acompanhamento né. E a inovação ela tá é o cerne né.” (Entrevistada C)*

> *“eu aprendi muito, que a gente tem que implementar, a gente tem que treinar, a gente tem que testar pra depois cobrar. Então assim eu tenho muito isso pra mim. Então é o que eu tento fazer aqui. Que é eu sempre buscar o novo e tentar implementar ele aos poucos. Porque a gente tá num mercado extremamente, numa indústria extremamente, machista onde ela tem 65 anos. Toda implantação, toda implementação é difícil. Porque sempre era assim. Antes de fazer assim dava certo. E ainda mais agora com uma mulher na frente né. Então assim, vamos lá olhar onde essa máquina que tá funcionando. Não perco mais tempo. Vamos olhar. Porque a pessoa que tá comigo, os olhos têm que brilhar como os meus também. Certo. Então assim eu não posso criar uma coisa, implementar uma coisa, se eu não fizer com que as pessoas tenham o mesmo brilho que eu pra que as coisas aconteçam. Nós somos visuais né.” (Entrevistada D)*

Nos relatos, as práticas de liderança feminina aparecem associadas à capacidade de leitura contextual, reposicionamento rápido, mobilização de pessoas, escuta das demandas internas e externas e abertura à revisão de práticas. Esses elementos permitem compreender a adaptabilidade não apenas como ajuste operacional, mas como expressão de uma condução relacional, estratégica e responsiva, capaz de projetar aos públicos uma imagem de competência, cuidado organizacional e capacidade de aprendizagem diante da crise. Essa adaptabilidade também se manifesta como aprendizagem contínua e qualificação da organização diante das exigências externas. A organização preserva sua imagem não apenas quando comunica competência, mas quando demonstra, por meio de processos, certificações e práticas consistentes, que continua apta a responder ao ambiente. Conz e Magnani (2020) contribuem para essa interpretação ao compreenderem a resiliência como uma capacidade dinâmica, composta por fases proativa, absorvente/adaptativa e reativa, permitindo que a organização não apenas suporte a crise, mas também se transforme a partir dela. Esse aspecto pode ser observado nos trechos a seguir:

> *“Todo dia tu tem que reaprender a lidar com o teu negócio e com os teus clientes, com as novas exigências. E, ainda mais nós, como indústria, a gente não pode parar nem tecnologicamente e nem em relação às certificações. A gente tem a ISO 9001 e agora a gente está indo para a IATF, que é uma exigência dos clientes dos meus clientes. Então a gente está tendo sempre que se adaptar.” (Entrevistada A)*

> *“eu fui buscar também foi a qualificação na questão de pessoas. Eu fiz cursos de formação de coach, de coach executivo, eu fiz programação neurolinguística por quê? Porque o meu irmão tinha um linguajar dentro da empresa. E eu não aceitava aquele linguajar, eu não aceitava aquela estratégia, eu não aceitava aquela forma como lidava com a situação, mas como eu sempre disse, era a forma que tava dando certo [...] Eu fiz muito projeto externo de certificação tipo, ISSO, certificação da Disney, fui várias vezes consultora em empresa pra fazer isso Então assim eu aprendi muito” (Entrevistada D)*

Os relatos também registram iniciativas relacionadas à criação de produtos, canais comerciais e formas de atendimento diante da crise. Nos casos examinados, essas iniciativas podem ser compreendidas como respostas inovadoras desenvolvidas para enfrentar restrições, preservar o relacionamento com os clientes

e favorecer a continuidade das atividades organizacionais. Como se observa nos trechos destacados:

> *"Porque eu fiquei numa dificuldade o ano da pandemia, de não ter mercadoria, [...] o pessoal ficou em casa no Home office e trabalhando de pijama e ninguém mais tinha pra entregar eu disse quer saber vamos tentar. [...] Daí foi que a gente criou a linha da [nome suprimido] de pijamas e foi um sucesso pijama e roupão foi o que me salvou [...] eu faço uma live e vendo pra todos os meus 10 municípios que eu tenho loja [...] isso aí pra mim foi um grande passo [...] eles estão em casa, querem comprar pela internet, então deixa eles comprar da gente" (Entrevistada B)*

> *"Então é muito rápido. Tu tem que estar muito atento ao mercado e à necessidade do nosso cliente né. Então eu acho que é isso. É diariamente que a gente faz né. A gente recebe clientes e visita clientes. E eu gosto muito de participar disso porque tá na minha veia né comercial. Entender pra onde o mercado tá indo né. Pra nós conseguir fazer esse acompanhamento né. E a inovação ela tá é o cerne né." (Entrevistada C)*

A análise sugere que, nos casos examinados, a inovação esteve associada ao acompanhamento do ambiente e à busca de soluções diante da crise. Essas práticas podem contribuir para a percepção de uma organização atenta e responsiva. Tal interpretação encontra apoio em Chen et al. (2017), Wikhamn e Wikhamn (2020) e Moreno-Ureba et al. (2022), cujos estudos indicam que a diversidade de gênero e a participação feminina em estruturas decisórias podem ampliar perspectivas e favorecer processos de inovação em contextos organizacionais complexos.

As questões relacionadas à antecipação em situações de crise ampliam a análise por demonstrar que a imagem corporativa não depende apenas da reação à crise, mas também da capacidade de prever impactos e preparar a organização antes que a ruptura comprometa sua entrega. A entrevistada E apresenta um trecho relevante ao afirmar que:

> *"eu acho que faz parte do nosso negócio o antever algumas coisas porque, alguns movimentos de mercado eles vão acontecer, mas o mercado tem que estar preparado quando eles acontecerem e no nosso caso, que são ferramentas de gestão pras empresas, a gente tem que de fato saber antes o que tá impactando ou o que pode impactar pra que no momento em que aquele impacto aconteça a gente saiba responder [...] a gente precisa antever [...] pra poder fazer o sistema estar preparado no dia necessário [...] a gente não olha para o nosso produto quando a gente precisa entender o movimento de mercado ou de mudança de mundo, a gente olha para o comportamento*

> *humano, para o comportamento dos negócios, pra ver de que forma a gente apoia isso ou, a gente eventualmente atrapalha isso, e precisa estar atento quando isso chegar no dia a dia da gestão, da operação, dos negócios então assim o antever ele é fundamental pra gente"*

Esse trecho alicerça a discussão sobre antecipação e adaptabilidade, demonstrando que a liderança feminina atua na construção de prontidão organizacional diante das transformações do ambiente. Essa interpretação dialoga diretamente com Hughbank e Hershkowitz (2009), para quem o planejamento e a preparação para incidentes começam com a previsão de possíveis cursos de ação, ampliando a capacidade organizacional de reduzir danos, responder com maior consistência e recuperar-se de forma mais estruturada diante da crise. Desse modo, a antecipação não é apenas uma prática preventiva, mas também um recurso de preservação da imagem corporativa, pois sinaliza ao mercado e aos públicos internos que a organização possui capacidade interpretativa, visão estratégica e preparo para responder às transformações do ambiente.

Os aspectos emocionais devem ser analisados como condição para que adaptação e inovação se sustentem sob pressão. Estabilidade emocional, autoconhecimento, comunicação assertiva, confiança e capacidade de agir em situações de crise não são elementos periféricos, mas condições de possibilidade para a resposta organizacional. Elementos que demonstram que a liderança feminina contribui para a imagem corporativa ao evitar a paralisia organizacional, favorecer a expressão das equipes e criar condições para respostas mais rápidas. Essa leitura pode ser alinhada ao pensamento de Edmondson (1999), ao tratar a segurança psicológica como condição para participação, confiança e enfrentamento coletivo de problemas; por Gioia e Chittipeddi (1991), ao permitirem compreender os processos de construção e atribuição de sentido em momentos de mudança; e por Pang *et al*. (2009), ao ressaltarem a relevância do envolvimento e da conexão com os públicos quando emoções e confiança estão em jogo em situações críticas. Como evidenciam os trechos abaixo:

> *"Mas eu tinha uma coisa em mente, eu preciso sair do meu ambiente pra ver a solução do meu problema. Porque o meu ambiente tava me contaminando de tal forma que eu não vi a solução. [...] E eu consegui alinhar muita coisa. Não resolvi tudo, mas eu consegui alinhar a minha mente em relação ao que estava acontecendo. Porque se tu tá em crise operacional que seja, e o teu emocional entrar em crise tu não tem o resultado. [...] o emocional vem antes de qualquer coisa tá. [...] Tudo uma questão de comunicação de percepção." (Entrevistada D)*

> *“o desenvolvimento emocional ele é tão ou mais importante que o intelectual, nesse sentido de novos skills, novos conhecimentos técnicos [...] porque ela me dá a habilidade e a capacitação pra lidar com todos os demais aspectos, eu acho que isso é fundamental pro líder de verdade, assim, eu acho que é o ponto de partida é autoconhecimento.” (Entrevistada E)*

> *“Conhecimento e confiança. [...] Tem pouco conhecimento e tu acha que tu pode lidar com a crise. Isso é um problema. E às vezes, a pessoa tem muito conhecimento, mas não tem confiança de resolver a crise. As pessoas se paralisam por motivos diferentes. Então eu acho que tu cria um ambiente que gere confiança. [...] Tu gere as crises muito mais rápido.” (Entrevistada F)*

Assim, a análise permite compreender que as práticas de liderança feminina em situações críticas se associam à construção da imagem corporativa por meio da capacidade adaptativa, da antecipação estratégica e da sustentação emocional das equipes, às quais se somam, em alguns casos, respostas inovadoras. Os relatos indicam que a imagem projetada em contextos de crise não resulta apenas da comunicação externa, mas da coerência entre decisões, práticas de gestão, reposicionamento organizacional, cuidado com as pessoas e prontidão diante das exigências do ambiente. Nesse sentido, essas práticas podem fortalecer a percepção de competência, confiabilidade e responsabilidade, ao favorecer aprendizagem, ajustes e respostas consistentes diante da crise.

## 5 DISCUSSÃO

A análise dos resultados evidencia que os diferenciais da liderança feminina em cenários de crise se expressam pela articulação entre leitura antecipatória do contexto, estabilidade emocional, comunicação clara, empatia, credibilidade, adaptabilidade e preservação dos vínculos de confiança. Esses elementos, quando analisados de forma integrada, permitem compreender como a atuação da liderança feminina organiza a resposta à crise e cria condições para a preservação da reputação e da imagem corporativa. Nessa perspectiva, a crise não se limita a uma ruptura operacional, mas constitui um evento capaz de ameaçar expectativas relevantes dos públicos, afetando desempenho, reputação e percepção pública da organização (Coombs, 2019; Rosenthal *et al.,* 1989).

Nos relatos analisados, a liderança feminina aparece como vetor de interpretação, mobilização e condução coletiva, capaz de transformar instabilidade em ação coordenada, reduzir ambiguidades e sustentar a confiança interna e externa. Esse entendimento dialoga com Boin e Hart (2003), ao compreenderem a gestão de crises como questão de liderança, e com Weick *et al.* (2005), ao indicarem que contextos críticos exigem construção de sentido, coordenação e interpretação coletiva diante da incerteza.

Contudo, a análise exige cautela para que os diferenciais observados na liderança feminina não sejam compreendidos como atributos naturais, universais ou biologicamente determinados. Tais práticas devem ser interpretadas como repertórios sociais, cultural e organizacionalmente construídos. A teoria dos papéis sociais contribui para compreender como expectativas de gênero podem favorecer trajetórias mais orientadas à cooperação, à escuta e ao cuidado (Eagly *et al.,* 2000), enquanto Gilligan (1982) auxilia na compreensão de uma ética relacional vinculada à responsabilidade e à atenção ao outro. Dessa forma, empatia, mediação, proximidade e sensibilidade devem ser analisadas como práticas de liderança estrategicamente mobilizadas, e não como características essencializadas do feminino.

Essa análise também deve considerar que a sub-representação feminina em cargos de liderança não decorre da ausência de competência, mas da permanência de barreiras culturais, institucionais e organizacionais associadas aos vieses normativos de gênero e à incongruência entre as características atribuídas aos líderes e aquelas atribuídas às mulheres em geral (Diaz-Garcia; Welter, 2011). Além disso, essa desigualdade é reforçada por práticas de recrutamento e seleção orientadas pelo princípio de similaridade com perfis já predominantes em posições de liderança, em detrimento da análise da adequação ou competência real das candidatas ao cargo (Müller, 1999; Jordan; Mack, 2014). Ao afirmar que: “*não vejo diferença em mulher e homem [...] a gente percebe que existem habilidades diferentes nos homens, nas mulheres isso é indiscutível. [...] Mas o que eu percebo é que a mulher tem uma coisa que se chama sensibilidade*”, assim a Entrevistada F relativiza uma oposição rígida entre lideranças masculinas e femininas, embora reconheça a presença de sensibilidades e habilidades distintas.

De modo convergente, a Entrevistada C observa que: “*a liderança feminina ela vem com um olhar de humanização. Ela vem com um olhar de propósito*”. Ambos os relatos evidenciam que a liderança feminina ainda se exerce em estruturas marcadas por assimetrias de reconhecimento. Embora as entrevistadas reconheçam diferenciais como sensibilidade, humanização e propósito, também indicam que tais características não pertencem exclusivamente às mulheres. A competência permanece como eixo central da liderança; contudo, a fala da Entrevistada D, ao afirmar que: “*sendo mulher tu tem que provar 10 vezes que tu é boa*”, revela que a legitimação feminina ainda ocorre sob maior exigência simbólica e organizacional. Assim, a liderança feminina analisada se afirma não apenas por competências relacionais, mas também pela necessidade contínua de reconhecimento em espaços historicamente marcados por desigualdades.

A partir dessa base interpretativa, observa-se que uma das primeiras contribuições da liderança feminina para a condução da crise, está na capacidade de perceber sinais prévios de instabilidade e orientar a equipe antes que o problema se amplifique. Essa capacidade manifesta-se, inicialmente, na leitura de sinais comunicacionais, relacionais, emocionais e operacionais antes do agravamento formal da crise. As entrevistadas indicam que pequenos conflitos tendem a se ampliar quando não são percebidos ou tratados adequadamente, sobretudo pela ausência de comunicação clara. A fala da Entrevistada E sintetiza essa competência antecipatória ao afirmar que: “*a gente é líder porque, a gente vê antes*”, evidenciando que a liderança, nesses contextos, envolve sensibilidade para interpretar o ambiente e orientar a equipe antes que o problema se amplifique.

Essa leitura antecipatória se fortalece quando associada à estabilidade emocional, pois aparece como condição para manter a capacidade decisória e sustentar a confiança coletiva. A estabilidade emocional, o autoconhecimento e a confiança interna surgem como condições fundamentais para evitar a paralisia organizacional. As entrevistadas indicam que, em momentos de pressão, o desequilíbrio emocional pode comprometer a capacidade de análise, decisão e resposta. Essa relação é evidenciada pela Entrevistada D afirma que, se “*se tu tá em crise operacional, e o teu emocional entrar em crise tu não tem o resultado*”,

demonstrando que a instabilidade emocional da liderança pode repercutir diretamente sobre os resultados organizacionais.

Na mesma direção, a Entrevistada E destaca que para a liderança "*o ponto de partida é autoconhecimento*". Esses relatos indicam que a gestão de crise exige não apenas competência técnica, mas também domínio emocional, clareza de percepção e capacidade de sustentar a confiança coletiva. Esse achados dialogam com Gioia e Chittipeddi (1991), pela construção e atribuição de sentido em momentos críticos, e com Pang *et al.* (2009), ao ressaltarem a relevância do envolvimento e da conexão com os públicos quando emoções e confiança estão em jogo. Além disso, podem ser relacionados à liderança autêntica, na medida em que a autoconsciência, a autorregulação e a transparência relacional contribuem para sustentar confiança e coerência em contextos de instabilidade (Avolio e Gardner, 2005).

No plano relacional, a confiança também é construída pela escuta, pela empatia e pela proximidade com as equipes, elementos que favorecem vínculos internos mais sólidos diante da instabilidade. Esses aspectos emergem como práticas centrais da liderança feminina em crise, sem serem interpretadas como fragilidade gerencial. Ao contrário, os relatos indicam que esses elementos funcionam como recursos estratégicos para sustentar emocionalmente as equipes, mediar conflitos e preservar vínculos internos. Essa análise dialoga com Edmondson (1999), ao compreender a segurança psicológica como condição para a participação, a confiança e o enfrentamento coletivo de problemas. Também encontra respaldo em Sætren, Vaag e Lund (2024), ao ponderarem que um fator essencial para a superação de crises é estabelecer uma relação de longo prazo com segurança e confiança psicológica, e compreender o contexto em que a crise ocorreu. Bem como, em Bass e Riggio (2006), ao associarem a liderança transformacional à confiança, à valorização dos indivíduos e ao engajamento em momentos de instabilidade. As falas das entrevistadas revelam que o cuidado com as pessoas, a escuta e a capacidade de se colocar no lugar do outro favorecem ambientes mais seguros, colaborativos e preparados para responder à instabilidade.

Essas práticas relacionais ganham consistência quando integradas à comunicação clara, que conecta a equipe, os clientes, o mercado e os demais

públicos organizacionais. Esse processo comunicacional constitui outro diferencial decisivo, pois atua como prática transversal de prevenção, contenção, alinhamento interno e proteção da imagem corporativa. A comunicação de crise pode ser compreendida como um processo contínuo de construção de significado compartilhado, orientado à preparação, redução, limitação e resposta a ameaças e danos (Sellnow; Seeger, 2013). Canhoto, Clark e Fennemore (2015) e Zeng e Gerritsen (2014) reforçam que, em cenários críticos, a preservação da reputação depende de respostas rápidas, congruentes e alinhadas às expectativas dos públicos. Essa compreensão aparece de modo evidente na fala da Entrevistada E, ao afirmar que: "*a gestão de crise ela parte de boa comunicação entre time, entre o time e o cliente, entre o time e o mercado, é a comunicação que salva*", pois, quando equipes, clientes e mercado não estão alinhados, abre-se espaço para interpretações equivocadas e agravamento da crise. Assim, a comunicação clara não apenas organiza a resposta operacional, mas também protege a confiança e a percepção pública da organização.

Além de interpretar, acolher e comunicar, a liderança feminina contribui para a preservação organizacional quando demonstra capacidade de adaptação e reposicionamento diante da ruptura, especialmente quando a organização precisa lidar com mudanças, redefinição de prioridades e busca por novos caminhos de atuação. Nos relatos, a adaptação aparece tanto na busca por novos mercados quanto na rapidez de resposta diante de mudanças externas. Assim, a atuação da liderança não se restringe à continuidade operacional, mas envolve prontidão estratégica, responsabilidade e capacidade de aprendizagem diante da instabilidade.

Esse conjunto de práticas, antecipação, estabilidade emocional, escuta, comunicação e adaptabilidade, converge diretamente para a preservação da reputação, pois sustenta credibilidade, coerência e confiança ao longo da crise. A preservação da reputação evidencia-se de forma direta quando as entrevistadas associam liderança à credibilidade, à coerência comportamental e à confiança acumulada. A reputação, conforme Adamu *et al.* (2024) e Coombs (2007), pode ser compreendida como avaliação coletiva das habilidades, características e credibilidade da organização com base em seus comportamentos; nessa direção, Dukerich e Carter (2000) indicam que ela reflete uma realidade subjetiva dos

públicos. A Entrevistada C reforça essa compreensão ao afirmar que: “*Preço. Prazo. Entrega. Qualidade. Tudo é negociável. Credibilidade não é negociável. Ou tu tem. Ou tu não tem.*”, indicando que diversos pontos do processo podem ser ajustados, mas a confiança constitui elemento central para a sobrevivência organizacional.

Essa percepção é reforçada quando a mesma entrevistada relaciona a estabilidade do líder à credibilidade da empresa, ao afirmar que o comportamento da liderança funciona como “*um espelho*” em momentos de crise. Essas colocações aproximam-se de Dowling (2001), ao indicar que o impacto das crises na imagem da organização depende de quão favorável ou desfavorável é seu cenário atual, e de Gioia e Chittipeddi (1991), ao compreenderem a atuação da liderança em situações críticas como processo de reconstrução de significados compartilhados, neutralização de emoções negativas e instauração de confiança. Também se aproximam de Pearson e Clair (1998), para quem a gestão de crise envolve improvisar e interagir com as partes interessadas para reconstruir significados, papéis e sentidos coletivos.

A reputação, por sua vez, repercute na imagem corporativa, preservando a mesma quando as práticas de liderança se tornam visíveis aos públicos por meio de decisões coerentes, comunicação responsável e capacidade de resposta. Gray e Balmer (1998) permitem compreender a imagem como uma representação mental formada pelos públicos sobre a organização, o que reforça a importância da forma como a empresa decide, comunica e age durante a crise. Essa perspectiva se apoia em Coombs (2010) e Stocker (1997), ao afirmarem que um dos objetivos centrais da gestão de crises é manter a imagem organizacional, reduzir resultados negativos e proteger as partes interessadas.

Dessa forma, os resultados demonstram que os diferenciais da liderança feminina em cenários de crise constituem um conjunto integrado de práticas gerenciais, relacionais e simbólicas. As ações e atitudes das entrevistadas contribuem para a preservação da reputação ao sustentarem credibilidade, coerência, confiança e legitimidade; e contribuem para a imagem corporativa ao projetarem comunicação clara, estabilidade emocional, empatia, adaptabilidade e prontidão estratégica. Assim, a liderança feminina atua como mediadora entre instabilidade e confiança, entre ruptura e reorganização, e entre pressão emocional

e resposta estratégica, evidenciando que reputação e imagem são preservadas não apenas pelo que a organização comunica, mas pelo modo como suas líderes interpretam a crise, mobilizam pessoas, tomam decisões e demonstram coerência entre discurso e prática.

## 6 CONCLUSÃO

Os resultados desta pesquisa permitem concluir que os diferenciais da liderança feminina na gestão organizacional em cenários de crise não decorrem de atributos inerentes ao gênero, mas de competências social e organizacionalmente construídas, desenvolvidas ao longo das trajetórias profissionais e mobilizadas de forma estratégica diante da instabilidade. Neste estudo, o termo “diferenciais” refere-se às práticas identificadas nas narrativas das entrevistadas, cuja convergência revelou modos de atuação recorrentes em situações de crise; portanto, não corresponde à afirmação de características universais ou exclusivas das mulheres, nem estabelece superioridade em relação a outros perfis de liderança.

Evidenciou-se que a leitura antecipatória do contexto, a estabilidade emocional, a escuta empática, a comunicação clara, a adaptabilidade e a capacidade de reorganização favorecem a coordenação das equipes, a redução de ambiguidades, o fortalecimento da confiança e a ampliação da capacidade de resposta organizacional. Como consequência, essas práticas foram percebidas pelas participantes como elementos que podem contribuir para a preservação da reputação, ao sustentar credibilidade, coerência, legitimidade e confiança, e para a proteção da imagem corporativa, ao reforçar percepções de responsabilidade, equilíbrio e competência junto aos diferentes públicos.

No âmbito teórico, os achados ampliam a compreensão da liderança feminina em cenários de crise ao integrar contribuições da gestão de crises, da liderança, da liderança feminina, da reputação e da imagem corporativa, sob uma perspectiva analítica integrada. Ao evidenciar a articulação entre competências relacionais, emocionais, comunicacionais, estratégicas e adaptativas, a pesquisa indica que a preservação da reputação e da imagem não resulta exclusivamente de estratégias

de comunicação, mas da coerência entre a interpretação da crise, a tomada de decisão, a mobilização das equipes e a consistência das ações da liderança, evidenciando os mecanismos que sustentam a resposta organizacional em contextos críticos.

Acrescenta-se, como contribuição teórica e empírica, a produção de evidências qualitativas em organizações brasileiras de diferentes setores e portes, incluindo empresas familiares e processos sucessórios. Esse contexto evidencia que a atuação feminina em cenários críticos é atravessada pela construção de legitimidade, pelo reconhecimento das equipes e pela superação de barreiras culturais e organizacionais, manifestando-se em interação com estruturas organizacionais, relações de confiança e expectativas sociais. Ao situar a reputação e a imagem corporativa como resultados da coerência entre decisões, comportamentos e comunicação ao longo da crise, a pesquisa aproxima esses conceitos do debate sobre liderança feminina e indica que sua preservação está relacionada tanto qualidade das respostas organizacionais quanto da capacidade da liderança de sustentar confiança e legitimidade perante os diferentes públicos.

Além disso, os achados indicam a relevância de reconhecer e valorizar a participação feminina em posições estratégicas de liderança, não com base em um pressuposto de superioridade em relação a outros estilos de gestão, mas no reconhecimento de competências que se mostraram relevantes para a condução de crises, para a preservação dos ativos intangíveis organizacionais e para o fortalecimento da aprendizagem e da prontidão institucional.

Sob a perspectiva prática, os resultados oferecem subsídios às organizações que buscam fortalecer sua capacidade de resposta diante de contextos críticos. O desenvolvimento de competências relacionadas à antecipação, à inteligência emocional, à comunicação, à confiança e à adaptabilidade pode contribuir para a construção de ambientes mais resilientes e preparados para enfrentar situações adversas. Nesse sentido, os resultados podem orientar programas de formação de lideranças, processos sucessórios, constituição de equipes de crise e revisão das práticas organizacionais, combinando critérios técnicos de decisão com escuta ativa, segurança psicológica, transparência comunicacional e descentralização responsável. Essas iniciativas podem reduzir ambiguidades, preservar vínculos de

confiança e sustentar percepções de coerência, responsabilidade e competência durante e após a crise, podendo favorecer a proteção da reputação e da imagem corporativa.

Como limitações, reconhece-se que a investigação foi desenvolvida a partir de uma abordagem qualitativa e de um conjunto específico de entrevistadas, o que não permite generalizações estatísticas, embora possibilite uma compreensão aprofundada do fenômeno investigado. A delimitação geográfica, o número reduzido de participantes e a heterogeneidade dos setores e portes organizacionais restringem a transferibilidade dos achados para outras realidades e limitam comparações setoriais mais aprofundadas. Acrescenta-se que a análise sobre a preservação da reputação e da imagem corporativa foi realizada exclusivamente a partir da perspectiva das líderes, sem triangulação com outros públicos organizacionais nem com indicadores documentais ou perceptuais externos. Por essa razão, os achados permitem compreender como as participantes interpretam a contribuição de suas práticas, mas não comprovam a correspondência entre essa interpretação e as avaliações efetivamente formuladas fora do grupo investigado.

Recomenda-se que pesquisas futuras ampliem a diversidade regional e organizacional, adotem desenhos comparativos entre setores, tipos de crise, estilos de liderança e incorporem múltiplos públicos para examinar convergências e divergências entre a atuação da liderança e as percepções dos diferentes públicos. Estudos longitudinais poderão verificar como reputação e imagem se modificam antes, durante e após as crises, enquanto abordagens quantitativas ou métodos mistos poderão testar, em amostras mais amplas, as relações identificadas nesta pesquisa e a influência de fatores como estrutura de propriedade, sucessão familiar, cultura organizacional e duração da crise.

Assim, conclui-se que a liderança feminina, quando mobiliza competências relacionais, emocionais, comunicacionais, estratégicas e adaptativas, pode fortalecer a capacidade organizacional de interpretar, responder e aprender com as crises, contribuindo, sobretudo, para a preservação da reputação e da imagem corporativa e para o desenvolvimento de organizações mais preparadas para enfrentar cenários futuros de instabilidade. Dessa forma, o estudo amplia a compreensão sobre os mecanismos pelos quais a liderança feminina contribui para a gestão organizacional

em cenários de crise, oferecendo uma base analítica e prática para futuras investigações e para o aprimoramento das estratégias de preparação e de resposta organizacional.

# REFERÊNCIAS

ADAMS, R. B.; FUNK, P. Beyond the glass ceiling: does gender matter? **Management Science**, [s. l.], v. 58, n. 2, p. 219-235, 2012. DOI: https://doi.org/10.1287/mnsc.1110.1452.

ADAMU, A. A.; RAZA, S. H.; MOHAMAD, B. Unpacking the behavioural outcomes of internal crisis communication: underlining nexus of employee task performance, crisis responsibility and work well-being to improve organizational reputation. **Journal of Contingencies and Crisis Management**, [s. l.], v. 32, n. 2, e12562, 2024. DOI: https://doi.org/10.1111/1468-5973.12562.

AL-MUFTAH, H. Qatar's response to the crisis: public diplomacy as a means of crisis management. In: KRIEG, A. (ed.). **Divided Gulf: the anatomy of a crisis**. [s. l.]: Palgrave Macmillan, 2019. p. 233-250. DOI: https://doi.org/10.1007/978-981-13-6314-6_14.

ALVARADO HERRERA, A.; SCHLESINGER DÍAZ, M. W. Dimensionalidad de la responsabilidad social empresarial percibida y sus efectos sobre la imagen y la reputación: una aproximación desde el modelo de Carroll. **Estudios Gerenciales**, [s. l.], v. 24, n. 108, p. 37-59, 2008.

AMANN, B.; JAUSSAUD, J. Family and non-family business resilience in an economic downturn. **Asia-Pacific Business Review,** [s. l.], v. 18, n. 2, p. 203-223, 2012.

ANDRIJEVIC, M. et al. Overcoming gender inequality for climate resilient development. **Nature Communications,** [s. l.], v. 11, art. 6261, 2020. DOI: https://doi.org/10.1038/s41467-020-19856-w.

ANWAR, A.; COVIELLO, N.; ROUZIOU, M. Weathering a crisis: a multi-level analysis of resilience in young ventures. **Entrepreneurship Theory and Practice**, [s. l.], v. 47, n. 3, p. 864-892, 2023. DOI: https://doi.org/10.1177/10422587211046545.

ANWAR, S.; AGUSTIA, D.; DIANAWATI, W. It is not just about numbers: international evidence of female leadership index and corporate performance. **Gender in Management: An International Journal**, [s. l.], v. 41, n. 2, p. 256-279, 2026. DOI: https://doi.org/10.1108/GM-05-2025-0260.

ARGENTI, P. A. Communicating through the coronavirus crisis. **Harvard Business Review,** [s. l.], 13 mar. 2020. Disponível em: https://hbr.org/2020/03/communicating-through-the-coronavirus-crisis. Acesso em: 31 jul. 2026.

ASHMAN, I.; LAWLER, J. **Existential communication and leadership**. **Leadership,** [s. l.], v. 4, n. 3, p. 253-269, 2008. DOI: https://doi.org/10.1177/1742715008092361.

AVOLIO, B. J.; GARDNER, W. L. Authentic leadership development: getting to the root of positive forms of leadership. **The Leadership Quarterly**, [s. l.], v. 16, n. 3, p. 315-338, 2005. DOI: https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001.

AVRAHAM, E.; KETTER, E. **Media strategies for marketing places in crisis**. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2008.

AYALA, J. C.; MANZANO, G. The resilience of the entrepreneur: influence on the success of the business: a longitudinal analysis. **Journal of Economic Psychology,** [s. l.], v. 42, p. 126-135, 2014. DOI: https://doi.org/10.1016/j.joep.2014.02.004.

BARUAH, L.; PANDA, N. M. Measuring corporate reputation: a comprehensive model with enhanced objectivity. **Asia-Pacific Journal of Business Administration**, [s. l.], v. 12, n. 2, p. 139-161, 2020.

BASS, B. M.; RIGGIO, R. E. **Transformational leadership**. 2. ed. New Jersey: Lawrence Erlbaum, 2006.

BAUBLYTE, G. et al. “Being one of the boys”: perspectives from female forest industry leaders on gender diversity and the future of the Nordic forest-based bioeconomy. **Scandinavian Journal of Forest Research,** [s. l.], v. 34, n. 6, p. 521-528, 2019.

BECK, U. **Risk society: towards a new modernity**. Tradução de Mark Ritter. London: Sage Publications, 1992.

BECKER, A.; BOENIGK, S.; WILLEMS, J. In nonprofits we trust? A large-scale study on public trust in nonprofit organizations. **Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing**, [s. l.], v. 32, n. 2, p. 189-216, 2020. DOI: https://doi.org/10.1080/10495142.2019.1707744.

BETTA, J.; OWCZARZAK-SKOMRA, A. Agile crisis management. **Scientific Journal of the Military University of Land Forces,** [s. l.], v. 51, n. 2, p. 310-320, 2019. DOI: https://doi.org/10.5604/01.3001.0013.2602.

BISHOP, P. Knowledge diversity and entrepreneurship following an economic crisis: an empirical study of regional resilience in Great Britain. **Entrepreneurship & Regional Development,** [s. l.], v. 31, n. 5-6, p. 496-515, 2019. DOI: https://doi.org/10.1080/08985626.2018.1541595.

BOIN, A.; HART, P. ’T. Institutional crises and reforms in policy sectors. In: WAGENAAR, H. (ed.). **Government institutions: effects, changes and normative foundations**. Dordrecht: Kluwer Academic Publishers, 2000. p. 9-32. DOI: https://doi.org/10.1007/978-94-010-0963-8_1.

BOIN, A.; ’T HART, P. Public leadership in times of crisis: mission impossible? **Public Administration Review,** [s. l.], v. 63, n. 5, p. 544-553, set./out. 2003. DOI: https://doi.org/10.1111/1540-6210.00318.

BRASIL. Conselho Nacional de Saúde. **Resolução nº 466, de 12 de dezembro de 2012**. Diretrizes e normas regulamentadoras de pesquisas envolvendo seres humanos. Brasília, DF: Ministério da Saúde, 2012.

BRASIL. Conselho Nacional de Saúde. **Resolução nº 510, de 7 de abril de 2016**. Dispõe sobre as normas aplicáveis a pesquisas em Ciências Humanas e Sociais. Brasília, DF: Ministério da Saúde, 2016.

BRAUN, V.; CLARKE, V. Using thematic analysis in psychology. **Qualitative Research in Psychology**, [s. l.], v. 3, n. 2, p. 77-101, 2006.

BROWN-DEVLIN, N. et al. Exploring the influence of stakeholder personality on crisis response evaluations and outcomes. **Journal of Contingencies and Crisis Management,** [s. l.], v. 29, n. 3, p. 248-264, 2021. DOI: https://doi.org/10.1111/1468-5973.12345.

BRUCKMÜLLER, S.; BRAUN, M. One group's advantage or another group's disadvantage? How comparative framing shapes explanations of, and reactions to, workplace gender inequality. **Journal of Language and Social Psychology,** [s. l.], v. 39, n. 4, p. 457-475, 2020. DOI: https://doi.org/10.1177/0261927X20932631.

BUBER, M. **Between man and man**. London: Routledge, 2002.

BUSCH, T.; SHRIVASTAVA, P. Lessons from the financial *crisis. In:* BUSCH, T.; SHRIVASTAVA, P. **The global carbon crisis: emerging carbon constraints and strategic management options**. London: Routledge, 2011. p. 88-104.

CANHOTO, A. I.; CLARK, M.; FENNEMORE, P. Emerging segmentation practices in the age of the social customer. **Journal of Strategic Marketing**, [s. l.], v. 21, n. 5, p. 413-428, 2015. DOI: https://doi.org/10.1080/0965254X.2013.801609.

CANTU, J. et al. High Reliability Organization (HRO) systematic literature review: discovery of culture as a foundational hallmark. **Journal of Contingencies and Crisis Management,** [s. l.], v. 28, n. 4, p. 399-410, 2020. DOI: https://doi.org/10.1111/1468-5973.12293.

CARDELLA, G. M.; HERNÁNDEZ-SÁNCHEZ, B. R.; SÁNCHEZ-GARCÍA, J. C. Women entrepreneurship: a systematic review to outline the boundaries of scientific literature. **Frontiers in Psychology**, [s. l.], v. 11, art. 1557, 2020. DOI: https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01557.

CARRILLO, F.; IZULAIN, A. Liderança das mulheres face às alterações climáticas. **Diálogos: Revista Electrónica de Historia**, [s. l.], v. 17, n. 1, p. 63-88, 2023.

CASACA, S. F.; LORTIE, J. **Handbook on Gender and Organizational Change**. Turim: ITCILO, 2017.

CERTO, S. T. et al. Top management teams, strategy and financial performance: a meta-analytic examination. **Journal of Management Studies,** [s. l.], v. 43, n. 4, p. 813-839, 2006. DOI: https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00612.x.

CHAMBON, M. et al. “Men are not comfortable with successful female leaders”: exploring participatory exclusion in community-based fisheries management, South Coast Kenya. **Maritime Studies**, [s. l.], v. 24, art. 3, 2025. DOI: https://doi.org/10.1007/s40152-024-00390-0.

CHASSERIO, S.; PAILOT, P.; POROLI, C. When entrepreneurial identity meets multiple social identities: interplays and identity work of women entrepreneurs. **International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research,** [s. l.], v. 20, n. 2, p. 128-154, 2014.

CHEN, J.; CHENG, J.; DAI, S. Regional eco-innovation in China: an analysis of eco-innovation levels and influencing factors. **Journal of Cleaner Production,** [s. l.], v. 153, p. 1-14, 2017. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.03.141.

CHUEKE, G. V.; AMATUCCI, M. O que é bibliometria? Uma introdução ao Fórum. **Internext**, São Paulo, v. 10, p. 1-5, 2015.

CHUN, R. Corporate reputation: meaning and measurement. **International Journal of Management Reviews**, [s. l.], v. 7, n. 2, p. 91-109, 2005.

CONZ, E.; MAGNANI, G. A dynamic perspective on the resilience of firms: a systematic literature review and a framework for future research. **European Management Journal,** [s. l.], v. 38, n. 3, p. 400-412, 2020. DOI: https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.12.004.

COOMBS, W. T. Choosing the right words: the development of guidelines for the selection of the “appropriate” crisis-response strategies. **Management Communication Quarterly,** [s. l.], v. 8, n. 4, p. 447-476, 1995. DOI: https://doi.org/10.1177/0893318995008004003.

COOMBS, W. T. Protecting organization reputations during a crisis: the development and application of situational crisis communication theory. **Corporate Reputation Review**, [s. l.], v. 10, n. 3, p. 163-176, 2007. DOI: https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1550049.

COOMBS, W. T. Parameters for crisis communication. In: COOMBS, W. T.; HOLLADAY, S. J. (ed.). **The handbook of crisis communication**. **Chichester**: Wiley-Blackwell, 2010. p. 17-53. DOI: https://doi.org/10.1002/9781444314885.ch1.

COOMBS, W. T. **Ongoing crisis communication: planning, managing, and responding**. 5. ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2019.

COOMBS, W. T. **Ongoing crisis communication: planning, managing, and responding. 6. ed**. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2021.

COUTU, D. L. How resilience works. **Harvard Business Review,** [s. l.], v. 80, n. 5, p. 46-56, 2002.

CRAIN, M. A. et al. Healthcare leadership in the COVID-19 pandemic: from innovative preparation to evolutionary transformation. **Journal of Healthcare Leadership,** [s. l.], v. 13, p. 199-207, 2021.

CRESWELL, J. W. **Investigação qualitativa e projeto de pesquisa: escolhendo entre cinco abordagens**. 3. ed. Porto Alegre: Penso, 2014.

DAVOUDI, S. Resilience: a bridging concept or a dead end? **Planning Theory & Practice**, [s. l.], v. 13, n. 2, p. 299-307, 2012. DOI: https://doi.org/10.1080/14649357.2012.677124.

DE LA PARRA-GUERRA, A. C**. et al.** Violência de gênero como barreira aos direitos das mulheres rumo à sustentabilidade socioambiental. **Global Journal of Environmental Science and Management**, [s. l.], v. 11, n. 1, p. 343-364, 2025. DOI: https://doi.org/10.22034/gjesm.2025.01.20.

DÍAZ-GARCÍA, M.-C.; WELTER, F. Gender identities and practices: interpreting women entrepreneurs' narratives. **International Small Business Journal,** [s. l.], v. 31, n. 4, p. 384-404, 2011. DOI: https://doi.org/10.1177/0266242611422829.

DORFMAN, M.; CATHER, D. **Introdução à gestão de riscos e seguros**. 4. ed. São Paulo: Pearson, 2013.

DOWLING, G. **Creating corporate reputations: identity, image, and performance**. Oxford: Oxford University Press, 2001.

DUKERICH, J. M.; CARTER, S. M. Distorted images and reputation repair. In: SCHULTZ, M.; HATCH, M. J.; LARSEN, M. H. (ed.). **The expressive organization: linking identity, reputation, and the corporate brand**. Oxford: Oxford University Press, 2000. p. 97-112.

EAGLY, A. H.; KARAU, S. J. Role congruity theory of prejudice toward female leaders. **Psychological Review**, [s. l.], v. 109, n. 3, p. 573-598, 2002. DOI: https://doi.org/10.1037/0033-295X.109.3.573.

EAGLY, A. H.; WOOD, W.; DIEKMAN, A. B. Social role theory of sex differences and similarities: a current appraisal. In: ECKES, T.; TRAUTNER, H. M. (ed.). The developmental social psychology of gender. Mahwah, NJ: **Lawrence Erlbaum**, 2000. p. 123-174.

EDMONDSON, A. Psychological safety and learning behavior in work teams. **Administrative Science Quarterly**, [s. l.], v. 44, n. 2, p. 350-383, 1999.

FEARN-BANKS, K. **Crisis communications: a casebook approach**. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, 2002.

FLICK, U. **Introdução à metodologia de pesquisa: um guia para iniciantes**. Tradução de Magda Lopes. Porto Alegre: Penso, 2013.

FLOREDDU, P. B.; CABIDDU, F.; EVARISTO, R. Inside your social media circle: how to optimize online corporate reputation. **Business Horizons**, [s. l.], v. 57, n. 6, p. 737-745, 2014.

FOMBRUN, C. J. **Reputation: realizing value from the corporate image**. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1996.

FOMBRUN, C. J.; RINDOVA, V. P. The road to transparency: reputation management at Royal Dutch/Shell. In: SCHULTZ, M.; HATCH, M. J.; LARSEN, M. H. (ed.). **The expressive organization: linking identity, reputation, and the corporate brand**. Oxford: Oxford University Press, 2000. p. 77-96.

FOX, C.; DAVIS, P.; BAUCUS, M. Corporate social responsibility during unprecedented crises: the role of authentic leadership and business model flexibility. **Management Decision**, [s. l.], v. 58, n. 10, p. 2213-2233, 2020.

FRANKEN, S. Vielfalt und Diversity Management in Unternehmen. In: FRANKEN, S. (org.). Verhaltensorientierte Führung: Handeln, Lernen und Diversity in Unternehmen. 4. ed. Wiesbaden: **Springer Gabler**, 2019. p. 273-309. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-658-25270-0_9.

FUENTES-FUENTES, M. del Mar et al. Gender diversity, inclusive innovation and firm performance. **Sustainable Development**, [s. l.], v. 31, n. 5, p. 3622-3638, 2023. DOI: https://doi.org/10.1002/sd.2615.

GANGADHARAN, L. et al. Social identity and governance: the behavioral response to female leaders. **European Economic Review,** [s. l.], v. 90, p. 302-325, 2016. DOI: https://doi.org/10.1016/j.euroecorev.2016.01.003.

GARDNER, W. L. et al. “Can you see the real me?” A self-based model of authentic leader and follower development. **The Leadership Quarterly**, [s. l.], v. 16, n. 3, p. 343-372, 2005. DOI: https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.003.

GIBSON, C.; BIRKINSHAW, J. The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. **Academy of Management Journal,** [s. l.], v. 47, n. 2, p. 209-226, 2004. DOI: https://doi.org/10.5465/20159573.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019. 248 p.

GILLIGAN, C. **In a different voice: psychological theory and women’s development.** Cambridge, MA: Harvard University Press, 1982.

GIOIA, D. A.; CHITTIPEDDI, K. Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. **Strategic Management Journal,** [s. l.], v. 12, n. 6, p. 433-448, 1991.

GRAY, E. R.; BALMER, J. M. T. Managing corporate image and corporate reputation. **Long Range Planning,** [s. l.], v. 31, n. 5, p. 695-702, 1998. DOI: https://doi.org/10.1016/S0024-6301(98)00074-0.

GREENLEAF, R. K. **Servant leadership: a journey into the nature of legitimate power and greatness**. New York: Paulist Press, 1977.

HADJIELIAS, E.; CHRISTOFI, M.; TARBA, S. Contextualizing small business resilience during the COVID-19 pandemic: evidence from small business owner-managers. **Small Business Economics,** [s. l.], v. 59, n. 4, p. 1351-1380, 2022. DOI: https://doi.org/10.1007/s11187-021-00588-0.

HART, P. 'T; BOIN, A. Between crisis and normalcy: the long shadow of post-crisis politics. In: ROSENTHAL, U.; BOIN, A.; COMFORT, L. K. (ed.). **Managing crises: threats, dilemmas, opportunities**. Springfield, IL: Charles C*.* Thomas, 2001. p. 28-46.

HASSAN, M. U.; AYUB, A. Women's experience of perceived uncertainty: insights from emotional intelligence. **Gender in Management: An International Journal**, [s. l.], v. 34, n. 5, p. 366-383, 2019.

HEIFETZ, R.; LINSKY, M.; GRASHOW, A. The practice of adaptive leadership: tools and tactics for changing your organization and the world. Cambridge, MA: **Harvard Business Press**, 2009.

HEINONEN, S. *et al. Surprise as the new normal: implications for energy security.* **European Journal of Futures Research**, [s. l.], v. 5, art. 12, 2017. DOI: https://doi.org/10.1007/s40309-017-0117-5.

HERBANE, B. Rethinking organizational resilience and strategic renewal in SMEs. **Entrepreneurship & Regional Development,** [s. l.], v. 31, n. 5-6, p. 476-495, 2019. DOI: https://doi.org/10.1080/08985626.2018.1541594.

HOSIE, P.; SMITH, C. Preparing for crises with online security management education. **Research and Practice in Human Resource Management**, [s. l.], v. 12, n. 2, p. 90-127, 2004.

HOLSTI, O. R. Crisis decision making. In: TETLOCK, P. E. et al. (ed.). Behavior, society and nuclear war. New York: **Oxford University Press**, 1989. p. 8-84.

HUA, P.; WU, Y.; NIU, R. No organization is an island: how crisis history, temporal distance, and response strategy influence organizational reputation in spillover crises. **Journal of Contingencies and Crisis Management**, [s. l.], v. 34, e70149, 2026. DOI: https://doi.org/10.1111/1468-5973.70149.

HUGHBANK, R. J.; HERSHKOWITZ, M. Fundamentals of terrorism: understanding the threat and preparing for the next attack. **Journal of Police Crisis Negotiations**, [s. l.], v. 9, n. 2, p. 149-163, 2009. DOI: https://doi.org/10.1080/15332580902865219.

HUNT, J. G.; BOAL, K. B.; DODGE, G. E. The effects of visionary and crisis-responsive charisma on followers: an experimental examination of two kinds of charismatic leadership. **The Leadership Quarterly,** [s. l.], v. 10, n. 3, p. 423-448, 1999. DOI: https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00027-2.

HUTTON, J. G.; GOODMAN, M. B.; ALEXANDER, J. B.; GENEST, C. M. Reputation management: the new face of corporate public relations? **Public Relations Review**, [s. l.], v. 27, p. 247-261, 2001.

IRVINE, W.; ANDERSON, A. R. Small tourist firms in rural areas: agility, vulnerability and survival in the face of crisis. **International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research,** [s. l.], v. 10, n. 4, p. 229-246, 2004.

JOECKS, J.; PULL, K.; VETTER, K. Gender diversity in the boardroom and firm performance: what exactly constitutes a “critical mass”? **Journal of Business Ethics**, [s. l.], v. 118, n. 1, p. 61-72, 2013. DOI: https://doi.org/10.1007/s10551-012-1553-6.

JOHNSTONE, M. J.; TURALE, S. *Nurses’ experiences of ethical preparedness for public health emergencies and healthcare disasters: a systematic review of qualitative evidence*. **Nursing & Health Sciences**, [s. l.], v. 16, n. 1, p. 67-77, 2014. DOI: https://doi.org/10.1111/nhs.12130.

JONG, W.; DÜCKERS, M. L. A.; VAN DER VELDEN, P. G. Leadership of mayors and governors during crises: a systematic review on tasks and effectiveness. **Journal of Contingencies and Crisis Management,** [s. l.], v. 24, n. 1, p. 46-58, 2016. DOI: https://doi.org/10.1111/1468-5973.12091.

JORDAN, J.; MACK, K. Áreas centrais de ação para promover carreiras femininas em engenharia. ***In:*** BOES, A.; BULTEMEIER, A.; RINCZEK, R. (org.). **Moldando com sucesso oportunidades de carreira para mulheres**. Wiesbaden: Springer, 2014.

JOSHI, A.; JACKSON, S. E. Managing workforce diversity to enhance cooperation in organizations. In: WEST, M. A.; TJOSVOLD, D.; SMITH, K. G. (ed.). **International handbook of organizational teamwork and cooperative working**. Chichester: Wiley, 2003. p. 277-296.

KALIA, A. Decade of mandate: does gender diversity on corporate boards enhance Indian firms’ performance? **Gender in Management: An International Journal**, [s. l.], v. 40, n. 4, 2025. DOI: https://doi.org/10.1108/GM-06-2024-0306.

KHALATUR, S.; KRIUCHKO, L.; SIRKO, A. World experience adaptation of anti-crisis management of enterprises in the conditions of national economy’s transformation. **Baltic Journal of Economic Studies,** [s. l.], v. 6, n. 3, p. 171-182, 2020. DOI: https://doi.org/10.30525/2256-0742/2020-6-3-171-182.

KRUKE, B. I. **Societal safety and crisis management**: relevance for 22 July 2011. Oslo***:*** 22 July Commission, 2012. (22 July-Commission Paper, 7/12).

LARSSON, G. et al. Crisis management at the Government Offices: a Swedish case study. **Disaster Prevention and Management,** [s. l.], v. 24, n. 5, p. 542-552, 2015.

LAZARUS, R. S. Stress and emotion: a new synthesis. New York: **Springer Publishing Company,** 2006.

LEWIS, M. W.; ANDRIOPOULOS, C.; SMITH, W. K. Paradoxical leadership to enable strategic agility. **California Management Review,** [s. l.], v. 56, n. 3, p. 58-77, 2014.

LINNENLUECKE, M.; GRIFFITHS, A. Beyond adaptation: resilience for business in light of climate change and weather extremes. **Business & Society,** [s. l.], v. 49, n. 3, p. 477-511, 2010. DOI: https://doi.org/10.1177/0007650310368814***.***

LONGARELA, I. R. Explaining vertical gender segregation: a research agenda. **Work, Employment & Society**, [s. l.], v. 31, n. 5, p. 861-871, 2017.

LUDVIG, A.; ÖLLERER, B.; AUBRAM, T. Connecting gender balance, crisis resistance and innovativeness in the forestry sector: women in leadership and management. **Environmental Science & Policy**, [s. l.], v. 161, art. 103890, 2024. DOI: https://doi.org/10.1016/j.envsci.2024.103890.

MABEY, C.; LEES FINCH, T. Meanings of management development. In: MABEY, C.; LEES FINCH, T. (ed.). **Management and Leadership Development**. Londres: Sage, 2008.

MAITLIS, S.; SONENSHEIN, S. Sensemaking in crisis and change: inspiration and insights from Weick (1988). **Journal of Management Studies,** [s. l.], v. 47, n. 3, p. 551-580, 2010. DOI: https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2010.00908.x.

MALTERUD, K.; SIERSMA, V. D.; GUASSORA, A. D. Sample size in qualitative interview studies: guided by information power. **Qualitative Health Research**, [s. l.], v. 26, n. 13, p. 1753-1760, 2016. DOI: https://doi.org/10.1177/1049732315617444

MARCUS, L. J.; DORN, B. C.; HENDERSON, J. M. Meta-leadership and national emergency preparedness: a model to build government connectivity. **Biosecurity and Bioterrorism: Biodefense Strategy, Practice, and Science**, [s. l.], v. 4, n. 2, p. 128-134, 2006. DOI: https://doi.org/10.1089/bsp.2006.4.128.

MARTIN, R. Regional economic resilience, hysteresis and recessionary shocks. **Journal of Economic Geography**, [s. l.], v. 12, n. 1, p. 1-32, 2012. DOI: https://doi.org/10.1093/jeg/lbr019.

MASSEY, J. E. Managing organizational images: crisis response and legitimacy restoration. ***In:*** MILLAR, D. P.; HEATH, R. L. (ed.). **Responding to crisis: a rhetorical approach to crisis communication**. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, 2004. p. 233-246.

MERRIAM, S. B. **Qualitative research: a guide to design and implementation**. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2009.

MERRIAM, SHARAN B.; TISDELL, ELIZABETH J. **Qualitative research: a guide to design and implementation**. 4. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2016.

MILLS, C. E.; MORRISH, S. C. Responding responsibly to crises and disasters: the challenges of communication. ***In:*** BRENNAN, L. et al. (ed.). **Beyond the dark arts: advancing marketing and communications theory and practice**. London: World Scientific, 2023. p. 291-313.

MITROFF, I. I.; KILMANN, R. H. **Corporate tragedies: product tampering, sabotage, and other catastrophes**. New York: Praeger, 1984.

MITROFF, I. I.; PEARSON, C. M. **Crisis management: a diagnostic guide for improving your organization's crisis-preparedness**. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.

MORENO-UREBA, E.; BRAVO-URQUIZA, F.; REGUERA-ALVARADO, N. An analysis of the influence of female directors on environmental innovation: when are women greener? **Journal of Cleaner Production**, [s. l.], v. 374, art. 133871, 2022. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.133871.

MÜLLER, U. Gênero e organização: debates tradicionais, tendências atuais. ***In:*** NICKEL, H. M. et al. (ed.). **Transformação, organização corporativa, pesquisa de gênero**. Oplabden: Leske + Budrich, 1999.

NDLELA, M. N. A stakeholder approach to risk management. In: NDLELA, M. N. (ed.). Crisis communication: a stakeholder approach. Cham: **Palgrave Macmillan**, 2019. p. 53-75. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-319-97256-5_4.

NICOLAIDES, A.; MCCALLUM, D. C. Inquiry in action for leadership in turbulent times: exploring the connections between transformative learning and adaptive leadership. **Journal of Transformative Education*,*** [s. l.], v. 11, n. 4, p. 246-260, 2013. DOI: https://doi.org/10.1177/1541344614540333.

PANG, A.; JIN, Y.; CAMERON, G. T. Desenvolvimento do estágio final do modelo de mapeamento integrado de crise (ICM) em comunicação de crise: o mito do baixo engajamento em crise. In: INTERNATIONAL PUBLIC RELATIONS RESEARCH CONFERENCE, 2009. [**Anais**]. [S. l.: s. n.], 2009.

PATTON, M. Q. **Qualitative research & evaluation methods**. 3. ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2002.

PAUCHANT, T. C.; MITROFF, I. I. **Transforming the crisis-prone organization: preventing individual, organizational, and environmental tragedies**. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1992.

PEARSON, C. M.; CLAIR, J. A. Reframing crisis management. **Academy of Management Review*,*** [s. l.], v. 23, n. 1, p. 59-76, 1998.

PEARSON, C. M.; MITROFF, I. I. From crisis prone to crisis prepared: a framework for crisis management. **Academy of Management Executive,** [s. l.], v. 7, n. 1, p. 48-59, 1993.

PERROW, C. **Normal accidents: living with high-risk technologies**. 2. ed. Princeton, NJ: Princeton University Press, 1999.

PETRINI, C. **America's competitive secret: utilizing women as a management strategy**. Alexandria, VA: American Society for Training and Development, 1996.

PORFIRIEV, B. Social aftermath and organizational response to a major disaster: the case of the 1995 Sakhalin earthquake in Russia. **Journal of Contingencies and Crisis Management,** [s. l.], v. 4, n. 4, p. 218-227, 1996. DOI: https://doi.org/10.1111/j.1468-5973.1996.tb00096.x.

POWELL, G. N.; BUTTERFIELD, D. A.; JIANG, X. The “good manager” over five decades: towards an androgynous profile? **Gender in Management: An International Journal**, [s. l.], v. 36, n. 6, p. 714-730, 2021. DOI: https://doi.org/10.1108/GM-01-2021-0023.

POWELL, G. N.; BUTTERFIELD, D. A.; JIANG, X. Gender, diversity and the 2020 US presidential election: towards a presidential androgynous profile? **Gender in Management: An International Journal**, [s. l.], v. 37, n. 7, p. 785-800, 2022. DOI: https://doi.org/10.1108/GM-06-2021-0182.

PRADIES, C. et al. The lived experience of paradox: how individuals navigate tensions during the pandemic crisis. **Journal of Management Inquiry**, [s. l.], v. 30, n. 2, p. 154-167, 2021. DOI: https://doi.org/10.1177/1056492620986874.

QIAO, S. et al. Facilitators of organizational resilience in South Carolina AIDS service organizations: lessons learned from the COVID-19 pandemic. **AIDS and Behavior,** [s. l.], v. 28, supl. 1, p. S103-S114, 2024. DOI: https://doi.org/10.1007/s10461-023-04089-x.

RAELIN, J. A. It’s not about the leaders: it’s about the practice of leadership. **Organizational Dynamics,** [s. l.], v. 45, n. 2, p. 124-131, 2016. DOI: https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2016.02.006.

REINMOELLER, P.; VAN BAARDWIJK, N. The link between diversity and resilience. **MIT Sloan Management Review,** [s. l.], v. 46, n. 4, p. 61-64, 2005. Disponível em: https://sloanreview.mit.edu/article/the-link-between-diversity-and-resilience/. Acesso em: 31 jul. 2026.

RICHARDSON, B. Crisis management and management strategy: time to “loop the loop”? **Disaster Prevention and Management: An International Journal**, [s. l.], v. 3, n. 3, p. 59-80, 1994. DOI: https://doi.org/10.1108/09653569410795632.

ROCHLIN, G. I. Reliable organizations: present research and future directions. **Journal of Contingencies and Crisis Management,** [s. l.], v. 4, n. 2, p. 55-59, 1996. DOI: https://doi.org/10.1111/j.1468-5973.1996.tb00077.x.

ROMME, A. G. L.; VAN WITTELOOSTUIJN, A. Circular organizing and triple loop learning. **Journal of Organizational Change Management**, [s. l.], v. 12, n. 5, p. 439-453, 1999. DOI: https://doi.org/10.1108/09534819910289110.

ROSENTHAL, U. Future disasters, future definitions. In: QUARANTELLI, E. L. (ed.). What is a disaster? Perspectives on the question. London: **Routledge**, 1998. p. 146-160.

ROSENTHAL, U.; BOIN, A.; COMFORT, L. K. (ed.). **Managing crises: threats, dilemmas, opportunities**. Springfield, IL: Charles C. Thomas, 2001.

ROSENTHAL, U.; HART, P. ’T; CHARLES, M. T. The world of crises and crisis management. In: ROSENTHAL, U.; CHARLES, M. T.; HART, P. ’T (ed.). **Coping with crises: the management of disasters, riots and terrorism**. Springfield, IL: Charles C. Thomas, 1989. p. 3-33.

RUNYAN, R. C. Small business in the face of crisis: identifying barriers to recovery from a natural disaster. **Journal of Contingencies and Crisis Management,** [s. l.], v. 14, n. 1, p. 12-26, 2006. DOI: https://doi.org/10.1111/j.1468-5973.2006.00477.x.

SABHARWAL, M. From glass ceiling to glass cliff: women in senior executive service. **Journal of Public Administration Research and Theory**, [s. l.], v. 25, n. 2, p. 399-426, 2015.

SÆTREN, G. B.; VAAG, J. R.; LUND, M. S. What and how to train for strategic crisis management: a systematic literature review. **Journal of Contingencies and Crisis Management**, [s. l.], v. 32, e12568, 2024. DOI: https://doi.org/10.1111/1468-5973.12568.

SALAMZADEH, A.; DANA, L. P. A systematic literature review of crisis management in and by small and medium-sized enterprises. In: ETEMAD, H. (ed.). **Small and medium sized enterprises and the COVID-19 response**. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2022. p. 38-61.

SCHWEGMANN, C. Modern concert diplomacy: the Contact Group and the G7/8 in crisis management. In: KIRTON, J. J.; DANIELS, J. P.; FREYTAG, A. (ed.). **Guiding global order: G8 governance in the twenty-first century**. Aldershot: Ashgate, 2019. p. 93-122.

SELLNOW, T. L.; SEEGER, M. W. **Theorizing crisis communication**. Chichester: Wiley**-**Blackwell, 2013.

SENGE, P. M. et al. **The necessary revolution: how individuals and organizations are working together to create a sustainable world**. New York: Doubleday, 2008.

SHEHADEH, N. et al. The reality of healthcare professionals in leadership positions at the beginning of the COVID-19 pandemic. **International Journal of Environmental Research and Public Health**, [s. l.], v. 21, n. 9, art. 1154, 2024. DOI: https://doi.org/10.3390/ijerph21091154.

SHRIVASTAVA, P.; STATLER, M. **Learning from the global financial crisis: creatively, reliably, and sustainably**. Stanford, CA: Stanford University Press, 2012.

SINGH, A. et al. The state of the art of strategic leadership. **Journal of Business Research**, [s. l.], v. 158, art. 113676, 2023. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113676.

SPEARS, L. C. **The understanding and practice of servant-leadership**. 2005. Disponível em: https://www.regent.edu/acad/sls/publications/conference_proceedings/servant_leadership/roundtable/2006/pdf/spears_practice.pdf. Acesso em: 21 maio 2012.

STOCKER, K. P. Uma abordagem estratégica para gestão de crises. In: CAYWOOD, C. L. (ed.). **The Handbook of Strategic Public Relations and Integrated Communications**. Boston, MA: McGraw-Hill, 1997.

STONE, A. G.; RUSSELL, R. F.; PATTERSON, K. Transformational versus servant leadership: a difference in leader focus. **Leadership & Organization Development Journal,** [s. l.], v. 25, n. 4, p. 349-361, 2004. DOI: https://doi.org/10.1108/01437730410538671.

STOTEN, D. W. Authentic leadership in English education: what do college teachers tell us? **International Journal of Educational Management**, [s. l.], v. 28, n. 5, p. 510-522, 2013a. DOI: https://doi.org/10.1108/IJEM-04-2013-0049.

STOTEN, D. W. Servant leadership in English sixth form colleges: what do teachers tell us? **International Journal of Educational Management,** [s. l.], v. 27, n. 4, p. 377-386, 2013b. DOI: https://doi.org/10.1108/09513541311316313.

STOTEN, D. W. Exige-stential leadership: exploring the limits of leadership in a crisis. **Leadership & Organization Development Journal,** [s. l.], v. 42, n. 3, p. 333-347, 2021. DOI: https://doi.org/10.1108/LODJ-09-2020-0378.

TABESH, P.; VERA, D. M. Top managers' improvisational decision-making in crisis: a paradox perspective. **Management Decision,** [s. l.], v. 58, n. 10, p. 2235-2256, 2020.

TORCHIA, M.; CALABRÒ, A.; HUSE, M. Women directors on corporate boards: from tokenism to critical mass. **Journal of Business Ethics**, [s. l.], v. 102, n. 2, p. 299-317, 2011. DOI: https://doi.org/10.1007/s10551-011-0815-z.

TUCKER, L.; MELEWAR, T. C. Corporate reputation and crisis management: the threat and manageability of anti-corporatism. **Corporate Reputation Review**, [s. l.], v. 7, n. 4, p. 377-387, 2015. DOI: https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1540233.

ULMER, R. R.; SELLNOW, T. L.; SEEGER, M. W. Effective crisis communication: moving from crisis to opportunity. 4. ed. Thousand Oaks, CA: **Sage Publications**, 2017.

UNITED NATIONS OFFICE FOR DISASTER RISK REDUCTION (UNDRR). **GAR special report 2023: mapping resilience for the Sustainable Development Goals**. Geneva: UNDRR, 2023. Disponível em: https://www.undrr.org/gar/gar2023-special-report. Acesso em: 31 jul. 2026.

VAN DER MERWE, A.; PUTH, G. Towards a conceptual model of the relationship between corporate trust and corporate reputation. **Corporate Reputation Review**, [s. l.], v. 17, p. 138-156, 2014.

VEENEMA, T. G. et al. National nurse readiness for radiation emergencies and nuclear events: a systematic review of the literature. **Nursing Outlook,** [s. l.], v. 67, n. 1, p. 54-88, 2019.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

VIDALES FLORES, L. M.; MENDOZA MARTÍNEZ, I. A.; XOCHITOTOTL NAVA, V. Influencia de estilos de liderazgo transformacional, transaccional y laissez faire en la responsabilidad social corporativa, la imagen y reputación, así como en variables de resultado organizacional. **Contaduría y Administración**, México, v. 69, n. 3, e464, 2024. DOI: https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2024.4708.

VILLE, A. et al. What is the 'problem' of gender inequality represented to be in the Swedish forest sector? **Environmental Science & Policy**, [s. l.], v. 140, p. 46-55, 2023. DOI: https://doi.org/10.1016/j.envsci.2022.11.013.

VUNISEA, A. **The** "**culture of silence**" **and fisheries management**. **SPC Women in Fisheries Information Bulletin,** [s. l.], n. 18, p. 42-43, 2008.

WEICK, K. E. Enacted sensemaking in crisis situations. **Journal of Management Studies**, [s. l.], v. 25, n. 4, p. 305-317, 1988.

WEICK, K. E. Leadership as the legitimation of doubt. In: BENNIS, W.; SPREITZER, G. M.; CUMMINGS, T. G. (ed.). **The future of leadership: today's top leadership thinkers speak to tomorrow's leaders**. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2001. p. 91-102.

WEICK, K. E.; SUTCLIFFE, K. M. **Managing the unexpected: assuring high performance in an age of complexity**. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2001.

WEICK, K. E.; SUTCLIFFE, K. M. **Managing the unexpected: sustained performance in a complex world.** 3. ed. Hoboken, NJ: Wiley, 2015.

WEICK, K. E.; SUTCLIFFE, K. M.; OBSTFELD, D. Organizing for high reliability: processes of collective mindfulness. **Research in Organizational Behavior**, [s. l.], v. 21, p. 81-123, 1999.

WEICK, K. E.; SUTCLIFFE, K. M.; OBSTFELD, D. Organizing and the process of sensemaking. **Organization Science,** [s. l.], v. 16, n. 4, p. 409-421, 2005. DOI: https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0133.

WIKHAMN, W.; WIKHAMN, B. R. Gender diversity and innovation performance: evidence from R&D workforce in Sweden. **International Journal of Innovation Management,** [s. l.], v. 24, n. 7, art. 2050061, 2020. DOI: https://doi.org/10.1142/S1363919620500619.

WUT, T. M.; XU, J.; WONG, S.-M. Crisis management research (1985-2020) in the hospitality and tourism industry: a review and research agenda. **Tourism Management**, [s. l.], v. 85, art. 104307, 2021. DOI: https://doi.org/10.1016/j.tourman.2021.104307.

YANG, Y.; DANES, S. M. Resiliency and resilience process of entrepreneurs in new venture creation. ***Entrepreneurship Research Journal,*** [s. l.], v. 5, n. 1, p. 1-30, 2015. DOI: https://doi.org/10.1515/erj-2013-0076.

ZENG, B.; GERRITSEN, R. What do we know about social media in tourism? A review. **Tourism Management Perspectives**, [s. l.], v. 10, p. 27-36, 2014.

ZHANG, Z.; JIA, M.; GU, L. Transformational leadership in crisis situations: evidence from the People's Republic of China. **The International Journal of Human Resource Management**, [s. l.], v. 23, n. 19, p. 4085-4109, 2012.

# APÊNDICE A - ROTEIRO DA ENTREVISTA

| Pergunta | Categoria analítica | Conceito teórico | Autor(es) de referência |
|---|---|---|---|
| 1. Para iniciarmos, gostaria que você compartilhasse um pouco da sua trajetória profissional até chegar à posição de liderança que ocupa hoje. | Trajetória e formação da liderança | Liderança como prática construída ao longo da experiência, baseada em influência, confiança e desenvolvimento relacional | Stone et al. (2004); Stoten (2021) |
| 2. Ao revisitar esse percurso, que experiências você considera que mais contribuíram para a forma como você conduz situações mais complexas, especialmente aquelas que envolvem maior instabilidade, incerteza ou pressão dentro da organização? | Construção do estilo de liderança | Aprendizagem experiencial, evolução da liderança e preparação para contextos complexos | Senge et al. (2008); Shehadeh et al. (2024) |
| 3. Na sua vivência como gestora, como você percebe que determinadas situações passam a se configurar como mais críticas ou desafiadoras para a organização? | Percepção e definição de crise | Crise como evento de ameaça, incerteza e necessidade de interpretação | Coombs (2019); Rosenthal et al. (1989); Weick (1988) |
| 4. Você poderia compartilhar uma situação marcante que tenha vivido enquanto líder, em que a organização ou a equipe precisou lidar com um momento desafiador? | Experiência vivida em cenário de crise | Crise como ruptura organizacional que exige ação urgente e resposta coordenada | Mitroff e Kilmann (1984); Rosenthal et al. (1989); Coombs (2019) |
| 5. E, nesse momento, como você conduziu esse momento, o processo de tomada de decisão, ao mesmo tempo em que precisava lidar com tensões, expectativas e os aspectos emocionais da equipe? | Tomada de decisão e gestão emocional em crise | Decisão sob elevada incerteza; liderança em crise; inteligência emocional e gestão das emoções | Kruke (2012); Boin e Hart (2003); Lazarus (2006) |
| 6. Ao conduzir situações mais delicadas ou críticas, como você percebe que suas ações e posicionamentos influenciam na forma como a organização é percebida pelos diferentes públicos com que a organização se relaciona? | Reputação organizacional | Preservação da reputação e percepção dos stakeholders em contextos de crise | Coombs (1995; 2010); Pearson e Mitroff (1993) |
| 7. Que elementos, sejam eles relacionados à comunicação, postura ou tomada de decisão, costumam orientar a sua atuação nesses contextos? | Comunicação estratégica e posicionamento da liderança | Comunicação de crise como construção de significado compartilhado; resposta congruente e transparente | Sellnow e Seeger (2013); Canhoto, Clark e Fennemore (2015); Pang et al. (2009) |
| 8. Nesses contextos de maior instabilidade, como você percebe que a sua forma de liderar se reflete na imagem que a organização projeta? | Imagem corporativa | Imagem organizacional como projeção percebida a partir da atuação da liderança e da resposta à crise | Dowling (2001); Zeng e Gerritsen (2014) |
| 9. Durante situações de instabilidade ou crise, como foi para você lidar com as pessoas envolvidas e conduzir a equipe nesse contexto? | Condução de equipes em crise | Liderança como eixo da adaptação, coordenação e coesão organizacional em cenários críticos | Boin e Hart (2003); Certo et al. (2006); Qiao et al. (2024) |
| 10. Olhando para esse momento, como você percebe que lidou com os aspectos emocionais, tanto os seus quanto os da sua equipe? | Inteligência emocional e segurança psicológica | Empatia, segurança psicológica, confiança e estabilidade emocional das equipes | Edmondson (1999); Lazarus (2006); Gioia e Chittipeddi (1991) |
| 11. Ao longo desse processo, você identifica movimentos de adaptação, construção de novas soluções ou mudanças na forma de atuar que acabam influenciando a imagem ao longo do tempo? | Adaptabilidade, inovação e resiliência | Resiliência organizacional como capacidade de adaptação, absorção, renovação e aprendizagem em crise | Conz e Magnani (2020); Ayala e Manzano (2014); Yang e Danes (2015); Weick e Sutcliffe (2001) |
| 12. A partir das experiências que você já vivenciou, que transformações você percebe tanto na sua forma de liderar quanto na dinâmica da organização? | Aprendizagem organizacional e transformação | Crise como fonte de aprendizado, revisão de práticas e fortalecimento organizacional | Senge et al. (2008); Conz e Magnani (2020); Pearson e Clair (1998) |
| 13. E, olhando para o futuro, o que você considera essencial que equipes e organizações desenvolvam para lidar melhor com situações críticas, fortalecendo sua capacidade de resposta, adaptação e manutenção da confiança ao longo do tempo? | Preparação, prontidão e resposta futura | Antecipação, resposta, recuperação e preparação para crises futuras | Hughbank e Hershkowitz (2009); UNDRR (2017/2023); Conz e Magnani (2020) |