



**VII SINGEP**

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade  
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317-8302

## **PROGRAMA DE LIDERANÇA FEMININA UTILIZANDO PROJETOS COMO INSTRUMENTO PARA AUMENTAR O EMPODERAMENTO**

**VIVIANE LEME**  
UNINOVE

**ROSARIA DE FATIMA SEGGER MACRI RUSSO**  
UNINOVE – Universidade Nove de Julho

Este trabalho contou com o apoio do Fundo de apoio à Pesquisa - FAP / Uninove



## **PROGRAMA DE LIDERANÇA FEMININA UTILIZANDO PROJETOS COMO INSTRUMENTO PARA AUMENTAR O EMPODERAMENTO**

### **Resumo**

Embora o tema liderança feminina pareça redundante diante do volume de artigos encontrados, o que não pode ser ignorado é que o número de mulheres em cargo de liderança ainda é bem menor do que o de homens no Brasil e no mundo. Muitos movimentos, como leis nacionais e projetos individuais, têm sido aprovados no sentido de diminuir esta disparidade. No mundo corporativo não é diferente, o que se tem observado é que estimular e transformar gerentes em líderes são técnicas a serem aplicadas para melhorar desempenho dentro de uma organização. Assim, este estudo de caso, com entrevistas abertas entre cinco participantes de um programa organizacional, tem como objetivo apresentar um programa de liderança feminina que permita o empoderamento bem como a exposição de líderes femininas junto a stakeholders seniores de uma instituição financeira.

**Palavras-chave:** Liderança Feminina / Líderes Feminino / Gestão de Projetos / *Stakeholders*.

### **Abstract**

Although the female leadership subject might seem redundant, considering the number of available articles, it can not be ignored that the amount of women in leadership positions is still lower than men in Brazil and worldwide. Many movements, such as national laws and individual projects have been approved aiming to reduce this disparity. At the corporate environment is no different, what is being observed is that stimulating and transforming managers into leaders are techniques to be applied to improve performance within an organization. Thus, the present study carries on open interviews among five program participants, in order to present a women leadership program that allows empowerment as well as exposure of female leaders to senior's stakeholders of a financial institution.

**Keywords:** Female Leadership / Female Leaders / Project Management / Stakeholders.



## 1 Introdução

No Brasil, de acordo com a pesquisa do IBGE (2018), as mulheres representam 39,1% da participação nos cargos gerenciais, isso ocorre em todos os setores, e para os cargos ministeriais do governo, a participação é de 7,1%. Analogamente, ao cenário brasileiro, percebe-se que ter participação em cargos gerenciais não necessariamente coloca as mulheres em posição de liderança. Um estudo da Fortune (2018) apresentou que, das 500 maiores companhias dos Estados Unidos pesquisadas, apenas 24 mulheres ocupam o cargo de *Chief Executive Officer* (CEO), isso representa menos de cinco por cento da participação feminina atuando como executiva. Esse mesmo estudo mostra que esta representação decresceu 25% de 2017 à 2018, considerado um fluxo negativo nos últimos anos.

Contrariamente à estatística das 500 maiores empresas, a CEO da Sodexo, em entrevista à Fortune (2018), informou que o que representava nove por cento de mulheres na companhia anos atrás, em 2018 esse percentual ultrapassou os quarenta por cento, isso devido a uma lei francesa, que incentivou que as empresas tenham pelo menos este número de mulheres como membro de seu conselho. Ela também observou que os Estados Unidos não estão se movimentando neste sentido, por isso continuam com um número bem abaixo, apenas cerca de 20% dos diretores são mulheres, como apresentado em entrevista.

Para a U.S. Bureau of Labor Statistics (2015) a liderança feminina corporativa tem apresentado uma ascensão ao longo dos anos, o número de mulheres em cargos gerenciais no mundo alcançou 39,2 por cento das 17 milhões de pessoas empregadas em cargos gerenciais. Também foi constatado que em cargos relacionados às áreas como: saúde, recursos humanos, serviços sociais e administradores da educação as mulheres representam um percentual maior que 65 por cento de cada setor, porém, em áreas da indústria ou construção, as mulheres ainda são minoria, representando menos de dez por cento do total do mercado gerencial global.

Apesar do aumento no número de cargos gerenciais assumido pelas mulheres, é importante considerar que a liderança está associada a cargos que permitam autoridade para tomada de decisão e a capacidade de influenciar salários ou promoção (Eagly & Carli, 2003). Partindo destes levantamentos, procurou-se identificar uma empresa que tivesse como iniciativa um programa de liderança voltado para mulheres, cujo fim fosse o desenvolvimento das competências de relacionamento e empoderamento das mulheres.

Assim, este estudo de caso tem como objetivo apresentar um programa de liderança feminina que permita o empoderamento bem como a exposição de líderes femininas junto aos *stakeholders* da instituição. E, com isto, buscou responder à questão problema: Como uma organização pode incentivar a liderança feminina por meio de projetos?

Para atingir tal objetivo, foi adotada a abordagem de pesquisa qualitativa, com a estratégia de investigação, utilizando estudo de caso organizacionais e gerenciais (Yin, 2003). Este estudo pretende apresentar duas contribuições: a) relatar um programa que proporcione o empoderamento das mulheres dentro de uma instituição financeira; b) identificar os benefícios que as participantes tiveram após a conclusão do programa.



## 2 Referencial Teórico

Para suportar este relato, serão apresentados os referenciais teóricos relacionados aos conceitos sobre teorias da liderança, liderança feminina e gerenciamento de projetos.

### 2.1. Conceitos sobre Liderança

Acredita-se que o termo liderança tenha aparecido a partir do século XIV, porém a preocupação com o tema vem desde a época de Platão, (Bergamini, 1994). Devido a tal importância na literatura, o termo liderança vem sendo estudado em várias linhas de pesquisas. Deste modo, a teoria dos traços foi um marco para os estudos da liderança até meados dos anos 40 do século passado, uma linha mais sistemática foi adotada por Stogdill (1948) quando pesquisou diversas teorias sobre liderança, a fim de identificar traços e características de líderes. Nesta pesquisa ele identificou alguns fatores que poderiam ser associados a liderança, tais como: capacidade; realização; responsabilidade; participação; e status. A principal razão para o fracasso desta teoria é que ela não leva em conta as interações entre líderes e subordinados, nem as condições situacionais (Armandi, Oppedisano, & Sherman, 2003).

Buscando entender o que o líder faz, a teoria comportamental foi aplicada por Lewin, Lippitt & White (1939) classificando seus estilos em: a) autoritário: líder define política, técnicas, inclusive tarefas a serem realizadas pelos liderados; b) democrático: todas as políticas, realização das atividades e forma de trabalhar eram definidas em grupo; e c) laissez-faire (liderança liberal): liberdade total em tomada de decisão, forma de trabalho, líder não participa das atividades nem das discussões e só intervém quando é acionado.

Para a teoria Contingencial a liderança é definida em três dimensões ou a situação de grupo-tarefa: 1) relações de líder-membro, 2) estrutura de tarefa e 3) poder de posição do líder. Isso permitiu entender que a liderança pode ser afetada pelos fatores ambientais, entendendo que a combinação entre os estilos de liderança e as situações enfrentada possam construir o líder (Mitchell, Biglan, Oncken & Fiedler, 1970).

Se no início do século XX o traço de liderança era considerado inato, para os teóricos da contingência, essa característica podia ser desenvolvida. A partir de então, através de novas teorias, se instala um novo enfoque a crença de que qualquer pessoa pode ser um bom líder, basta que seja preparado para isso. Entender a liderança é conhecer a complexidade do ser humano, é perceber que sozinho não há a construção do líder e que sem um contexto a liderança é enfraquecida. Para explicar tal profundidade, a teoria Transacional-Transformacional de Bass (1990) indica que o líder transformacional inspira, energiza e estimula intelectualmente seus liderados. Para o autor acredita-se que, por meio de treinamento, os empregados de uma organização podem aprender técnicas e se tornarem líderes transformacionais, assim, os líderes podem ganhar a confiança e o respeito dos seguidores e tornar a liderança uma espécie de processo contínuo ajustado, no qual o comportamento do líder muda de acordo com o *feedback* dos seguidores. Assim o autor conclui que os líderes carismáticos e visionários podem inspirar os seguidores a transcender seus próprios interesses pelo bem da organização. Para Armandi et al. (2003) líderes transformacionais prestam atenção às preocupações e necessidades de desenvolvimento dos seguidores permitindo olhar os velhos problemas de novas maneiras, eles são capazes de estimular e inspirar os seguidores a alcançar objetivos.

A liderança, a estratégia e a tomada de decisão estão relacionadas a questões interpessoais que precisam ser consideradas em uma implementação de projeto, conforme apresentado pelo PMI (2017). Tendo em vista tal importância, foram incluídos no Triângulo



de Talentos não só as habilidades técnicas como também a liderança e a estratégia do negócio para a obtenção de bons resultados em um projeto.

## 2.2. Liderança Feminina

Cada vez mais, mulheres estão propensas em relação aos homens a assumirem papéis de liderança em todos os níveis hierárquicos, incluindo cargos executivos de elite. O estilo transformacional associado ao aspecto de recompensa da liderança transacional, pode resolver algumas das inconsistências entre as demandas dos papéis de liderança e o papel de gênero feminino, permitindo que as mulheres se sobressaiam como líderes. Felizmente para o progresso das mulheres como líderes, esse estilo positivo, encorajador e inspirador parece ter vantagens generalizadas para as organizações contemporâneas (Avolio, 1999; Bass, 1998; Lowe et al., 1996 apud Eagly & Carli, 2003).

No entanto, historicamente, a liderança tem sido interpretada como um empreendimento predominantemente masculino, e muitas teorias de liderança focalizaram a conveniência de qualidades estereotipicamente masculinas em líderes (Miner, 1993 apud Eagly & Carli, 2003). Assim, é provável que as qualidades femininas de cooperação, orientação e colaboração também sejam importantes para a liderança, certamente em alguns contextos e, talvez, cada vez mais nas organizações contemporâneas (Eagly & Carli, 2003).

Uma observação importante quanto às barreiras encontradas por mulheres foi identificada por Dwivedi, Josh & Misangyi (2018) onde o esquema de liderança masculina tem sido reconhecida como impeditiva ao sucesso das mulheres em cargo de liderança. Estes autores estudaram as sucessões de cargos de CEOs entre os anos de 1999 à 2009 nas maiores empresas dos USA e constataram que esta sucessão só ocorreu quando uma convergência de fatores locais e atributos de predecessores masculinos promoveram o *gatekeeping* de gênero durante a sucessão. Identificando estes fatores como: a) entregar o legado; b) associar o legado; e c) virar o legado. E isso só seria possível havendo condições locais, contexto para promover mecanismos estruturais e agentes para alterar os esquemas de liderança.

Algumas empresas estão tomando a iniciativa de proporcionar um modelo de liderança feminina entre as mulheres, de acordo com estudo realizado por Vial, Napier & Brescoll (2016), quando as mulheres ocupam posições de alto escalão, podem ter mais dificuldades do que os homens para obterem respeito e admiração dos subordinados. Isso se dá, por motivo de rejeição dos subordinados, tal comportamento pode gerar expectativas negativas das líderes e contaminar sua autoridade.

## 2.3. Gerenciamento de Projetos

O gerenciamento de projetos é a aplicação de processos, métodos, conhecimentos, habilidades e experiências para alcançar os objetivos de um projeto, geralmente é considerado como sucesso se atingir os objetivos de acordo com seus critérios de aceitação, dentro de um prazo e orçamento acordados. Um fator-chave que distingue o gerenciamento de projetos de apenas gerenciamento é que ele tem que ter um resultado final e um período de tempo definido, ao contrário do gerenciamento, que é um processo contínuo. Por isso, um profissional de projeto precisa de uma ampla gama de habilidades; muitas vezes habilidades técnicas e, certamente, habilidades de gerenciamento de pessoas e boa visão de negócios (IPMA, 2017).

Na última revisão do PMBOK (Project Management Body of Knowledge) foram inseridas não só as habilidades técnicas, como também, a de liderança e a de estratégia do negócio para a obtenção de bons resultados em um projeto. As habilidades de liderança



envolvem a capacidade de orientar, motivar e dirigir uma equipe, incluindo a negociação, resiliência, entre outras habilidades interpessoais (PMI, 2017). Neste sentido a liderança e o gerenciamento tratam, em última análise, de capacitar o profissional a fazer o que é preciso para implementar um projeto. Essas habilidade e qualidades observadas ajudam o gerente de projetos a alcançar as metas e os objetivos do projeto. A capacidade do gerente de projetos em lidar com a política faz parte de suas habilidades e envolve influência, negociação, autonomia e poder.

### **3 Procedimentos Metodológicos**

Neste estudo será adotada a abordagem de pesquisa qualitativa, por meio do método de pesquisa estudo de caso, com a estratégia de investigação, utilizando estudo de caso organizacionais e gerenciais. A pesquisa empírica com investigação proporcionou entender: “um fenômeno dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos” (Yin, 2003, pp. 19-35).

Os dados foram coletados em três entrevistas semi-estruturadas, além de documentos entregues pela empresa, consulta ao site da empresa e análise de dados. As entrevistas foram gravadas e realizadas em 2018 com cinco pessoas que participaram do programa, sendo um Sponsor (SP), a Site Leader (SL) e três participantes (P1, P2 e P3) do programa sendo duas ativas na instituição e uma não.

O programa foi realizado numa instituição financeira que está situada em São Paulo, que teve a duração de um ano e contou com o suporte da equipe responsável pelo programa e com o apoio do RH (Recursos Humanos) para prover informações de *rating* das profissionais e gestão de conflito e interesses.

### **4 Contexto do Estudo**

#### **4.1. A Instituição Financeira**

O estudo foi realizado em uma instituição financeira situada no Brasil há mais de 100 anos, com sede em São Paulo, também está presente em mais de 100 países pelo mundo e com mais de 200 mil funcionários. Esta instituição tem como principais atividades proteger ativos, emprestar dinheiro, fazer pagamentos e acessar os mercados de capitais em nome de seus clientes.

A instituição possui diversos programas relacionado a diversidade e tem uma bandeira muito forte para estimular a igualdade de oportunidades, o respeito evitando a discriminação e o preconceito de qualquer tipo.

#### **4.2. O Programa sobre Liderança Feminina**

O objeto de estudo foi um programa aplicado para o desenvolvimento da liderança feminina, cujo objetivo foi possibilitar o empoderamento, desenvolver a liderança e a carreira de mulheres de alta performance na instituição. O programa é uma iniciativa de uma diretoria desta instituição, não sendo um programa de caráter institucional. Ele teve início em sua matriz e já foi realizado em diversos outros países, contemplando mais de 270 participantes formadas. No Brasil esta iniciativa foi a primeira tendo sua turma formada em maio de 2018. O programa teve duração de um ano e contou com um número inicial de 21 participantes,



houve apenas três abstenções, sendo duas por motivos de saída da instituição e uma por motivo não apresentado.

O programa contou com um processo seletivo inicial, onde 52 mulheres se candidataram e 21 foram selecionadas. Para a seleção foram observados o *rating* (nota de avaliação da profissional) e resposta ao questionário elaborado pela *Site Leader (SL)*, além da aprovação dos *Sponsors (SP)*, que considerou como critério o momento de carreira e senioridade da profissional selecionada. As selecionadas foram informadas e convidadas a participar da reunião de abertura do programa.

A reunião de *kick off* foi apresentada pela Program Champions (PC) e permitiu apresentar o objetivo do programa, seu formato, quantidade de grupos e pessoas (quatro grupos com cinco pessoas), quantidade de projetos (um projeto por semestre) a serem apresentados pelos grupos e treinamentos. Estiveram presentes ao evento de abertura todas as participantes, a SL e os SPs, cada um com seu papel e responsabilidade, conforme apresentado em Figura I:

Matriz de papéis e Responsabilidades		
Responsável	Sigla	Papéis
Program Champions	PC	<ul style="list-style-type: none"><li>• Promover, divulgar e recrutar para o programa</li><li>• Viabilizar Comitê de seleção para ajudar na seleção das candidatas em evento de inicial.</li><li>• Realizar mentoria com cada participante</li><li>• Atuar como coach de projeto de cada grupo e participar dos <i>checkpoints</i> do projeto</li><li>• Participar ou liderar pelo menos dois tópicos ou treinamentos</li><li>• Ter sessões de reuniões com as lideradas</li><li>• Participar das sessões de apresentações das lideradas.</li></ul>
Sponsors	SP	
Site Leads	SL	<ul style="list-style-type: none"><li>• Responsável por rodar o Programa “X” em seu site, organiza o kick-off de abertura e de encerramento e faz a seleção das candidatas.</li><li>• Seleciona os SPs e monitora seus engajamentos. Recruta voluntários, caso necessário. Estrutura o Programa “X” e o <i>roadmap</i> de seu site (Brasil), visando organizar as etapas de cada projeto e seus entregáveis.</li><li>• Acompanha os desafios, as sessões de treinamento e monitora a participação e o feedback das lideradas e de seus mentores.</li><li>• Lidera e orienta o projeto e mentores para as turmas.</li></ul>

Figura I: Matriz de papéis e responsabilidades dentro do programa.  
Fonte adaptada de materiais apresentados em reuniões.

Como é um programa específico de uma diretoria, a participação da área de Recursos Humanos limitou-se ao apoio para a SL, suportando e orientando nas questões legais dentro da instituição, provendo informações sobre *rating* e alinhando interesses entre gestor e participante no que diz respeito ao programa.

#### 4.3. Estrutura dos Projetos

Estruturado em duas fases, o programa permitiu a entrega de quatro projetos por semestre, sendo no total dois para cada grupo. Os projetos foram realizados de acordo com as características de cada grupo, com temas livres. As participantes puderam apresentar temas que tivessem mais afinidade e que de alguma forma pudessem contribuir para a instituição, ou mesmo para o programa. Os projetos, em sua maioria, contaram com a apresentação das participantes que precisaram se relacionar com *stakeholders* seniores, bem como se expor



para plateias com até cem pessoas, sendo parte presencial e parte por telefone. Em uma das apresentações, foi realizado um *talk show* sobre empoderamento feminino com o ex-presidente da instituição, com a diretora de Produtos, a diretora de Operações da América Latina e com a diretora de Finanças. Isso permitiu uma exposição muito grande das líderes e a troca de conhecimento e experiência entre elas e os *stakeholders* do alto escalão da instituição.

Todos os projetos foram gerenciados pela SL através de um cronograma macro, cuja atualizações foram realizadas em reuniões mensais, entre ela e as participantes, o que permitiu a divulgação do *status report* sobre o andamento do projeto e endereçar possíveis problemas identificados. As reuniões de abertura e encerramento foram estruturadas para que ficassem claros o objetivo, o conteúdo do programa e o resultado final do programa. Uma cerimônia de entrega dos certificados às líderes fez parte do evento final de encerramento do programa.

## 5 Resultados obtidos e Análise

A aplicação do programa permitiu às participantes o desenvolvimento pessoal e maior exposição junto aos líderes seniores. Técnicas desenvolvidas durante o ano possibilitaram melhorar a marca pessoal, mudar o *mindset* e aumentar a auto-confiança. Essa transformação das líderes está alinhada com o entendimento de Bass (1990) que credita aos treinamentos e técnicas de liderança a transformação do profissional em líder. Foi marcante para todas as participantes o envolvimento com os *stakeholders* seniores, ponto que não é observado pelo Bass em seus estudos, mas que está presente na gestão de *stakeholders* do PMBOK (PMI, 2017), cujo entendimento faz parte dos processos de planejar, gerenciar e monitorar o engajamento das partes interessadas.

Embora o programa não tenha apresentado retorno financeiro, nem promoção de cargo para as entrevistas, todas acreditam que a exposição junto aos *stakeholders* seniores foi mais do que abrir portas futuras, foi entender como as diretoras, de diversas áreas vivenciaram seus problemas e como superaram os obstáculos em suas trajetórias profissionais. Para a P1 foi mais do que um treinamento, foi uma troca de conhecimento e experiências. O SP reforçou que o programa além do *networking* também trouxe muitas ferramentas de gestão às participantes. Para ele, “liderar e participar deste programa, inicialmente foi constrangedor, porém, como haviam outros participantes masculinos, entendeu que esta diferença poderia aumentar a empatia entre homens e mulheres e quebrar aquela coisa de clube da Luluzinha versus o do Bolinha”.

Ademais, um outro benefício exaltado por todos entrevistados foi sobre a superação evidente das participantes em se expor, para a P3 “o fato do programa ter providenciado ferramentas para o desenvolvimento pessoal e do projeto, superar os bloqueios foi só uma questão de trabalhar a mente”. Segundo ela, no início do programa ela sabia quem eram os seniores dentro do programa, hoje eles sabem quem é ela também.

A duração do programa foi entendida como ideal, possibilitando um planejamento e desenvolvimento adequados dos projetos, porém para a participante P3, sua falta de engajamento se deu pelas mudanças que estavam acontecendo no banco, o que não lhe permitiu a participação em algumas palestras e apresentações, segundo ela, em alguns momentos houve conflitos de interesses com a gerência direta. Foi nesse momento que a SL, com o objetivo de garantir a entrega de cada etapa dos projetos, acionou o RH que interveio no entendimento da dificuldade e o que poderia estar acontecendo. Em reuniões pontuais com cada participante e gestores diretos, foi apontado, pela maior parte delas, que o problema era a excessiva carga de trabalho, mas como apontado pela SL “há gestores que não apoiam”.



Apesar da instituição estudada ter uma bandeira bem forte para valorizar a diversidade, principalmente quando se fala de minorias como: gays, negros, mulheres e deficiente, ainda assim, há uma necessidade forte para tratar tais diferenças. Foi apontado, em entrevista, que mais de 55 por cento dos funcionários da empresa são mulheres e que em cargos de liderança elas são minoria. Reforçando esta situação, em uma das entrevistas foi identificado que existem determinados departamentos, dentro da área de tecnologia, que o número de mulheres atuando é bem reduzido podendo existir apenas duas ou três profissionais, o que dificulta até mesmo na indicação de outras participantes para o programa. Todos os entrevistados acreditam que, no mundo, há discriminação contra mulheres, porém afirmaram que nesta instituição isso não tem sido observado.

Um tema apresentado durante o programa foi a questão do viés inconsciente, segundo a SL um dos grupos de participantes apresentou o tema, no qual a presença do viés inconsciente pode estar em situações como: “não promover uma mulher que tenha filho porque ela terá uma carga de trabalho excessiva e pode atrapalhar sua vida pessoal”. Esta e muitas outras questões sobre maternidade estão presentes no dia-a-dia da empresa e ela é vista como limitante na carreira da mulher. Nesta apresentação foi explicitado, por uma participante, que quando ela voltou de licença maternidade havia uma proposta para trabalhar fora do país por um mês e seu gestor não a incluiu, pois acreditou que não era o momento, tendo em vista a maternidade recente. A participante ficou indignada pelo fato do gestor não falar com ela sobre a oportunidade e tomar uma decisão que pudesse impactar em sua carreira.

Embora o programa tenha seguido a estruturação de um projeto, contemplando os processos de iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle e encerramento (PMI, 2017), os projetos das participantes não seguiram o mesmo padrão, tendo apenas como premissas básicas as datas de início e fim de cada projeto. Conforme apontado pelas participantes P1 e P3 as lições aprendidas identificadas no primeiro projeto foram implementadas no outro projeto. Para a P1 a lição foi procurar temas que pudessem dar mais autonomia para as participantes, pois contar com recurso externo pode prejudicar a entrega. A P3 fez a mesma colocação da P1 e comentou que em seu primeiro projeto o grupo teve que envolver muitos *stakeholders*, precisando de muito esforço para não impactar a entrega do projeto. Já para o segundo projeto, elas adotaram a prática de entender um tema, elaborar apresentação e convidar um especialista para detalhar mais o assunto escolhido. Pela SL a lição está em como garantir o maior engajamento possível dos *sponsors* e a participação efetiva de todas as pessoas do banco.

Quanto aos grupos, estes foram divididos pela SL juntamente com os SPs. As entrevistadas colocaram que houve conflito de agenda entre as participantes, o que dificultou a realização dos trabalhos, principalmente porque as atividades eram feitas fora do horário de expediente. Também foi informado que uma participante não concluiu e uma não foi na apresentação final, além delas, a P2, que saiu da empresa antes de concluir o programa, apontou que a participação no programa não pesou na tomada de decisão para deixar a empresa, segundo ela entendia que seu momento de desenvolvimento era outro.

No que diz respeito à rivalidade entre homens e mulheres dentro da organização, não há esta percepção pelos entrevistados, porém acredita-se que quando se trata de áreas mais técnicas os homens são levados mais a sério do que as mulheres.

Segundo a P1, as oportunidades são aplicadas a todos, porém o networking define quem assumirá a vaga. Para a P3, muitas vezes a mulher é vista como mais chata e o homem mais prático, podendo a mulher perder a oportunidade. Para o SP “a instituição é uma mãe para as mulheres”, porém foi colocado pela P3 que em algumas áreas “uma mulher tem que matar um leão por dia” e as exigências vão além das horas normais de trabalho, incluindo finais de semana para dar o suporte necessário.



O programa em algumas áreas da instituição não é visto como um investimento, segundo a P1, para essas pessoas, ele não agrega nada para a instituição e pode não haver retorno à equipe. Muitas vezes esquecem que uma pessoa bem desenvolvida pode fazer a diferença a longo prazo. Ela também comentou que há participantes que se voluntaria ao programa, pois acredita ser mais fácil, porém exige um esforço extra e as participantes acabam não se engajando o tempo todo.

## 6 Considerações Finais

Como conclusão, o estudo mostrou que através das entrevistas a questão-chave “Como uma organização pode incentivar a liderança feminina por meio de projetos e desafios, tornando possível o aumento de rede de relacionamento das participantes?” pôde ser respondida. O *networking* propiciado entre as participantes e os *stakeholders* seniores permitiu maior desenvoltura para entender e enfrentar situações de medo e insegurança.

Apesar do aumento da remuneração financeira ou promoção de cargos não fazerem parte do programa, o que se observou foi que a motivação para a participação foi além deste reconhecimento, ela foi atrelada à exposição pessoal que possibilitará um crescimento futuro. Os treinamentos, acesso as ferramentas de gestão, bem como as participações nas apresentações também trouxeram maior empoderamento. Todos estes benefícios propiciaram a superação das participantes.

Trabalhar para diminuir a diferença entre gêneros e o viés inconsciente por parte dos homens, superando o medo à exposição e a falta de engajamento por parte das mulheres podem possibilitar o aumento de número de mulheres em posição de liderança. Os desafios deste programa são: fazer um programa totalmente opcional engajando as novas participantes, evitando que haja desistência ou desestímulo, melhorando a aceitação do programa dentro das diversas áreas e disseminando a cultura de valorização feminina, todos eles relacionados à difícil missão para a segunda turma que iniciou em maio de 2018.

Com o objetivo de identificar outros benefícios em programas de liderança feminina é sugerida uma ampliação desta pesquisa abrangendo empresas de diferentes segmentos e empresas nacionais e multinacionais. Também deve ser observado se o programa já vem trazendo algum resultado ao longo dos anos, tendo em vista que o objeto de estudo deste relato teve apenas uma edição até o momento, não sendo possível realizar uma comparação de resultados.

## 7 Referências Bibliográficas

Armandi, B; Oppedisano, J; Sherman, H. (2003). Leadership theory and practice: a “Case” in point. *Management Decision*, 41 (10), 1076-1088

Bass, B. M. (1990). From Transactional to Transformation Leadership: Learning Share the Vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31

Dwivedi, Josh & Misangyi (2018). Gender-Inclusive Gatekeeping: How (Mostly Male) Predecessor Influence the Success of Female CEOs. *Academy of Management Journal*. Vol. 61, No. 2, 379–404.

Eagly, A. H. & Carli, L. L. (2003). The Female Leadership Advantage: An Evaluation of Evidence. *The Leadership Quarterly*, 14(6), 807-834.



Fortune. (2018). The Share of Female CEOs in the Fortune 500 Dropped by 25% in 2018 <http://fortune.com/2018/05/21/women-fortune-500-2018/> . Consultado em 21/06/2018 – 13h40m.

Fortune. (2018). Lessons from Europe: How to Get More Women on Corporate Boards. <http://fortune.com/2018/06/15/women-corporate-boards-gender-diversity/> . Consultado em 23/06/2018 – 20h10m.

IBGE (2018). Estatísticas de gênero: responsabilidade por afazeres afeta inserção das mulheres no mercado de trabalho. <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/20232-estatisticas-de-genero-responsabilidade-por-afazeres-afeta-insercao-das-mulheres-no-mercado-de-trabalho.html> Consultado em 21/06/2018 – 10h15m.

IPMA-International Project Management Association. (2018). – What exactly is a competence? <https://www.ipma.world/what-exactly-is-competence/> . Consultado em 30/06/2018 – 11h22m

Lewin, K; Lippit, R. & White, R.K. (1939). Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created Social Climates. The Journal of Social Psychology, 10(2), 269-299.

Project Management Institute (PMI). Um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos (PMBOK® Guide). 6th ed. USA: PMI, 2017.

Stogdill, R.M. (1948). Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of the Literature. The Journal of Psychology, 25(1), 35-71.

U.S. Bureau of Labor Statistics (2015). Women in the labor force: a databook. <https://www.bls.gov/opub/reports/womens-databook/archive/women-in-the-labor-force-a-databook-2015.pdf> . Consultado em 22/06/2018 – 19h45m.

Vial, A.C.; Napier, J. L.; Brescoll, V.L. (2016). A bed of thorns: Female leaders and the self-reinforcing cycle of illegitimacy. The Leadership Quarterly, Vol. 27. Issue 3. 400-414

Yin, R.K.(2003). Estudo de Caso – Planejamento e Métodos. Sage Publications. 19-35.