

**LIDERANÇA FEMININA EM CONTEXTOS DE CRISE: CONTRIBUIÇÕES DA LITERATURA E TENDÊNCIAS NA PRODUÇÃO ACADÊMICA****Rafael Bertin, Janine Fleith De Medeiros****RESUMO**

Em um cenário global marcado por crescente instabilidade, complexidade e incerteza, a gestão de crises apresenta-se como competência estratégica para organizações que buscam garantir sua sustentabilidade e adaptabilidade. Este artigo teórico, fundamentado em revisão bibliográfica e análise bibliométrica nas bases Scopus e Web of Science, explora a interseção entre liderança feminina e gestão de crises, destacando atributos como empatia, resiliência, inteligência emocional e comunicação colaborativa como diferenciais da atuação de mulheres em posições de liderança diante de contextos críticos. A pesquisa evidencia que, embora a produção científica internacional sobre o tema tenha se ampliado nos últimos anos, persiste uma lacuna no contexto latino-americano, especialmente no Brasil. A análise demonstra que a liderança feminina, ao adotar uma abordagem humanizada, impulsiona a inovação, fortalece a coesão das equipes, estimula a aprendizagem organizacional e favorece ambientes psicologicamente seguros. Esses elementos contribuem para a construção de estruturas organizacionais mais inclusivas, adaptáveis e preparadas para enfrentar adversidades. Os dados indicam a necessidade de ampliar a representatividade feminina em cargos estratégicos e sugerem que a equidade de gênero deve ser compreendida não apenas como um imperativo ético, mas como uma estratégia organizacional de fortalecimento institucional, especialmente diante de crises complexas.

Palavras-chave: Gestão de crises; Liderança; Liderança feminina; Resiliência organizacional; Aprendizagem organizacional; Equidade de gênero.

1 INTRODUÇÃO

Crises têm se tornado eventos recorrentes em um ambiente global cada vez mais volátil, incerto, complexo e ambíguo, no qual as ameaças são difíceis de prever e podem surgir em diversos sistemas sociais (Davoudi et al., 2012; Heinonen et al., 2017). Esses episódios inesperados ameaçam expectativas importantes que podem impactar o desempenho de uma organização, que diante de pressões do tempo e circunstâncias adversas, precisam tomar decisões rápidas, assertivas e coordenadas (Rosenthal et al., 1989; Coombs, 2019). Embora o conceito de gestão de crise não possua uma definição literal consolidada, a literatura aponta que, muitas vezes, o termo se refere à gestão de situações em níveis organizacionais ou financeiros (Mitroff; Kilmann, 1984; Richardson, 1994), ainda que abarque uma diversidade de contextos, como desastres naturais, falhas tecnológicas, pandemias e escândalos reputacionais. Desse modo, a gestão de crise tornou-se uma disciplina fundamental para o gerenciamento organizacional em áreas como as de risco, finanças, diplomacia e relações públicas (Dorfman; Cather, 2013; Coombs, 2021; Busch & Srivastana, 2011; Alý Muftah, 2019).

Neste contexto a liderança surge como eixo central na resposta a crises, sendo determinante para a adaptação e recuperação organizacional. A gestão de crises tornou-se uma questão de liderança (Boin e Hart, 2003), exigindo competências que envolvem comunicação eficaz, inteligência emocional e habilidade de tomada de decisão sob pressão. As crises desafiam



interpretações (Weick, 1988), sendo fundamental que líderes e *stakeholders* façam o seu melhor para dar sentido ao que está acontecendo (Lazarus, 2006; Maitlis & Sonnenshein, 2010; Weick, 1988; Weick et al., 2005). Sob esse escopo, a liderança feminina vem se destacando por sua atuação mais empática, colaborativa e voltada à reconstrução do tecido social (De la Parra-Guerra, 2024), a qual vem impulsionando iniciativas (Carrillo & Izulain, 2023) que geram maior engajamento e resiliência organizacional, mesmo que ainda diante de barreiras culturais e estruturais que limitam a sua ascensão em posições estratégicas (Longarela, 2017; Diaz-Garcia e Welter, 2011; Casaca; Lortie, 2017).

Estudos indicam que mulheres líderes apresentam maior propensão à construção de uma comunicação mais transparente, confiável e promotora de segurança psicológica (Edmondson, 1999). A atuação em crise requer não apenas criar sentido, mas dar sentido em uma crise, funcionando como um mecanismo de *sensegiving* capaz de reparar significados compartilhados, minimizar emoções negativas e instilar confiança (Gioia; Chittipeddi, 1991). A comunicação eficaz se consolida como uma ferramenta-chave na gestão de crise, pois comunicar na crise é um processo contínuo de criação de significado compartilhado entre grupos, comunidades, indivíduos e agências (Sellnow e Seeger, 2013), sendo esta reforçada pelas lideranças femininas que tendem a construir redes de colaboração mais robustas, fortalecendo o engajamento das partes interessadas (Canhoto, Clark; Fennemore, 2015; Pang et al., 2009).

Diante do exposto, o presente artigo apresenta uma revisão bibliométrica sobre os temas de gestão de crises e liderança feminina onde busca compreender a dinâmica de estudos a cerca dos temas em suas diferentes relações e interseções. Inicialmente, tem-se a revisão teórica, dando-se ênfase para os temas de gestão de crise, liderança, liderança feminina e liderança em contextos de crise. Após o método para desenvolvimento da revisão bibliométrica é descrito e, finalmente, na seção 4 os resultados são apresentados, vislumbrando-se tendências, lacunas e contribuições relevantes para o campo de pesquisa proposto.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 GESTÃO DE CRISE

No contexto atual, a gestão de crise consolida-se como uma área essencial para o enfrentamento de ameaças cada vez mais complexas, imprevisíveis e sistêmicas onde, segundo Kruke (2012), em termos gerais, a gestão de crise envolve a tomada de decisões críticas em situações de elevada incerteza. Tais eventos vão desde crises financeiras e organizacionais (Mitroff & Kilmann, 1984; Richardson, 1994) até desastres que impactam sociedades inteiras (Larsson et al., 2015). De acordo com Hughbank e Hershkowitz (2009), estudos nessa área se tornou um componente crítico nas fases de planejamento, reação e recuperação em respostas a riscos. Alinhado a essa visão, Coombs (2019) define crise como eventos que ameaçam expectativas importantes das partes interessadas, podendo impactar seriamente o desempenho organizacional e gerar comentários negativos, enquanto Rosenthal et al. (1989) a caracteriza como uma ameaça grave às estruturas, valores e normas fundamentais de um sistema social.

Diversos modelos foram propostos para estruturar a gestão de crises, sendo o de Mitroff e Pearson (1993) um dos mais influentes, ao propor cinco etapas integradas: detecção de sinais, prevenção e preparação, confinamento, recuperação e aprendizado. Esse modelo destaca-se por ser um processo contínuo, estruturado e não apenas reativo. A eficácia dessa gestão ocorre em diferentes níveis: tático, operacional e estratégico (Sætren, 2024), onde, independente do nível, é exigindo 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 & Turale, 2014; Jong et al., 2016; Veenema et al., 2019).

A resiliência organizacional é um dos pilares mais relevantes na gestão de crises. Sendo que a esta é atribuída à capacidade de uma empresa se renovar, absorver choques e recuperar (Reinmoeller e Van Baardwijk, 2005; Bishop, 2019; Martin, 2012). Conz e Magnani (2020) a descrevem como um atributo que se desenvolve em três fases: a proativa, em que a organização antecipa riscos; a adaptativa, em que absorve os impactos da crise; e a reativa, em que incorpora aprendizados. É notável que organizações resilientes sejam pragmáticas, buscam significado em meio à crise e demonstrem capacidade de improvisação (Amann e Jaussaud, 2012; Coutu, 2002; Weick e Sutcliffe, 2001). Nesse processo, a liderança é fator decisivo na formulação e implementação de decisões estratégicas (Certo et al. 2006), onde 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).

Outro aspecto relevante é a questão da preservação da reputação organizacional onde, um dos principais objetivos da gestão de crises é manter a imagem da organização, diminuir os resultados negativos e proteger as partes interessadas (Coombs, 2010; Pearson & Mitroff, 1993; Coombs, 1995; Stocker, 1997). Como argumenta Dowling (2001), o impacto das crises na imagem da organização depende de quão favorável ou desfavorável é o cenário atual da organização. Em tempos de conectividade digital, as redes sociais se tornam arenas decisivas nas quais 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 & Gerritsen, 2014). Assim, a gestão de crises assume um papel estratégico e multidisciplinar, articulando planejamento, liderança, comunicação, reputação e resiliência como competências-chave para garantir a continuidade organizacional diante de adversidades.

2.2 LIDERANÇA

A liderança ocupa posição central nos estudos organizacionais, sendo compreendida como a capacidade de influenciar e mobilizar pessoas em torno de objetivos comuns, onde a relação entre líder e seguidores é baseada na confiança (Stone et al., 2004), o que reforça a importância de habilidades interpessoais e da ética nas práticas de liderança. Conforme Stoten (2021), 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. Esse entendimento amplia a concepção tradicional de liderança como autoridade formal, valorizando práticas colaborativas e adaptativas, que respondam às transformações constantes do ambiente organizacional.

Ao longo do tempo, surgiram diversas teorias que buscam explicar os estilos e impactos da liderança. A teoria da liderança transformacional, por exemplo, destaca líderes que motivam e inspiram seguidores a alcançar níveis mais elevados de desempenho e comprometimento organizacional, embora essa perspectiva seja considerada limitada por alguns autores. Outras abordagens interessantes são 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, b). Para Gardner (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. Já Greenleaf (1977) ressalta que determinados contextos profissionais eram inerentemente de natureza moral.



No campo estratégico, a liderança também se expressa na capacidade de antecipar mudanças, formulando políticas que moldam o futuro organizacional onde, nesse aspecto 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 (Singh et al., 2023). No contexto corporativo atual, marcado por situações crescentes de complexidade e incerteza, surge a necessidade de líderes com uma mentalidade ambidestra, ou seja, que possuam a capacidade de alcançar um alinhamento em suas operações atuais enquanto se adapta efetivamente às mudanças nas demandas ambientais (Gibson e Birkinshaw, 2004). Esse tipo de liderança equilibra eficiência presente com inovação futura, como apontam Lewis et al. (2014), ao destacar que líderes ambidestros conciliam os recursos de uma organização entre a sua visão futura e a adaptação através da flexibilidade e criatividade.

A liderança eficaz também se associa ao fortalecimento da resiliência organizacional, quando priorizar uma comunicação bilateral foi percebido como uma disposição da liderança em ouvir e colaborar com a equipe (Quiao et al., 2024), favorecendo ambientes mais coesos e adaptativos. Desenvolver um ambiente que permita aos indivíduos responderem a cenários problemáticos em mudança (Senge et al., 2008) é essencial para preparar líderes diante de situações complexas e inesperadas. Isso exige aprendizagem contínua, bem como abordagens comunicacionais empáticas. 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. Em suma, compreender a liderança exige um olhar além das suas práticas, mas sim explorar uma discussão sobre a natureza da comunicação da liderança (Ashman e Lawler, 2008), promovendo modelos mais inclusivos, éticos e sustentáveis.

2.3 LIDERANÇA FEMININA

O avanço da presença feminina em posições de liderança tem contribuído significativamente para a diversidade de pensamento, a inovação e a criação de ambientes organizacionais mais colaborativos. Contudo, persistem barreiras estruturais e culturais que restringem a ascensão de mulheres a cargos estratégicos nos quais 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). Essas restrições vão além da competência, sendo reflexo de um viés social enraizado que associa autoridade a traços masculinos. Mulheres não levantam suas vozes por causa de fortes normas culturais (Vunisea, 2008), revelando a manutenção da “cultura do silêncio” e a perpetuação de modelos de liderança baseados na “similaridade” (Müller, 1999; Jordan e Mack, 2014).

Mesmo diante desses entraves, estratégias institucionais têm promovido o acesso das mulheres à liderança onde medidas como programas de mentoria, redes de apoio e cotas de gênero têm sido adotadas para melhorar o equilíbrio de gênero (Ludwig, 2024). A incorporação da perspectiva feminina 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), o que pode resultar em mudanças substanciais nos resultados de desempenho e de governança.



Além disso, estudos apontam que a liderança feminina é mais comprometida 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 conduta está associada à “teoria dos papéis sociais”, segundo a qual mulheres e homens têm disposições diferentes com base nas normas sociais existentes (Eagly et al., 2000), assim, incutem comportamentos cooperativos e de construção de relacionamentos em mulheres e comportamentos autônomos e competitivos em homens (Gilligan, 1982). A liderança feminina também tem sido associada à inovação e à sustentabilidade. Empresas com maior diversidade de gênero possuem maior impacto positivo no desenvolvimento inovador (Chen et al., 2017; Wikhamn & Wikhamn, 2020), há também 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), sugerindo impacto direto na desempenho organizacional e na adoção de práticas sustentáveis.

No entanto, as líderes ainda enfrentam desafios significativos, visto que, a carga desproporcional de responsabilidades que as mulheres têm de equilibrar a vida familiar e profissional é mais difícil (Cardella et al., 2020), agravada pelas expectativas sociais sobre combinação de seus outros papéis (Chasserio et al., 2014) e pela resistência a mudanças nas estruturas de poder, onde, em algumas sociedades, essa desigualdade de gênero é grave e a reação contra mulheres se tornarem líderes é prevalente (Gangadharan et al., 2016). O enquadramento da desigualdade de gênero também influencia a percepção pública sobre o tema quando, a disparidade é apresentada como uma super-representação masculina em vez de uma sub-representação feminina há maior mobilização para mudanças estruturais (Bruckmüller & Braun, 2020). Diante disso, promover a equidade de gênero na liderança é não apenas uma questão de justiça social, mas uma decisão estratégica para organizações que desejam fomentar inovação, resiliência e sustentabilidade em contextos de crescente complexidade.

2.4 LIDERANÇA EM CENÁRIO DE CRISE

A relação entre liderança e crises é inevitável, dado que as crises são vivenciadas como episódios de ameaça e incerteza, situações graves que exigem ação urgente (Rosenthal, Boin e Comfort, 2001). 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). Além disso, crises modernas apresentam-se mais complexas e tendem a transcender fronteiras e se interligar a outros problemas, muitas vezes profundos, e assim apresentam um impacto por hora mais prolongado (Rosenthal, 1998; Hart e Boin, 2001).

A modernização e a globalização agravam esse cenário, criando um ambiente interdependente e vulnerável, nos quais esses avanços promovem um mundo unido, que, no entanto, é suscetível à infestação por uma única crise (Perrow, 1999). Nesse contexto, o aspecto cognitivo e sociocultural das crises também ganha relevância, gerando um sentimento coletivo de vulnerabilidade (Boin e Hart, 2003). 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 (Beck, 1992). A resposta da liderança é fortemente influenciada pela percepção social desses riscos, e, como apontam Boin e Hart (2003), muitos cidadãos desconfiam das crises, pois não compreendem suas complexidades. Consequentemente, líderes são frequentemente alvos de críticas, investigações e pressões institucionais.



As crises, conforme apontado por Porfiriev (1996), podem se expandir e contrair-se dependendo de quais temas e questões exigem atenção, sendo moldadas pelo contexto social em que ocorrem. Boin e Hart (2003) enfatizam que a gestão de crises tornou-se uma questão de liderança, o que exige uma abordagem proativa baseada em aprendizados anteriores. Contudo, os principais gestores empresariais são geralmente avessos a levar a sério o planejamento de contingências de crises (Pauchant e Mitroff, 1992), o que evidencia a necessidade de uma filosofia de liderança orientada à prevenção. Tendo a liderança voltada para uma construção baseada em preparo, controle emocional e capacidade de coordenação em redes multiorganizacionais visando evitar respostas impulsivas, improvisações e a rigidez induzida pelo estresse (Holsti, 1989; Rosenthal, Charles, e 't Hart, 1989).

Em cenários de crise, destacam-se modelos como, por exemplo, a metaliderança, descrita como um modelo de liderança que vai além das práticas tradicionais, integrando a colaboração e a interdependência entre líderes e equipes, ou seja, lideranças que orientam e coordenam outros que abrangem toda a organização até redes mais amplas de profissionais (Marcus et al., 2006). 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 (Heifetz et al., 2009; Mabey e Lees Finch, 2008; Nicolaidis e McCallum, 2013; Romme e Witteloostuijn, 1999).

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. 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' (Rochlin, 1996; Weick, Sutcliffe e Obstfeld, 1999). 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.

A gestão de crises exige líderes preparados para responder com agilidade, segurança e inovação diante de eventos imprevisíveis que ameaçam a estabilidade organizacional (Coombs, 2019; Rosenthal et al., 1989). Nesse contexto, a liderança feminina tem se destacado por adotar posturas estratégicas baseadas em empatia, colaboração e visão humanizada. A resiliência é um atributo de indivíduos que prosperam sob desafios gerados pela incerteza, adaptam-se a novas situações (Herbane, 2019). Assim, a resiliência organizacional, vista como a capacidade de que a 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), que são frequentemente associadas a um traço marcante da liderança feminina.

O estilo humanizado de liderança feminina se evidencia na valorização do capital humano e na promoção de práticas participativas. À medida que o mundo se torna cada vez mais imprevisível, os líderes precisarão abordá-lo com mais humildade e menos arrogância (Weick, 2001), reforçando o papel da empatia e da escuta ativa. 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), o que se traduz em maior coesão e confiança nas equipes em momentos de crise quando liderados por mulheres. Compreender completamente o contexto em que a crise ocorreu requer um trabalho de gestão de segurança (Sætren, 2024), sendo que as emoções são manifestações com um significado pessoal que



cada indivíduo atribui à determinada situação (Lazarus, 2006). A liderança feminina, frequentemente associada a altos níveis de inteligência emocional, facilita ambientes psicologicamente seguros e inovadores.

A inovação também é amplamente vinculada à liderança feminina, pois, a diversidade de gênero impacta positivamente o desenvolvimento inovador (Chen et al., 2017; Wikhamn & Wikhamn, 2020), sendo que empresas com maior diversidade de gênero nas suas lideranças são afetadas positivamente (Moreno-Ureba et al., 2022) em relação à resolução criativa de problemas e adaptação a novos cenários. Tais líderes estimulam a cocriação e a aprendizagem organizacional contínua, decorrente da adversidade consolidam-se estruturas mais robustas e preparadas para futuras crises, visto que, 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).

Apesar dessas contribuições, barreiras estruturais e culturais ainda dificultam a ascensão feminina a cargos de alta liderança. 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). No entanto, observa-se crescente reconhecimento dos benefícios de uma liderança diversificada, o que tem impulsionado políticas organizacionais voltadas à equidade de gênero. Dessa forma, a liderança feminina em contextos de crise representa não apenas um diferencial competitivo, mas também um caminho estratégico para a construção de ambientes organizacionais mais resilientes, éticos, inclusivos e preparados para o futuro.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia adotada nesta pesquisa ancorou-se em uma análise bibliométrica, buscando o mapeamento do campo a ser pesquisado, oferecendo direcionamento e possibilitando a identificação dos espaços ocupados por pesquisas prévias e das metodologias adotadas em investigações anteriores (Chueke; Amatucci, 2015). As consultas foram realizadas nas bases de dados Scopus e Web of Science, selecionadas em razão de sua reconhecida relevância e abrangência no que diz respeito às publicações científicas. Buscou-se uma delimitação das áreas de ciências sociais, negócios e administração pública, com a seleção restrita aos campos de título, resumo e palavras-chave. O recorte temporal compreendeu os últimos 20 anos, permitindo a análise de uma janela significativa de tempo, viabilizando uma visão ampla da evolução das produções relacionadas ao tema a ser estudado.

A estratégia de busca iniciou com base no termo “Gestão de Crise”, aplicando sequencialmente recortes para os termos de “Liderança” e “Liderança Feminina”. Percebendo-se significativa quantidade de trabalhos relacionados à pandemia de COVID-19 e áreas de saúde, optou-se por excluir publicações referentes a essa temática, visando manter a análise da liderança feminina em diferentes cenários de crise. Também buscou-se destacar os principais autores que abordam o tema pesquisado, bem como o índice H dos periódicos de destaque que trouxeram o tema como evidência. E, por fim, uma visão sobre a concentração da produção científica sobre os temas por distribuição geográfica.

4 RESULTADOS

Os resultados encontrados através da análise bibliométrica realizada apontam que na base de dados Scopus a busca pelo termo “Gestão de Crise”, resultam em 33.187 documentos. Aplicando-se um recorte para o termo “Liderança”, houve uma redução total para 2.195 publicações. Subsequente a este, alinhou-se o foco especificamente em Liderança Feminina, tema central de interseção desta

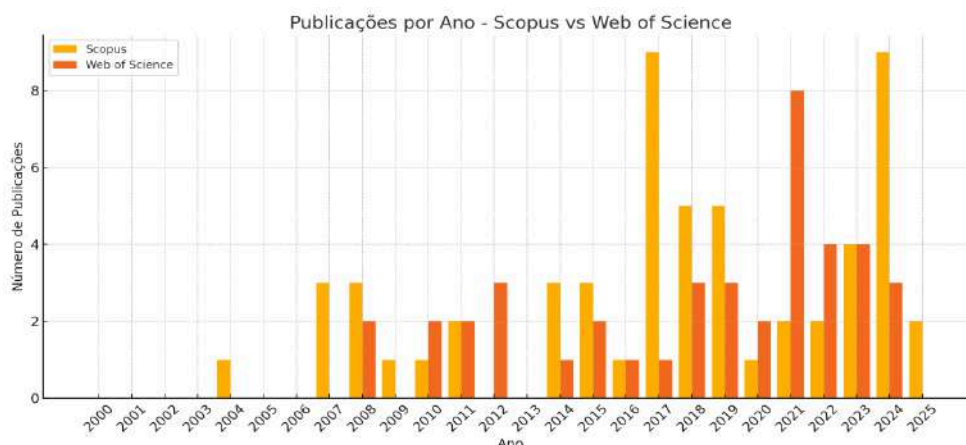


pesquisa, identificando 100 estudos. Diante do exposto anteriormente, foi aplicado um último filtro para excluir publicações relacionadas à pandemia de COVID-19 e às áreas de saúde, pois o intuito do estudo é a compreensão da liderança feminina em diferentes cenários de crise. Com isso, 39 documentos na base Scopus foram selecionados por estar diretamente alinhados ao tema proposto nesta pesquisa.

A mesma lógica de busca foi aplicada à base Web of Science, que inicialmente apresentou 33.626 publicações relacionadas à “Gestão de Crise”. Ao restringir o foco para “Liderança”, o total foi reduzido para 1.820 documentos. O direcionamento para Liderança Feminina identificou 67 estudos. Com a exclusão dos trabalhos relacionados ao contexto da pandemia de COVID-19 e às áreas de saúde, restaram 06 publicações na base Web of Science pertinentes ao escopo deste estudo.

Abaixo, o gráfico 1 apresenta uma evolução da produção pelos anos pesquisados.

Gráfico 1 - Apresentação da evolução de produção sobre o tema pelo período



Fonte: O autor (2025)

O gráfico evidencia uma tendência de crescimento na produção científica relacionada ao tema da pesquisa, com destaque para os anos de 2017, 2021 e 2024, onde registram-se os maiores volumes de publicações. Esse aumento sugere uma ampliação do interesse acadêmico por discussões vinculadas à liderança e à gestão de crises, especialmente em períodos marcados por instabilidade global, indicando o tema como objeto de estudo recorrente em diferentes áreas do conhecimento.

Com base na tabela 1, apresentada abaixo, nota-se os principais autores que se destacam na produção científica sobre o tema analisado nas bases Scopus e Web of Science. Alkhaldi, K.H., Aubram, T. e Austin, M. L. apresentam-se como os pesquisadores com maior número de publicações, contendo 2 produções cada. Outros autores, como Eichenauer, CJ., Tabche, I. e Marconatto, DAB, apresentam 1 publicações cada, demonstrando participação nas discussões acadêmicas relacionadas ao tema estudado.

Tabela 1 - Autores com maior produção acadêmica

Base Scopus		Base Web of Science	
Autor	Publicações	Autor	Publicações
Alkhaldi, K.H.	2	Eichenauer, CJ	1
Aubram, T.	2	Tabche, I	1
Austin, M. L.	2	Marconatto, DAB	1
Cura, B. A.	2	Grebelsky-Lichtman, T	1
Dantzler, D.	2	Vahdat, S	1

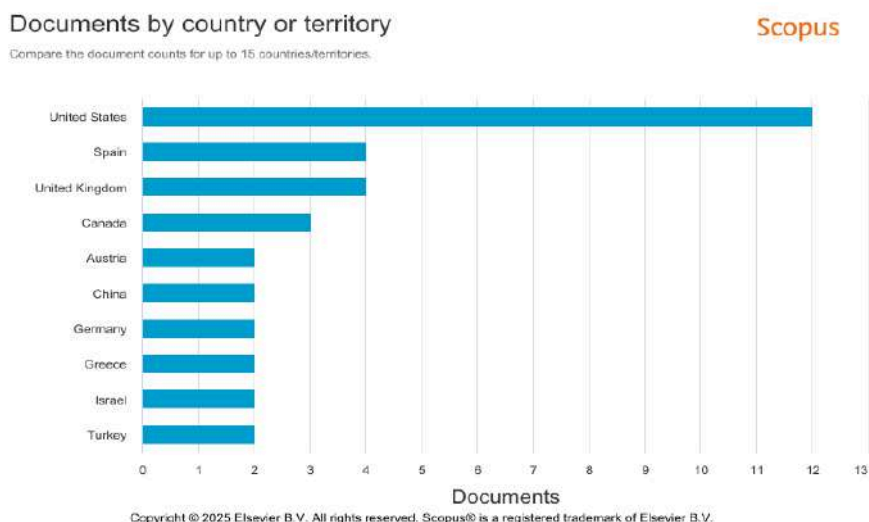


Fonte: O autor (2025)

Um dos pontos analisados nesta pesquisa foram os principais periódicos que publicaram sobre o tema, tendo como base o índice H, que mede a relevância e o impacto das publicações científicas. O journal “Sustainability” da Multidisciplinary Digital Publishing Institute (MDPI) aparece em primeiro com índice H de 169, seguido do “International Journal of Productivity and Performance” e “Gender in Management”. ambos da Emerald Group Publishing Ltd., tendo índices H de 77 e 66 indicando sua importância como fontes de referência para pesquisas científicas nos campos abordados neste trabalho.

Os gráficos 2 e 3, demonstram a concentração da produção científica sobre o tema por distribuição geográfica, onde os Estados Unidos tem destaque em ambas as bases. Espanha, Reino Unido e Canadá também se destacam, reforçando o predomínio de países do hemisfério norte. O Brasil aparece com uma publicação, “Women on the Front Line: The Growth of SMEs during Crises” de Marconatto, DAB. A referência feita ao trabalho de Marconatto, DAB demonstra a ausência de publicações da América do Sul, evidenciando uma lacuna regional significativa, sendo também um ponto importante de análise para o tema abordado sendo nítido que o mesmo ainda é pouco explorado em países latinos.

Gráfico 2 - Distribuição de produção científica por país – Base Scopus



Fonte: Scopus (2025)



Gráfico 3 - Distribuição de produção científica por país – Base Web of Science



Fonte: Web of Scicence (2025)

Diante do exposto, observa-se que o campo da liderança feminina em cenários de gestão de crise, embora ainda de forma preliminar, vem apresentando crescimento consistente ao longo dos últimos anos. A análise bibliométrica permitiu identificar avanços, mas também lacunas significativas, sobretudo no contexto latino-americano, onde as produções se mostram escassas. Destaca-se que a concentração de publicações em periódicos de alta relevância e a predominância de países do hemisfério norte como principais produtores de conhecimento reforçam tanto a importância acadêmica do tema quanto a necessidade de ampliar sua investigação em outras regiões. Assim, os achados iniciais desta pesquisa sinalizam não apenas o aumento do interesse científico, principalmente em períodos de instabilidade global, mas também a oportunidade de contribuição para a consolidação de um corpo teórico mais abrangente e representativo sobre a liderança feminina em processos de gestão de crise.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente análise teórica aponta que a liderança feminina se consolida como uma força transformadora na gestão de crises, ao promover práticas pautadas na empatia, escuta ativa e na construção de confiança. Em um ambiente organizacional cada vez mais marcado pela volatilidade e imprevisibilidade, tais atributos são determinantes para o fortalecimento da coesão de equipes e da resiliência institucional. Como apontam Coombs (2019) e Rosenthal et al. (1989), a liderança feminina tem se destacado por adotar posturas estratégicas baseadas em empatia, colaboração e visão humanizada, o que contribui para a criação de ambientes psicologicamente seguros e adaptáveis a contextos adversos.

Apesar da crescente valorização acadêmica e institucional dessas competências, a análise bibliométrica revelou uma lacuna existente em relação à produção de estudos voltados a liderança feminina em contextos de crises, principalmente no contexto latino-americano, especialmente no Brasil. Essa ausência aponta para a necessidade de investigações empíricas que explorem, a atuação de líderes femininas em crises organizacionais, bem como pesquisas comparativas entre diferentes estilos de liderança sob situações críticas e instáveis. A literatura também demonstra que a diversidade no topo da governança organizacional impulsiona práticas sustentáveis e inovadoras,



conforme evidenciado por Moreno-Ureba et al. (2022), ao afirmar que a diversidade de gênero no conselho de administração afeta positivamente a ecoinovação.

A diversidade, como destaca Franken (2019), leva a mais criatividade e capacidade de agir, sendo essencial para organizações que buscam se reinventar frente às adversidades. Nesse sentido, a capacidade de líderes em transformar o caos em aprendizado se torna um diferencial competitivo onde, 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). Assim, reconhecer e compreender as características e formas de atuação da liderança feminina em cenários de crise configura-se como um fator determinante para a sustentabilidade, aprendizado e gestão de equipes nos contextos organizacionais.

Portanto, este estudo propõe-se a suprir a lacuna existente no conhecimento ao examinar o papel da liderança feminina na gestão de crises, ressaltando suas características, desafios e impactos na gestão e na resiliência organizacional. Busca-se, com isso, oferecer subsídios teóricos e práticos para a formulação de políticas organizacionais mais inclusivas, garantindo que a diversidade de pensamento e experiência seja um diferencial competitivo na superação de desafios futuros. Espera-se, ainda, que os resultados incentivem a criação de programas de desenvolvimento voltados à capacitação de mulheres em posições estratégicas, fortalecendo a equidade de gênero e ampliando a resiliência institucional. Dessa forma, a contribuição desta pesquisa se alinha ao avanço das práticas de gestão e à construção de um futuro organizacional mais sustentável e equitativo.

REFERÊNCIAS

ADAMS, R. B.; FUNK, P. Além do teto de vidro: o gênero importa? **Management Science**, v. 58, n. 2, p. 219–235, 2012.

AL-MUFTAH, H. A resposta do Qatar à crise: a diplomacia pública como meio de gestão de crises. 2019.

AMANN, B.; JAUSSAUD, J. Resiliência de empresas familiares e não familiares em uma crise econômica. **Asia-Pacific Business Review**, v. 18, n. 2, p. 203–223, 2012.

ASHMAN, I.; LAWLER, J. Comunicação existencial e liderança. **Leadership**, v. 4, n. 3, p. 253–269, 2008.

AVOLIO, B. J.; GARDNER, W. L. Desenvolvimento de liderança autêntica: chegando à raiz de formas positivas de liderança. **The Leadership Quarterly**, v. 16, p. 315–338, 2005.

AYALA, J. C.; MANZANO, G. A resiliência do empreendedor. Influência no sucesso do negócio. Uma análise longitudinal. **Journal of Economic Psychology**, v. 42, p. 126–135, 2014.

BAUBLYTE, G. et al. Sendo um dos meninos: Perspectivas de líderes femininas da indústria florestal sobre diversidade de gênero e o futuro da bioeconomia baseada em florestas nórdicas. **Scandinavian Journal of Forest Research**, v. 34, n. 6, p. 521–528, 2019.

BISHOP, P. Diversidade de conhecimento e empreendedorismo após uma crise econômica: um



estudo empírico de resiliência regional na Grã-Bretanha. **Entrepreneurship and Regional Development**, v. 31, n. 5–6, p. 496–515, 2019.

BOIN, A.; 'T HART, P. Crises institucionais e reformas em setores políticos. In: WAGENAAR, H. (Org.). Instituições governamentais: efeitos, mudanças e fundamentos normativos. **Dordrecht: Kluwer Academic Publishers**, 2000. p. 9–32.

CANHOTO, A. I.; CLARK, M.; FENNEMORE, P. Emerging segmentation practices in the age of the social customer. **Journal of Strategic Marketing**, p. 91–100, 2015. DOI: 10.1177/2056305118797627.

CANTU, J. et al. Revisão sistemática da literatura da organização de alta confiabilidade (HRO): descoberta da cultura como uma marca fundamental. **Journal of Contingencies and Crisis Management**, v. 28, n. 4, p. 399–410, 2020.

CARDELLA, G. M.; HERNÁNDEZ-SÁNCHEZ, B. R.; SÁNCHEZ-GARCÍA, J. C. Empreendedorismo feminino: uma revisão sistemática para delinear os limites da literatura científica. **Frontiers in Psychology**, v. 11, p. 1557, 2020.

CARRILLO, F.; IZULAIN, A. Liderança das mulheres face às alterações climáticas. Diálogos: **Revista Electrónica de Historia**, 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. Equipes de alta administração, estratégia e desempenho financeiro: um exame metaanalítico. **Journal of Management Studies**, v. 43, n. 4, p. 813–839, 2006.

CHEN, J.; CHENG, J.; DAI, S. Eco-inovação regional na China: uma análise dos níveis de eco-inovação e fatores de influência. **Journal of Cleaner Production**, v. 153, p. 1–14, 2017.

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

CONZ, E.; MAGNANI, G. Uma perspectiva dinâmica sobre a resiliência das empresas: uma revisão sistemática da literatura e uma estrutura para pesquisas futuras. **European Management Journal**, v. 38, n. 3, p. 400–412, 2020.

COOMBS, W. T. Comunicação contínua de crise. 5. ed. Thousand Oaks, **CA: Sage Publications**, 2019.

COOMBS, W. T. Comunicação contínua de crise: planejamento, gerenciamento e respondendo. Thousand Oaks, **CA: Sage Publications**, 2021.

COOMBS, W. T. Parâmetros para comunicação de crise. In: COOMBS, W. T.; HOLLADAY, S. J. (Eds.). Handbook of Crisis Communication. Malden, **MA: Wiley-Blackwell**, 2010.



COUTU, D. L. Como funciona a resiliência. **Harvard Business Review**, v. 80, n. 5, p. 46–56, 2002.

DAVOUDI, S. et al. Resiliência: um conceito de ponte ou um beco sem saída? “Reformulando” a resiliência: desafios para a teoria e a prática do planejamento. **Planning Theory & Practice**, v. 13, p. 299–333, 2012.

DIAZ-GARCIA, M.-C.; WELTER, F. Identidades e práticas de gênero: interpretando narrativas de mulheres empreendedoras. **Entrepreneurship Research Journal**, v. 5, n. 1, p. 1–30, 2011.

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

DOWLING, G. Criando reputações corporativas. Oxford: **Oxford University Press**, 2001.

EDMONDSON, A. Segurança psicológica e comportamento de aprendizagem em equipes de trabalho. **Administrative Science Quarterly**, v. 44, n. 2, p. 350–383, 1999.

FRANKEN, S. Diversidade e gestão da diversidade nas empresas. In: FRANKEN, S. (Org.). **Liderança comportamental: ação, aprendizagem e diversidade nas empresas**. São Paulo: Atlas, 2019.

GILLIGAN, C. Em uma voz diferente. Cambridge, MA: **Harvard University Press**, 1982.

GIOIA, D. A.; CHITTIPEDDI, K. Sensemaking e sensegiving na iniciação de mudança estratégica. **Strategic Management Journal**, v. 12, n. 6, p. 433–448, 1991.

GREENLEAF, R. K. Liderança servidora: uma viagem à natureza do poder legítimo e da grandeza. Nova York: **Paulist Press**, 1977.

HEINONEN, S. et al. Surpresa como o novo normal – implicações para a segurança energética. **European Journal of Futures Research**, v. 5, n. 12, p. 1–13, 2017.

HOLSTI, O. R. Tomada de decisões em crises. In: TETLOCK, P. et al. (Orgs.). **Behavior, Society and Nuclear War**. New York: **Oxford University Press**, 1989. p. 8–84.

JOECKS, J.; PULL, K.; VETTER, K. Diversidade de gênero na sala de reuniões e desempenho da empresa: o que exatamente constitui uma “massa crítica”? **Journal of Business Ethics**, v. 118, p. 61–72, 2013.

JONG, W.; DUCKERS, M. L. A.; VELDEN, P. G. Liderança de prefeitos e governadores durante crises: uma revisão sistemática. **Journal of Contingencies and Crisis Management**, v. 24, n. 1, p. 46–58, 2016.

LAZARUS, R. S. Estresse e emoção: uma nova síntese. **Springer Editora**, 2006.



LEWIS, M. W.; ANDRIOPOULOS, C.; SMITH, W. K. Liderança paradoxal para permitir agilidade estratégica. **California Management Review**, v. 56, n. 3, p. 58–77, 2014.

LONGARELA, I. R. Explaining vertical gender segregation: a research agenda. **Work, Employment and Society**, v. 31, n. 5, p. 861–871, 2017.

MARTIN, R. Resiliência económica regional, histerese e choques recessivos. **Journal of Economic Geography**, v. 12, n. 1, p. 1–32, 2012.

MITROFF, I. I.; KILMANN, R. H. Corporate tragedies. **Praeger**, 1984.

MORENO-UREBA, E.; BRAVO-URQUIZA, F.; REGUERA-ALVARADO, N. Uma análise da influência de diretoras na inovação ambiental: quando as mulheres são mais verdes? **Journal of Cleaner Production**, v. 374, 133871, 2022.

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

PEARSON, C. M.; CLAIR, J. A. Reformulando a gestão de crises. **Academy of Management Review**, v. 23, n. 1, p. 59–76, 1998.

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. **International Public Relations Research Conference**, 2009.

REINMOELLER, P.; VAN BAARDWIJK, N. A ligação entre diversidade e resiliência. **MIT Sloan Management Review**, 2005.

RICHARDSON, B. Gestão de crises e estratégia de gestão – hora de “loop the loop”? **Disaster Prevention and Management: An International Journal**, v. 3, n. 3, p. 59–80, 1994.

ROSENTHAL, U.; 'T HART, P.; CHARLES, M. T. O mundo das crises e da gestão de crises. In: ROSENTHAL, U.; CHARLES, M. T.; 'T HART, P. (Eds.). Lidando com crises: a gestão de desastres, motins e terrorismo. **Springfield: Charles C. Thomas**, 1989. p. 3–33.

SÆTREN, G. B.; VAAG, J. R.; LUND, M. S. Para que e como treinar gestão estratégica de crises: uma revisão sistemática da literatura. **Journal of Contingencies and Crisis Management**, v. 32, e12568, 2024.

SELLNOW, T. L.; SEEGER, M. W. Teorizando a comunicação de crise. Vol. 4. **Chichester: John Wiley & Sons**, 2013.

STONE, G.; RUSSELL, R. F.; PATTERSON, K. Liderança transformacional versus liderança servidora - uma diferença no foco do líder. **Leadership and Organization Development Journal**, v. 25, n. 4, p. 349–361, 2004.



STOTEN, D. W. Liderança exigente: explorando os limites da liderança em uma crise. **Journal of Leadership & Organizational Development**, p. 333–347, 2021.

TORCHIA, M.; CALABRO, A.; HUSE, M. Diretoras femininas em conselhos corporativos: do tokenismo à massa crítica. **Journal of Business Ethics**, v. 102, p. 299–317, 2011.

VILLE, A. et al. Qual é o "problema" da desigualdade de gênero representado no setor florestal sueco? **Environmental Science & Policy**, v. 140, p. 46–55, 2023.

VUNISEA, A. A “cultura do silêncio” e a gestão das pescas. **Boletim de Informações sobre Mulheres na Pesca do SPC**, n. 18, p. 42–43, 2008.

WEICK, K. E.; SUTCLIFFE, K. M. Gerenciando o inesperado. Vol. 9. Nova Jersey: **Jossey-Bass**, 2001.

WEICK, K. E.; SUTCLIFFE, K. M.; OBSTFELD, D. Organização e o processo de construção de sentido. **Organization Science**, v. 16, n. 4, p. 409–421, 2005.

WIKHAMN, W.; WIKHAMN, B. R. Diversidade de gênero e desempenho de inovação: evidências da força de trabalho de P&D na Suécia. **International Journal of Innovation Management**, v. 24, n. 7, p. 2050061, 2020.

YANG, Y.; DANES, S. M. Resiliência e processo de resiliência de empreendedores na criação de novos empreendimentos. **Journal of Developmental Entrepreneurship**, 2015.

ZENG, B.; GERRITSEN, R. O que sabemos sobre as redes sociais no turismo? Uma revisão. **Tourism Management Perspectives**, v. 10, p. 27–36, 2014.