

DA REAÇÃO À DECISÃO: SETE NÍVEIS DE INFLUÊNCIA FEMININA NAS REDES SOCIAIS

FROM REACTION TO DECISION: SEVEN LEVELS OF WOMEN'S INFLUENCE ON SOCIAL NETWORKS

DE LA REACCIÓN A LA DECISIÓN: SIETE NIVELES DE INFLUENCIA FEMENINA EN LAS REDES SOCIALES

DOI: 10.54899/dcs.v23i95.7115

Submitted: 8/17/2026

Approved: 9/10/2026

Published on: 9/17/2026

Ana Cristina Viana Campos

Pós-doutora em Divulgação Científica

Instituição: Universidade Federal do Sul e Sudeste do Pará (Unifesspa)

RESUMO

Este estudo analisou como a influência de uma mulher líder é manifestada por outras mulheres em ambiente digital, tomando como campo empírico os comentários publicados em resposta a um vídeo de Kenia Gama no Instagram. Trata-se de estudo exploratório e descritivo, com abordagem qualitativa e apoio de análise quantitativa descritiva. Após exclusão de duplicações, respostas da própria autora e um comentário masculino, o corpus final foi composto por 69 comentários de mulheres. A partir dos padrões emergentes do material, foi construída uma classificação analítica exploratória em sete níveis de influência manifestada: reação, aprovação, legitimação, identificação, aprendizagem, referência e influência associada a decisões. Os três primeiros níveis concentraram 85,5% dos comentários, com destaque para a legitimação, presente em 33,3% das manifestações. Os níveis de maior profundidade reuniram 14,5% do corpus e incluíram identificação pessoal, aprendizagem, reconhecimento da líder como referência e associação entre sua influência e decisões de vida. Os resultados indicam que métricas agregadas de engajamento não captam adequadamente a heterogeneidade das respostas produzidas pela audiência. A principal contribuição do estudo está na proposição de uma classificação capaz de diferenciar formas distintas de influência feminina nas redes sociais, devendo ser testada em outros contextos e lideranças.

Palavras-chave: liderança feminina; influência social; redes sociais; mulheres; engajamento digital.

ABSTRACT

This study analyzed how the influence of a female leader is manifested by other women in a digital environment, using as its empirical field the comments posted in response to a video by Kenia Gama on Instagram. This exploratory and descriptive study adopted a qualitative approach supported by descriptive quantitative analysis. After excluding duplicates, replies posted by the author herself, and one comment written by a man, the final corpus consisted of 69 comments by women. Based on patterns emerging from the material, an exploratory analytical classification was developed comprising seven levels of manifested influence: reaction, approval, legitimation, identification, learning, reference, and influence associated with decisions. The first three levels accounted for 85.5% of the comments, with legitimation being the most frequent category, representing 33.3% of the corpus. The deeper levels comprised 14.5% of the comments and included personal identification, learning, recognition of the leader as a reference, and associations between her influence and life decisions. The findings indicate

that aggregate engagement metrics do not adequately capture the heterogeneity of audience responses. The main contribution of the study lies in proposing a classification capable of distinguishing different forms of female influence on social media, which should be tested in other contexts and with other leaders.

Keywords: female leadership; social influence; social media; women; digital engagement.

RESUMEN

Este estudio analizó cómo la influencia de una líder femenina se manifiesta por parte de otras mujeres en un entorno digital, tomando como campo empírico los comentarios publicados en respuesta a un video de Kenia Gama en Instagram. Se trata de un estudio exploratorio y descriptivo, con una aproximación cualitativa y apoyo de análisis cuantitativo descriptivo. Tras la exclusión de duplicidades, respuestas de la propia autora y un comentario masculino, el corpus final se compuso de 69 comentarios de mujeres. A partir de los patrones emergentes del material, se construyó una clasificación analítica exploratoria en siete niveles de influencia manifestada: reacción, aprobación, legitimación, identificación, aprendizaje, referencia y influencia asociada a decisiones. Los tres primeros niveles concentraron el 85,5% de los comentarios, con un énfasis en la legitimación, presente en el 33,3% de las manifestaciones. Los niveles de mayor profundidad reunieron el 14,5% del corpus y incluyeron identificación personal, aprendizaje, reconocimiento de la líder como referencia y asociación entre su influencia y decisiones de vida. Los resultados indican que las métricas agregadas de engagement no captan adecuadamente la heterogeneidad de las respuestas producidas por la audiencia. La principal contribución del estudio radica en la propuesta de una clasificación capaz de diferenciar formas distintas de influencia femenina en las redes sociales, la cual debe ser probada en otros contextos y liderazgos.

Palabras clave: liderazgo femenino; influencia social; redes sociales; mujeres; engagement digital.

1 INTRODUÇÃO

A presença das mulheres em posições de liderança ampliou-se nas últimas décadas, mas permanece marcada por desigualdades de acesso, reconhecimento e permanência nos espaços de poder (Oliveira, Almeida, Borges, 2025).

No Brasil, essa diferença persiste mesmo em contextos nos quais as mulheres constituem parcela expressiva da força de trabalho. No governo federal, por exemplo, embora representem a maioria das servidoras públicas, sua participação diminui à medida que aumenta o nível hierárquico. Em 2023, as mulheres ocupavam 43% dos cargos de médio escalão e 38% das posições de alta liderança. Em 2024, 38,8% dos cargos de liderança estavam ocupados por mulheres. A desigualdade torna-se ainda mais expressiva quando gênero e raça são considerados conjuntamente, uma vez que apenas 11% dos cargos de alta liderança do governo federal eram ocupados por mulheres negras naquele ano (Fernandez; Marques; Corrêa, 2024). Santos, Tanure e Carvalho Neto (2014), ao analisarem 47 executivas que alcançaram os três níveis hierárquicos mais altos de grandes organizações brasileiras, confirmaram a

persistência do chamado teto de vidro, caracterizado por barreiras menos explícitas, mas capazes de dificultar a ascensão feminina.

Esse desequilíbrio não pode ser explicado apenas pela qualificação profissional. A literatura tem identificado obstáculos relacionados aos estereótipos de gênero, às responsabilidades familiares, à maternidade, à desigualdade salarial, à aparência e à própria legitimidade atribuída às mulheres quando exercem autoridade (Ferreira, 2010; Paiva, 2024). Hryniewicz e Vianna (2018) observaram que as mulheres continuam submetidas a expectativas contraditórias. Espera-se que apresentem características tradicionalmente relacionadas à liderança, como assertividade e autoconfiança, ao mesmo tempo em que permanecem sujeitas às normas sociais que vinculam feminilidade à empatia e à gentileza. Essa incompatibilidade percebida entre o que se espera de uma mulher e o que se espera de uma líder pode interferir tanto na forma como essas profissionais se percebem quanto na maneira como são avaliadas por outras pessoas.

A pressão sobre a mulher líder também ultrapassa o desempenho estritamente profissional. Cembranel, Floriano e Cardoso (2020) identificaram que maternidade, desigualdade salarial, barreiras à ambição profissional, julgamentos sobre a aparência e resistência da equipe continuam presentes na experiência de mulheres que exercem liderança. Os autores chamam atenção para um aspecto particularmente relevante: as consequências das escolhas e dos posicionamentos pessoais para a trajetória profissional das mulheres. Nesse contexto, a imagem da líder passa a ser avaliada a partir de expectativas que alcançam seu corpo, seu comportamento e sua vida privada, produzindo uma fronteira pouco definida entre competência profissional e adequação a padrões sociais de gênero.

A mesma tensão aparece quando se analisa a construção da autenticidade feminina na liderança. Hopkins e O'Neil (2015) argumentam que a liderança autêntica não é neutra em relação ao gênero. Para as mulheres, agir de acordo com o próprio sistema de valores e apresentar publicamente uma identidade considerada verdadeira pode gerar conflitos com normas tradicionais de feminilidade e com protótipos masculinizados de liderança. Assim, a autenticidade que tende a ser valorizada como atributo de liderança também pode expor mulheres a julgamentos específicos quando seus comportamentos não correspondem às expectativas sociais dirigidas ao gênero feminino.

Essa questão ganha uma dimensão particular nas redes sociais. Nessas plataformas, vida profissional, posicionamento público e experiências privadas podem coexistir diante da mesma audiência. Albrecht *et al.* (2025), em estudo baseado em 47 entrevistas com 35 empreendedoras e na análise de 825 publicações do Instagram, verificaram que mulheres empreendedoras desenvolvem estratégias de comunicação para administrar simultaneamente sua identidade profissional, as expectativas associadas ao papel feminino e a exposição de conteúdos privados. Os autores mostram que essas mulheres negociam continuamente quanto devem se aproximar ou se afastar dos estereótipos sociais associados ao gênero.

Entretanto, a relação entre uma mulher líder e sua audiência não se limita à construção de imagem. A literatura sobre modelos femininos de referência indica que a exposição a outras mulheres pode produzir efeitos sobre crenças, identificação, percepção de capacidade e escolhas profissionais. Bechthold, Huber e Eddleston (2026), em experimento de campo envolvendo mais de 430 estudantes universitários e 98 empreendedores em estágio inicial, verificaram que a interação com empreendedoras aumentou a autoeficácia empreendedora das estudantes. Mulheres vinculadas a modelos femininos também apresentaram probabilidade superior de ingressar em empresas jovens após a graduação, mostrando que a influência de uma referência feminina pode ultrapassar a inspiração e alcançar escolhas posteriores de carreira.

Resultados convergentes aparecem em outros desenhos de pesquisa. Latu *et al.* (2019) demonstraram experimentalmente que modelos femininos de liderança podem interferir no comportamento e no desempenho de outras mulheres durante tarefas de liderança. Adamson (2024), ao investigar como mulheres interpretam mensagens de empresárias reconhecidas como modelos de referência, identificou diferentes formas de relação com essas mensagens, incluindo confirmação, contestação e produção de novos significados. Esses achados reforçam que mulheres expostas a lideranças femininas não constituem uma audiência passiva. Elas interpretam, selecionam, ressignificam e, em determinadas circunstâncias, incorporam conteúdos às próprias trajetórias (Latu, 2019).

Também existem evidências brasileiras de que figuras inspiradoras exercem papel relevante na formação de mulheres líderes. Estudos qualitativos sobre trajetórias femininas identificam familiares, profissionais e outras mulheres em posições de liderança como referências capazes de influenciar valores, práticas e

formas de exercer a própria liderança. Esse processo reforça a natureza relacional da liderança e chama atenção para os efeitos que uma mulher em posição de visibilidade pode exercer sobre outras mulheres que observam sua trajetória. A literatura brasileira analisada, porém, concentra-se predominantemente nas barreiras enfrentadas pelas próprias líderes, em suas trajetórias de ascensão, nas dificuldades de permanência e na forma como exercem a liderança.

Embora os estudos sobre modelos femininos de referência demonstrem efeitos sobre identificação, autoeficácia, aprendizagem e escolhas, e as pesquisas sobre comunicação digital examinem como mulheres líderes constroem e negociam sua presença pública, permanece menos explorada a forma como diferentes intensidades de influência podem ser reconhecidas nas respostas espontâneas produzidas pelas próprias mulheres diante da manifestação pública de uma líder (Gomes, Barros Neto, 2024; Ribeiro, Silva, 2022, Miltersteiner *et al.*, 2020). Reagir a uma publicação, aprovar uma fala, reconhecer sua legitimidade, identificar-se com uma experiência, declarar aprendizagem, reconhecer alguém como referência e atribuir a essa influência uma decisão concreta são manifestações qualitativamente distintas. Tratá-las apenas como “engajamento” ou “comentários favoráveis” reduz a capacidade de compreender a profundidade da relação que pode estar sendo estabelecida entre uma líder e sua audiência.

Essa lacuna torna-se relevante diante da expansão das redes sociais como espaços de construção e circulação de referências femininas. Nesses ambientes, uma experiência pessoal compartilhada por uma mulher reconhecida como líder pode produzir respostas que ultrapassam a avaliação do conteúdo publicado. Os comentários permitem observar processos de reconhecimento, identificação e apropriação do discurso em condições naturais de interação. Em vez de perguntar apenas se determinada publicação gerou engajamento, torna-se possível investigar que tipo de influência é declarada pela audiência e até que ponto essa influência parece alcançar suas percepções e escolhas.

Partindo desse problema, o presente estudo analisa os comentários produzidos em resposta a uma publicação pública de Kenia Gama no Instagram, na qual a empresária aborda julgamento social, divórcio, reputação, exposição da vida pessoal, coerência entre imagem pública e experiência vivida, autonomia e independência financeira. O interesse científico não se restringe à análise da autora da publicação ou de sua trajetória individual. O caso é empregado como campo empírico para

observar como mulheres respondem publicamente ao posicionamento de outra mulher reconhecida por elas como liderança, mentora ou referência.

Dessa forma, o objetivo deste estudo é analisar os níveis de influência manifestados por mulheres em comentários publicados em resposta ao discurso de uma líder feminina no Instagram. Como contribuição analítica, propõe-se classificar essas manifestações em sete níveis progressivos: reação, aprovação, legitimação, identificação, aprendizagem, referência e influência sobre decisões.

2 METODOLOGIA

Trata-se de um estudo exploratório e descritivo, com abordagem qualitativa e apoio de análise quantitativa descritiva, desenvolvido a partir de uma publicação pública no Instagram. O estudo adotou como unidade de contexto um vídeo publicado por Kenia Gama em seu Instagram (@keniagama) e como unidades de análise os comentários produzidos em resposta à publicação até o dia cinco de setembro de 2026.

No momento da coleta, a publicação apresentava 98 comentários. Após a retirada de respostas da própria autora, duplicações decorrentes da sobreposição dos prints e manifestações repetidas, foram identificados 70 comentários únicos. Um comentário foi produzido por um homem e foi excluído da análise por não atender ao objeto deste estudo. O corpus final foi composto por 69 comentários de mulheres.

Na primeira etapa, foi realizada leitura integral e repetida do corpus para reconhecimento das formas de resposta e identificação de convergências entre os comentários. A leitura inicial mostrou diferenças substanciais na profundidade das manifestações. Algumas participantes apenas reagem ao conteúdo com emojis. Outras manifestavam aprovação, atribuíam legitimidade à fala, relatavam identificação pessoal, declaravam aprendizagem, reconheciam a autora como referência ou relacionavam sua influência a escolhas pessoais.

A partir desses padrões emergentes foi construída uma classificação ordinal exploratória composta por sete níveis de influência manifestada construída com base na literatura revisada e na experiência científica da pesquisadora:

Nível 1. Reação. Manifestações mínimas, predominantemente emojis ou sinais de resposta emocional, sem conteúdo suficiente para identificar posicionamento argumentado.

Nível 2. Aprovação. Elogio, concordância ou apoio explícito, sem explicação substantiva sobre o motivo da aprovação.

Nível 3. Legitimação. Reconhecimento explícito da verdade, coerência, autenticidade, autoridade, essência ou legitimidade da líder ou de seu posicionamento.

Nível 4. Identificação. Declaração de reconhecimento da própria experiência, pensamento ou condição no relato apresentado pela líder.

Nível 5. Aprendizagem. Indicação de que a participante escuta, aprende, pratica, aplica ou pretende incorporar conteúdo transmitidos pela líder.

Nível 6. Referência. Reconhecimento da líder como mentora, referência, professora ou fonte continuada de orientação pessoal ou profissional.

Nível 7. Influência associada a decisões. Relato de decisão, mudança de comportamento ou escolha pessoal vinculada discursivamente à relação, aos ensinamentos ou à influência da líder.

A classificação foi construída de modo hierárquico e mutuamente exclusivo. Cada comentário deverá receber apenas uma categoria. Quando uma manifestação apresentar características pertencentes a mais de um nível, será atribuído o nível mais elevado sustentado explicitamente pelo texto.

Após a categorização, foram calculadas as frequências absolutas e relativas de cada nível. A análise quantitativa teve caráter exclusivamente descritivo, sem pretensão de generalização para outras populações ou lideranças.

O estudo utilizou uma publicação e comentários disponíveis publicamente na rede social, sem contato, recrutamento ou intervenção junto aos usuários. Mesmo diante do caráter público do conteúdo, foram adotados procedimentos de proteção da identidade. Os nomes dos perfis foram retirados da base apresentada no artigo e substituídos pelos códigos C1, C2 e sucessivamente. Informações que permitam identificação desnecessária das pessoas não deverão ser reproduzidas.

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Mais do que a ocupação formal de cargos, a liderança pode ser compreendida como uma relação de influência e mobilização. Fernandez, Marques e Corrêa (2024) destacam que liderar envolve exercício de poder, capacidade de manter interesse e comprometimento, orientar ações, desenvolver relações cooperativas e mobilizar

recursos. Essa perspectiva amplia a discussão sobre liderança feminina para além das estruturas organizacionais e permite considerar espaços nos quais mulheres exercem influência sem depender necessariamente de uma posição hierárquica formal, como ocorre nas redes sociais.

O corpus final foi composto por 69 comentários publicados por mulheres em resposta ao vídeo analisado (Tabela 1). A aplicação do sistema de classificação permitiu distribuir cada manifestação em apenas um dos sete níveis de influência propostos. O nível mais elevado explicitamente sustentado pelo conteúdo do comentário foi utilizado como critério de classificação.

Tabela 1. Distribuição dos comentários segundo os níveis de influência

Nível	Categoria	n	%
1	Reação	16	23,2
2	Aprovação	20	29,0
3	Legitimação	23	33,3
4	Identificação	3	4,3
5	Aprendizagem	1	1,4
6	Referência	5	7,2
7	Influência associada a decisões	1	1,4

Fonte: dados da pesquisa

Os três primeiros níveis concentraram 59 comentários, correspondendo a 85,5% do corpus. Os níveis 4 a 7 reuniram 10 manifestações, ou 14,5%. A distribuição mostra que a maior parte das respostas permaneceu nos campos da reação, aprovação e legitimação. Ao mesmo tempo, uma parcela menor apresentou manifestações qualitativamente mais intensas, envolvendo identificação pessoal, aprendizagem, reconhecimento da líder como referência e associação com decisões da própria vida.

O primeiro nível, reação, reuniu 16 comentários, equivalentes a 23,2% do total. Foram manifestações curtas, compostas principalmente por palmas, corações e outras respostas de caráter emocional. Embora apresentem pouca informação para compreender a natureza da influência, esses comentários demonstram que a publicação mobilizou uma resposta pública imediata. Em redes sociais, esse tipo de manifestação constitui a forma mais elementar de interação com o conteúdo e, no modelo analítico exploratório proposto, representa o ponto inicial do espectro de influência manifestada.

O nível 2, aprovação, correspondeu a 20 comentários, ou 29,0%. Nesse grupo apareceram expressões como “maravilhosa”, “admirável”, “ arrasou”, “perfeito” e

“estamos com você”. Diferentemente da reação, a participante manifesta verbalmente sua posição em relação à líder ou à mensagem, embora não apresente argumentos suficientes para explicar o motivo da aprovação. A distinção entre os dois níveis permite evitar que um emoji e uma declaração explícita de apoio sejam tratados como manifestações equivalentes de engajamento digital.

O resultado mais expressivo foi observado no nível 3, legitimação, que reuniu 23 comentários, correspondendo a 33,3% do corpus. Nessa categoria, a audiência não se limita a aprovar a publicação. As mulheres atribuem características que justificam a validade da fala e da própria liderança. Termos relacionados à “verdade”, “coerência”, “autenticidade”, “essência”, “posicionamento” e “realidade” aparecem de forma recorrente.

C43 sintetiza esse padrão ao afirmar: “Verdadeira. Sincera. Autêntica. Coerente.”

Em C12, a legitimidade é associada à correspondência entre discurso e experiência: “Continue! Você vive verdades e é isso que inspira.”

Já C69 define a manifestação como um “posicionamento real”.

Esse achado merece atenção porque a literatura sobre liderança feminina descreve um contexto em que mulheres em posições de autoridade continuam submetidas a julgamentos relacionados ao gênero e precisam negociar expectativas sociais sobre a maneira adequada de exercer liderança. Hryniewicz e Vianna (2018) mostram que mulheres líderes enfrentam expectativas contraditórias relacionadas à assertividade, autoconfiança, feminilidade e adequação aos modelos tradicionais de liderança. Cembranel, Floriano e Cardoso (2020) também identificaram julgamentos relacionados à aparência, ambição e resistência à autoridade feminina.

No caso analisado, a exposição de aspectos da vida privada não aparece predominantemente como elemento de deslegitimação. Entre as comentaristas, ocorre movimento inverso. A exposição do divórcio, do namoro, das mudanças pessoais e das tensões envolvendo reputação é frequentemente interpretada como evidência de coerência e verdade. O resultado não significa que mulheres líderes estejam livres do julgamento social. O próprio conteúdo do vídeo nasce desse conflito. Ele indica que, dentro da comunidade digital observada, a percepção de congruência entre discurso e experiência pode atuar como elemento de legitimação da liderança.

Esse resultado dialoga diretamente com uma questão presente na literatura. Mulheres líderes são submetidas a avaliações que ultrapassam suas competências

profissionais e atingem aparência, maternidade, comportamento e vida pessoal (HRYNIEWICZ; VIANNA, 2018; CEMBRANEL; FLORIANO; CARDOSO, 2020). A fala analisada confronta justamente essa expectativa ao separar capacidade profissional das escolhas relacionadas à vida privada.

O nível 4, identificação, reuniu três comentários, equivalentes a 4,3%. Embora numericamente menor, representa uma mudança importante na natureza da resposta. A participante deixa de falar apenas sobre a líder e começa a relacionar o discurso à própria experiência.

C56 afirma diretamente: “Me vejo em você nesse relato.”

C54 registra: “Participo do mesmo pensamento.”

Em C50, a experiência individual é ampliada para uma identidade compartilhada: “Nós mulheres separadas, também precisamos de um espaço de escuta e de inspiração.”

Nesse nível, a líder deixa de ser apenas objeto de avaliação e passa a funcionar como referência para interpretação da própria experiência. A fala pública cria um ponto de reconhecimento entre trajetórias femininas. Tal resultado aproxima-se das evidências encontradas por Costa (2024), que identificou a importância de figuras inspiradoras na trajetória de mulheres que alcançaram posições de liderança.

O nível 5, aprendizagem, foi identificado em um comentário, correspondendo a 1,4% do corpus. C49 declarou: “Sempre que ela fala: Eu: Paro tudo pra escutar e praticar.”

A diferença é substantiva. A influência deixa de se limitar à concordância ou identificação e alcança a intenção declarada de transformar o conteúdo recebido em prática. Embora apareça apenas uma vez, esse comentário sustenta a necessidade de separar aprendizagem das categorias anteriores. Uma pessoa pode concordar com uma líder sem aprender com ela. Da mesma maneira, pode identificar-se com uma experiência sem declarar que aplica seus ensinamentos.

O nível 6, referência, reuniu cinco comentários, ou 7,2%. As participantes empregaram expressões como “sou sua mentorada”, “sou aluna”, “minha mentora favorita” e “quero sua mentoria”. Também surgiram relatos de acompanhamento prolongado, participação em eventos e relação anterior com a líder.

C2 declarou: “Eu sou sua mentorada e te sigo desde o início.”

C66 utilizou uma definição direta: “Minha mentora favorita.”

Esses comentários indicam um vínculo que não nasceu necessariamente da publicação analisada. Há uma história anterior de contato, aprendizagem ou acompanhamento. Esse aspecto ajuda a compreender por que o nível 6 apresentou frequência maior do que os níveis 4 e 5. A estrutura proposta não deve ser interpretada como uma sequência temporal obrigatória pela qual todas as mulheres precisam passar. Os sete níveis representam intensidades distintas de influência manifestada. Uma participante que já mantém relação de mentoria pode expressar diretamente o nível de referência sem apresentar, naquele comentário específico, uma declaração de identificação ou aprendizagem.

Essa constatação é coerente com a definição relacional de liderança apresentada por Fernandez, Marques e Corrêa (2024). Para as autoras, liderança envolve exercício de influência, construção de comprometimento, desenvolvimento de relações e mobilização de pessoas. Sob essa perspectiva, reconhecer outra mulher como mentora ou referência constitui um indicador relevante de uma relação de liderança que ultrapassa a ocupação formal de cargos.

O nível 7, influência associada a decisões, apareceu em um comentário, equivalente a 1,4% do corpus. C28 relatou sua relação anterior como aluna e embaixadora e associou esse período a uma escolha pessoal concreta: “Fui sua aluna e embaixadora, e na época, tomei a decisão do meu segundo divórcio porque decidi me priorizar, ser plena e feliz.”

Essa manifestação representa o ponto de maior intensidade identificado no modelo. A participante articula relação prévia com a líder, experiência pessoal e decisão de vida no mesmo relato. O dado deve ser interpretado com cautela. O comentário não permite afirmar que a líder causou a decisão relatada. Permite afirmar que a própria participante inseriu a relação com essa liderança no contexto narrativo em que descreveu uma decisão concreta. Por essa razão, a categoria é denominada influência associada a decisões e não efeito causal da liderança.

Além da distribuição entre os sete níveis, a análise qualitativa mostrou forte correspondência entre os elementos centrais do vídeo e o vocabulário utilizado pelas participantes. A fala original aborda julgamento, reputação, verdade, liberdade de escolha e independência financeira. Nos comentários, reaparecem expressões relacionadas a “verdade”, “coerência”, “essência”, “independência”, “escolhas”, “julgamento” e “ser quem somos”. As participantes não apenas avaliam a autora. Elas retomam, reorganizam e ampliam os argumentos apresentados no vídeo.

A independência financeira constitui exemplo dessa apropriação. C27 afirma: “A melhor mensagem é: seja independente financeiramente para que possa fazer as escolhas que te traga alegria e leveza.” C66 também associa a mentora à defesa da “independência financeira e emocional”. A ideia central apresentada no encerramento do vídeo é, portanto, recuperada pelas próprias mulheres e convertida em princípio mais amplo de autonomia feminina.

A literatura brasileira sobre liderança feminina tem se concentrado principalmente nas dificuldades enfrentadas pelas mulheres para alcançar e sustentar posições de poder. Teto de vidro, preconceito, responsabilidades familiares, desigualdade salarial, resistência à autoridade feminina e pressões sociais aparecem de forma consistente nos estudos analisados (Santos; Tanure; Carvalho Neto, 2014; Hryniewicz; Vianna, 2018; Cembranel; Floriano; Cardoso, 2020; Teodoro *Et Al.*, 2024).

Os resultados deste estudo acrescentam outra perspectiva ao problema ao deslocar o foco analítico. Em vez de observar somente o que acontece com a mulher que lidera, o desenho metodológico permite examinar o que outras mulheres manifestam quando entram em contato com sua fala em ambientes digitais. Nessa perspectiva, 85,5% das respostas permaneceram nos níveis de reação, aprovação e legitimação. Os 14,5% restantes apresentaram formas mais profundas de envolvimento, incluindo identificação, aprendizagem, referência e decisões associadas à influência.

A baixa frequência dos níveis superiores não reduz sua relevância teórica ou empírica. Ao contrário, demonstra por que métricas agregadas de redes sociais são insuficientes para compreender a dinâmica da influência. Um comentário formado por palmas e outro no qual uma mulher declara reconhecer alguém como mentora são contabilizados pela plataforma da mesma maneira, como um comentário simples. Do ponto de vista da relação de influência e da construção de role models, contudo, representam fenômenos distintos e qualitativamente distantes.

Assim, o principal resultado não está apenas na quantidade de comentários em cada categoria, mas na identificação de uma heterogeneidade qualitativa que as métricas tradicionais de engajamento não captam. A classificação proposta sugere que a influência feminina em ambientes digitais pode ser observada em diferentes intensidades, desde uma reação pública mínima até manifestações nas quais a líder é incorporada à narrativa que a participante constrói sobre suas próprias escolhas e identidade.

Os sete níveis devem ser compreendidos, nesta etapa, como uma proposta analítica exploratória e não como uma escala psicométrica validada. A investigação de um único caso, centrado no perfil de Kenia Gama, não permite afirmar que todas as relações de influência feminina nas redes sociais apresentem a mesma estrutura. Os resultados, porém, fornecem uma base empírica inicial para testar o modelo em outras líderes, públicos, plataformas e tipos de conteúdo, contribuindo para preencher a lacuna sobre as respostas discursivas da audiência feminina.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo buscou compreender como a influência de uma mulher líder pode ser manifestada nas respostas de outras mulheres em ambiente digital. A análise do corpus composto por comentários femininos publicados em resposta ao vídeo de Kenia Gama mostrou que essas manifestações não possuem a mesma profundidade. Elas variaram desde reações breves até relatos de reconhecimento da líder como referência e de influência associada a decisões pessoais, evidenciando a multiplicidade de formas pelas quais o engajamento pode se traduzir em ressonância subjetiva.

A principal contribuição do estudo está na proposição de sete níveis de influência manifestada: reação, aprovação, legitimação, identificação, aprendizagem, referência e influência sobre decisões. A maior parte dos comentários concentrou-se nos três primeiros níveis, enquanto uma parcela menor alcançou formas mais profundas de relação. Esse resultado mostra que a quantidade de comentários, curtidas ou outras métricas de engajamento não informa, isoladamente, o tipo de vínculo estabelecido entre uma líder e sua audiência. Um emoji, uma declaração de admiração, o reconhecimento de uma mentora e o relato de uma decisão de vida são contabilizados de maneira semelhante pelas plataformas digitais, mas representam fenômenos distintos quando analisados sob a perspectiva da autenticidade e da influência social.

Outro achado relevante foi a centralidade da autenticidade e da coerência discursiva. No caso analisado, a exposição de experiências pessoais potencialmente sujeitas a julgamento social, como divórcio, mudanças de comportamento e escolhas individuais, não apareceu predominantemente associada à perda de legitimidade entre as comentaristas. Ao contrário, muitas mulheres interpretaram essa exposição

por meio de expressões ligadas à verdade, à coerência, à essência e ao posicionamento real. O resultado sugere que, em determinadas comunidades digitais, a liderança pode ser legitimada não pela construção de uma imagem inalcançável de perfeição, mas pela percepção de congruência entre aquilo que a mulher defende, aquilo que vive e a maneira como assume publicamente sua trajetória.

Essa constatação provoca uma reflexão importante sobre liderança feminina e a gestão da imagem pública. A literatura tem mostrado o quanto as mulheres ainda são julgadas por dimensões que extrapolam sua competência profissional. Os resultados encontrados acrescentam outra camada a esse debate: o que acontece quando uma mulher deixa de organizar sua presença digital estritamente para corresponder às expectativas externas e passa a assumir sua trajetória com maior transparência diante das demais mulheres que a acompanham?

A questão também traz implicações práticas relevantes. Para mulheres que ocupam posições de liderança, mentoria, empreendedorismo ou visibilidade pública, construir influência não se resume a ampliar a audiência ou maximizar o alcance algorítmico. Significa reconhecer a responsabilidade inerente ao fato de que outras mulheres observam, interpretam e incorporam essas falas às próprias experiências de vida. Para organizações, comunidades e programas voltados ao desenvolvimento feminino, os achados reforçam a importância de criar espaços em que as mulheres possam encontrar referências, reconhecer vivências semelhantes, aprender em comunidade e construir autonomia. Para as plataformas e profissionais de comunicação digital, fica o alerta analítico de que engajamento e influência não devem ser tratados como sinônimos.

Os resultados, contudo, precisam ser interpretados considerando as limitações metodológicas do estudo. O corpus deriva de uma única publicação, de uma única liderança e de uma audiência autoselecionada que optou por comentar publicamente, o que implica que comentários favoráveis podem estar mais representados do que opiniões silenciosas ou discordantes. Além disso, a análise identifica a influência declarada no discurso público e não estabelece qualquer relação causal direta entre a fala da líder e os comportamentos posteriores das participantes.

Essas limitações delimitam o escopo do trabalho e abrem uma agenda promissora de pesquisa. Estudos futuros podem aplicar a classificação proposta a outras mulheres líderes, diferentes áreas profissionais, plataformas digitais e formatos de conteúdo. Também será relevante comparar publicações de cunho pessoal e

profissional, investigar se determinados elementos retóricos do discurso estão associados a níveis mais elevados de influência, analisar variações conforme faixa etária, trajetória e grau de vínculo prévio com a líder, e acompanhar longitudinalmente se manifestações de aprendizagem e referência se convertem em ações práticas. Adicionalmente, a taxonomia pode ser submetida a avaliações de especialistas e a testes de concordância entre juízes, avançando na consolidação de um modelo analítico robusto.

Mais do que perguntar quantas mulheres uma líder consegue alcançar nas redes sociais, talvez seja necessário começar a investigar como ela as alcança e o que acontece depois desse encontro. Afinal, entre uma curta superficial e uma decisão de vida existe um percurso complexo de influência que a pesquisa acadêmica ainda precisa compreender com maior profundidade.

DECLARAÇÃO DE USO DE INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL

Durante a elaboração deste manuscrito, foram utilizadas ferramentas de inteligência artificial como apoio ao processo de pesquisa e redação. O SciSpace foi empregado para auxiliar na leitura, organização e sistematização da literatura científica consultada. O ChatGPT, desenvolvido pela OpenAI, foi utilizado como ferramenta de apoio à organização textual, revisão linguística, aprimoramento da clareza e coesão da escrita, estruturação de argumentos e refinamento de trechos do manuscrito.

As ferramentas de inteligência artificial não foram consideradas autoras e não tiveram responsabilidade autônoma sobre decisões teóricas, metodológicas ou interpretativas. A seleção e conferência das referências, a definição do desenho do estudo, a interpretação dos dados, a classificação final dos comentários, a análise dos resultados e as conclusões foram revisadas e validadas pela autora, que assume integral responsabilidade pelo conteúdo, precisão, originalidade e integridade científica do manuscrito.

REFERÊNCIAS

ADAMSON, Maria. **Reading in-between**: how women engage with messages of 'superstar' business role models. *British Journal of Management*, 2024. DOI: 10.1111/1467-8551.12768. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12768>. Acesso em 2 jul. 2026.

ALBRECHT, Nadine; FRANZKE, Sonja; BAUM, Matthias; ISIDOR, Rodrigo. **Rebel, reverse, or relent**: how female entrepreneurs develop communication strategies on social media to handle gender role stereotypes. *European Management Journal*, 2025. DOI: 10.1016/j.emj.2025.07.002. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.emj.2025.07.002>. Acesso em 2 jul. 2026.

BECHTHOLD, Laura; HUBER, Laura Rosendahl; EDDLESTON, Kimberly A. Debiasing entrepreneurial careers: a field experiment on female role model effects on entrepreneurial self-efficacy and early-stage career choices. **Journal of Business Venturing**, v. 41, n. 3, 106582, 2026. DOI: 10.1016/j.jbusvent.2026.106582. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2026.106582>. Acesso em 2 jul. 2026.

CEMBRANEL, Priscila; FLORIANO, Leonardo; CARDOSO, Jessica. Mulheres em cargos de liderança e os seus desafios no mercado de trabalho. **Revista de Ciências da Administração**, v. 22, n. 57, p. 57-67, 2020. DOI: 10.5007/2175-8077.2020.e78116.

COSTA, Bruna Giselle Silva. **Trajetória de vida de mulheres em cargos de liderança no setor público na cidade de Sant'Ana do Livramento-RS**. Trabalho de Curso, 2024. Graduação em Administração, Campus Santana do Livramento. Disponível em: <https://repositorio.unipampa.edu.br/items/26fe40dd-6f7e-4c8a-94e3-9c032356c531>. Acesso em: 29 ago. 2026.

FERNANDEZ, Michelle; MARQUES, Ananda; CORRÊA, Marcela Garcia. **Mulheres em cargos de liderança na burocracia federal**: reconhecendo desafios e identificando caminhos para a igualdade. *Movimento Pessoas à Frente*, 2024. Disponível em: <https://movimentopessoasafrente.org.br/wp-content/uploads/2024/11/MULHERES-EM-CARGOS-DE-LIDERANCA-NA-BUROCRAZIA-FEDERAL-.pdf>. Acesso em 20 ago. 2026.

FERREIRA, Virgínia (org.). **A Igualdade de Mulheres e Homens no Trabalho e no Emprego em Portugal**: Políticas e Circunstâncias. Lisboa: Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego, 2010. Disponível em: <https://observatorio-lisboa.eapn.pt/ficheiro/A-igualdade-de-mulheres-e-homens-no-trabalho-e-no-emprego-em-Portugal.pdf>. Acesso em: 6 set. 2026.

GOMES, Larissa Moreli; BARROS NETO, João Pinheiro de. Estudo Qualitativo sobre a Visão das Mulheres a respeito do Intraempreendedorismo e da Liderança Feminina nas Organizações. **Management in Perspective**, [S. l.], v. 5, n. 1, p. 90–109, 2024. DOI: 10.14393/MIP-v5n1-2024-71841. Disponível em: <https://seer.ufu.br/index.php/RevistaMiP/article/view/71841>. Acesso em: 6 set. 2026.

HOPKINS, Margaret M.; O'NEIL, Deborah A. Authentic leadership: application to women leaders. **Frontiers in Psychology**, v. 6, 959, 2015. DOI: 10.3389/fpsyg.2015.00959. Disponível em: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC4502531/>. Acesso em 2 jul. 2026.

HRYNIEWICZ, Lygia Gonçalves Costa; VIANNA, Maria Amorim. Mulheres em posição de liderança: obstáculos e expectativas de gênero em cargos gerenciais. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 16, n. 3, p. 331-344, 2018. DOI: 10.1590/1679-395174876.

LATU, Ioana M. *et al.* Empowering mimicry: female leader role models empower women in leadership tasks through body posture mimicry. **Sex Roles**, v. 80, p. 11–24, 2019. DOI: 10.1007/s11199-018-0911-y. Disponível em: https://link.springer.com/article/10.1007/s11199-018-0911-y?utm_source=chatgpt.com. Acesso em 2 jul. 2026.

MILTERSTEINER, R. K. *et al.* Liderança feminina: percepções, reflexões e desafios na administração pública. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 18, n. 2, p. 406–423, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1679-395120190176>. Acesso em: 6 set. 2026.

OLIVEIRA, Marcella Bueno de; ALMEIDA, Frankcione Borges de; BORGES, Karen Machado. Liderança feminina no desenvolvimento de produtos digitais: um estudo bibliográfico. In: SILVA, Jesiel Souza *et al.* (org.). **Diálogos Contemporâneos em Administração: Descobertas e Reflexões de Pesquisas Acadêmicas**. São Paulo: Pimenta Cultural, 2025. p. 45-75. Disponível em: https://www.pimentacultural.com/wp-content/uploads/2025/05/eBook_dialogos-contemporaneos-1.pdf. Acesso em: 6 ago. 2026.

PAIVA, Isabelle Lucena. **Estereótipos de gênero e parentalidade sobre mulheres que são mães: uma revisão sistemática da literatura**. 2024. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento no Estado Democrático de Direito) - Faculdade de Direito de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2024. doi:10.11606/D.107.2024.tde-28032025-154500. Acesso em: 6 ago. 2026.

RIBEIRO, Adriana Garrido; SILVA, Rogerio Sales. Liderança Feminina: Um Estudo Qualitativo com Mulheres Líderes em Imperatriz-MA. **Revista de psicologia**, [S. l.], v. 16, n. 60, p. 316–329, 2022. DOI: 10.14295/online.v16i60.3419. Disponível em: <https://online.emnuvens.com.br/id/article/view/3419>. Acesso em: 6 set. 2026.

SANTOS, Carolina Maria Mota; TANURE, Betania; CARVALHO NETO, Antonio Moreira de. Mulheres executivas brasileiras: o teto de vidro em questão. **Revista Administração em Diálogo**, v. 16, n. 3, p. 56-75, 2014. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/rad/article/view/13791>. Acesso em: 10 jul. 2026.

TEODORO, Alisson Schafer *et al.* Ascensão feminina: desvendando os desafios do teto de vidro em cargos de gestão. **Boletim de Conjuntura (BOCA)**, v. 19, n. 57, 2024. DOI: 10.5281/zenodo.13901255. Disponível em: <https://revista.ioles.com.br/boca/index.php/revista/article/view/5614>. Acesso em: 29 ago. 2026.