

cnex

MIT Sloan
Management Review
Brasil

uma coprodução com
SQREEM

PESQUISA +

O modelo feminino de liderar negócios

Metodologia de levantamento de dados inovadora revela os benefícios que as empresas podem ter com mulheres líderes na economia digital – e mostra como acelerá-los



SUMÁRIO

INTRODUÇÃO ✨

Muitos dados confirmam o impacto da liderança feminina nas organizações. Pesquisa inédita busca a razão disso: o modelo de liderança delas é diferente? Se sim, como é? E como escalá-lo?

CAPÍTULO 1 ✨

Metodologia e fontes

Vinte bilhões de interações na internet durante um mês, 311 milhões mais consistentes, são o ponto de partida quantitativo desta pesquisa.

CAPÍTULO 2 ✨

Quem são elas e sobre o que falam?

Conheça os seis grupos de mulheres que mais interagiram na pesquisa quanti e também os perfis das entrevistadas da pesquisa quali.

CAPÍTULO 3 ✨

Comportamentos femininos de liderança

Detalhamos como as mulheres líderes do Brasil agem no dia a dia da gestão e as habilidades em que se diferenciam.

CAPÍTULO 4 ✨

Surge um novo modelo

Entenda as evidências de que existe uma liderança arquetipicamente feminina em construção, diferente do padrão masculino dominante.

CAPÍTULO 5 ✨

Como acelerar a liderança delas

Tanto a pesquisa quanti como as entrevistas quali apontam cinco aceleradores principais que podem mudar o jogo da liderança feminina.

CONCLUSÃO ✨

Se as organizações só têm a ganhar com a soma das lideranças feminina e masculina, é hora de identificar os chamados "whitespaces" para acelerar mais líderes mulheres.

Nosso **expediente** ✨

Apêndice: As organizações que realizaram este estudo ✨

INTRODUÇÃO

Estar no comando de uma organização, de seu próprio negócio, de um projeto – e até de uma rede de apoio – é uma realidade para muitas brasileiras. Uma pesquisa realizada pela Confederação Nacional da Indústria (CNI) com dados de 2023 mostra que as mulheres ocupam 39% dos cargos de liderança (em posições como supervisoras, gerentes e diretoras) – os dados vêm da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (PNAD/IBGE). E mais: hoje elas já representam 34% dos empreendedores estabelecidos (com mais de 3,5 anos de atividade) no Brasil e são maioria (54,6%) entre potenciais empreendedores até 2026, apontam os dados do Global Entrepreneurship Monitor, a mais relevante pesquisa sobre empreendedorismo no mundo.

A consolidação da presença de mulheres em posições de liderança traz à tona uma questão: como é o jeito feminino de liderar? Olhando além da representatividade numérica, outros estudos, de caráter qualitativo, reforçam que as líderes estão bem-preparadas para o comando. As mulheres superam os homens em 17 das 19 competências consideradas essenciais para a liderança, como geração de resultados, trabalho em equipe efetivo e autodesenvolvimento, de acordo com um estudo publicado em 2019 na *Harvard Business Review* por Jack Zenger e Joseph Folkman, da consultoria de desenvolvimento de líderes Zenger Folkman. No Brasil, esse foco no autodesenvolvimento também aparece: as mulheres líderes têm, em média, 12 anos de estudo, superando a média masculina de 10,7 anos, segundo a pesquisa da CNI.



Com mais mulheres, as equipes ficam mais inteligentes. Isso se deve muito a comportamentos que indicam uma alta sensibilidade social, como saber ouvir críticas

Com mais mulheres, as equipes ficam também mais inteligentes. Em tarefas como fazer um brainstorming e tomar decisões, ter no grupo pessoas com QIs elevados não fez muita diferença. Mas a presença de mulheres no time melhorou a performance por sua alta sensibilidade social – traduzida em comportamentos como ter a mente aberta, saber ouvir críticas e não ser autocrática –, conclui um estudo liderado por Anita Woolley, professora da Carnegie Mellon University (Estados Unidos), e Thomas Malone, professor da MIT Sloan School of Management (Estados Unidos) e diretor do MIT Center for Collective Intelligence.

Delineia-se, assim, um novo modelo de liderança que vai além de cumprir os requisitos de diversidade e que pode transformar as organizações. O estudo de Zenger e Folkman quebra algumas das expectativas criadas em torno dos estereótipos sobre líderes homens e mulheres e revela também que elas têm mais foco em resultados do que eles, até por precisarem se provar mais – e que exercem uma liderança mais ousada. Seja qual for o ângulo em que se olhe, mais mulheres na liderança podem, ao lado de homens, trazer melhores resultados para os negócios, mas isso é um desafio e uma oportunidade, como veremos neste paper.

DESAFIO: IDENTIDADE DE LIDERANÇA FEMININA

A maioria absoluta das mulheres ainda não sente muita identificação com o posto de liderança. Em um estudo realizado pelas pesquisadoras Julia Lee Cunningham, Sue Ashford e Laura Sonday

na Michigan University (Estados Unidos), apenas 25,5% das entrevistadas afirmaram ter uma forte identidade de líder – entre os homens, a taxa foi significativamente maior, de 32%. “Nossa pesquisa revela que as mulheres se sentem menos confortáveis do que os homens para aplicar a si mesmas o rótulo de ‘líderes’”, ressaltam as autoras em um artigo publicado na **MIT Sloan Management Review**.

Esse antagonismo entre realidade e percepção reflete uma questão mais profunda sobre como as mulheres constroem sua identidade no universo corporativo. O que significa ser uma líder – e como se chega lá? Em uma de suas frases mais conhecidas, a filósofa e escritora francesa Simone de Beauvoir define que “não se nasce mulher; torna-se mulher”, ressaltando a importância da cultura na autopercepção

RAIO-X DA LIDERANÇA FEMININA

39%

Dos cargos de liderança no Brasil são ocupados por mulheres

Fonte: pesquisa CNI com dados da PNAD Contínua do IBGE (2023)

Sobra competência...

Mulheres superam homens em **17** das **19** competências consideradas essenciais para a liderança

Fonte: estudo publicado na *Harvard Business Review* e conduzido por Jack Zenger e Joseph Folkman (2019)

...mas falta identidade

1 em cada **4** mulheres sentem uma forte identidade de líder

Fonte: estudo realizado pelas pesquisadoras Julia Lee Cunningham, Sue Ashford e Laura Sondag na University of Michigan (divulgado em 2024)

feminina na sociedade. De maneira análoga, talvez se possa dizer que não se nasce líder; torna-se líder, seja por meio de inspiração em modelos, seja por meio do aprendizado contínuo e de políticas mais eficientes de formação de liderança feminina.

Levando em conta esse contexto, sobretudo o fato de que a liderança feminina tem beneficiado as organizações segundo diferentes estatísticas, realizamos uma pesquisa buscando responder a três questões:

- 1. Existe um modelo feminino de liderar?**
- 2. Como ele se diferencia do modelo masculino?**
- 3. Como pode ser acelerado para trazer resultados de negócio?**

Para responder às três questões, realizamos uma pesquisa com uma metodologia inovadora de levantamento de dados – baseada na análise de 20 bilhões de interações na internet sobre o tema “liderança feminina”, 311 milhões delas de maneira mais consistente – e em entrevistas qualitativas com mulheres líderes de diferentes posições, setores e gerações – algumas delas, alumni do curso de liderança feminina DELAS|Liderança Feminina, do CNEX –, especialistas e ativistas no tema.

Capítulo 1

METODOLOGIA E FONTES

Este paper traça um perfil do novo modelo feminino de liderança com base em análises quantitativas e qualitativas. A pesquisa qualitativa exclusiva apresentada neste paper foi feita pela plataforma SQREEM, que utiliza uma metodologia inovadora de coleta de dados da internet e aplica inteligência artificial (IA) para fazer análises mais rapidamente do que em um estudo de mercado tradicional.

Nesta pesquisa, foram coletados 95% dos dados públicos na internet sobre o histórico de navegação das pessoas, como os conteúdos visualizados e seu comportamento de compra, integrando informações de diversas plataformas (como Google, Meta e Amazon) para ter uma visão completa de seu comportamento. Ao identificar padrões de comportamento, a plataforma segmentou seis públicos interessados no tema de liderança feminina: líderes de projetos e gerentes de área; empreendedoras; líderes de organizações; mentoras e consultoras; acadêmicas e pesquisadoras; e mulheres em redes de apoio profissional.

Na primeira etapa de coleta de dados, foram identificados 20 bilhões de interações relacionadas a conteúdos sobre liderança feminina no Brasil. Esses dados foram então refinados para melhor compreensão de quais temas são relevantes para os seis públicos de interesse, ou seja, o que elas mais discutem ou buscam online. No final, 311 milhões de interações sobre esses temas foram analisadas utilizando a inteligência artificial

comportamental e contextual da SQREEM. A IA interpretou essas informações brutas e transformou-as em insights inéditos não só sobre o perfil das líderes brasileiras, mas também sobre oportunidades para o seu desenvolvimento, identificando quais temas possuem alta demanda, mas ainda não são plenamente atendidos – chamados de “whitespaces”, ou espaços em branco/desocupados –, como veremos na conclusão deste paper.

COMO FOI FEITA A PESQUISA QUANTITATIVA

Dados analisados pela plataforma SQREEM usando inteligência artificial



20 bilhões

de interações na internet identificadas sobre conteúdos de liderança feminina



311 milhões

de interações analisadas, sobre temas relevantes para seis segmentos de público interessado em liderança feminina:

Líderes de projetos e gerentes de área

121 milhões
de interações

Mulheres empreendedoras
58 milhões
de interações

Mentoras e consultoras
29 milhões
de interações

Acadêmicas e pesquisadoras
28 milhões
de interações

Líderes de organizações
47 milhões
de interações

Mulheres em redes de apoio profissional
28 milhões
de interações

É importante entender o caráter pioneiro desta pesquisa quantitativa da SQREEM feita por inteligência artificial. A partir de uma varredura da internet brasileira, ela opta por apontar os temas que aparecem com validade estatística nas interações, mas não discrimina nenhum percentual específico de interações por tema, já que a IA faz cada tema resultar de uma combinação de interações em diferentes áreas de interesse, relacionadas com a atividade na internet e a relação do tema com o segmento investigado.

Whitespaces, aliás, são um dos diferenciais mais importantes da metodologia SQREEM. Esses espaços em branco são grandes oportunidades para ter impacto, como aspectos que as mulheres demandam ação (na forma de cursos, políticas de empresas, mais pesquisas, conteúdo etc.), mas para os quais não recebem ofertas na mesma proporção. Neles as empresas podem agir e fazer a diferença.

COMO FOI FEITO O ESTUDO QUALITATIVO

Entrevistas realizadas pela MIT Sloan Management Review Brasil com líderes e especialistas

A avaliação qualitativa foi feita com:

6
líderes de
organizações
no Brasil.



Amanda Muriel Marangoni

Diretora de planejamento, performance e inovação no Grupo Boticário



Ana Flavia Martins

Diretora de negócios, franquias e varejo na Algar Telecom



Juliana Fochi

Gerente-geral de recursos humanos na Toyota Brasil



Karla Godoy

Vasconcelos Coutinho

COO no CESAR (Instituto de Inovação, Tecnologia e Educação)



Manuela Cherobim

Diretora de marketing e comunicação na Huawei Cloud Brasil



Nadia Macanham

Diretora de desenvolvimento humano e organizacional na Agrícola Alvorada



Ana Fontes

CEO e fundadora da RME (Rede Mulher Empreendedora) e do Instituto RME



Neivia Justa

Jornalista, diretora de comunicação e conselheira consultiva

5
especialistas em liderança feminina.



Paula Giannasi

Coach de liderança



Regina Madalozzo

Pesquisadora do GeFam (Grupo de Estudos em Economia da Família e do Gênero) e consultora de diversidade e inclusão



Tamy Freitas

Embaixadora do DELAS | Liderança Feminina e da comunidade **MIT SMR** Autoras do Amanhã

4
líderes alumni do programa DELAS - Liderança feminina, do CNEX.



Juliana Schenkel



Morgana Piccoli Cavalli



Sthefania Cavalli



Vanessa de Campos Machado

Já a análise qualitativa deste paper sobre a realidade e as demandas das mulheres que são ou desejam ser líderes foi feita com base em entrevistas com profissionais que ocupam postos de comando em organizações, especialistas em liderança e empreendedorismo e com ex-alunas do programa Delas | Liderança Feminina, do CNEX, bem como especialistas e ativistas da área.

Nas entrevistas em profundidade, conduzidas pela equipe da MIT Sloan Management Review Brasil, essas profissionais revelam sua visão sobre o modelo feminino de liderar, seus desafios e quais ações são necessárias para acelerar o seu desenvolvimento – e a expansão desse novo modelo de liderança no mundo dos negócios. Sua visão de mundo estará distribuída entre os capítulos deste paper para contextualizar os achados da pesquisa quantitativa e de outros estudos já realizados sobre liderança feminina.

Capítulo 2

QUEM SÃO ELAS E SOBRE O QUE FALAM

Quando se fala sobre liderança feminina na internet no Brasil, a pesquisa quantitativa da SQREEM define quais são as principais audiências interessadas no tema: líderes de projetos e gerentes de área; empreendedoras; líderes de organizações; mentoras e consultoras; acadêmicas e pesquisadoras; e mulheres em redes de apoio profissional.

PERFIL DO PÚBLICO

Os seis segmentos interessados no tema de liderança feminina

1 Líderes de projetos e gerentes de área

Faixa etária: de 30 a 45 anos

Comandam áreas centradas em inovação e se interessam por práticas de sustentabilidade.

2 Mulheres empreendedoras

Faixa etária: de 30 a 45 anos

São focadas em estratégia, desenvolvimento pessoal e orientação financeira.

3 Líderes de organizações

Faixa etária: de 30 a 50 anos

Buscam fortalecer suas redes de contatos e capacitar mulheres em finanças.

4 Mentoras e consultoras

Faixa etária: de 30 a 50 anos

São consultoras financeiras e estratégicas e apoiam sua comunidade com mentoria.

5 Acadêmicas e pesquisadoras

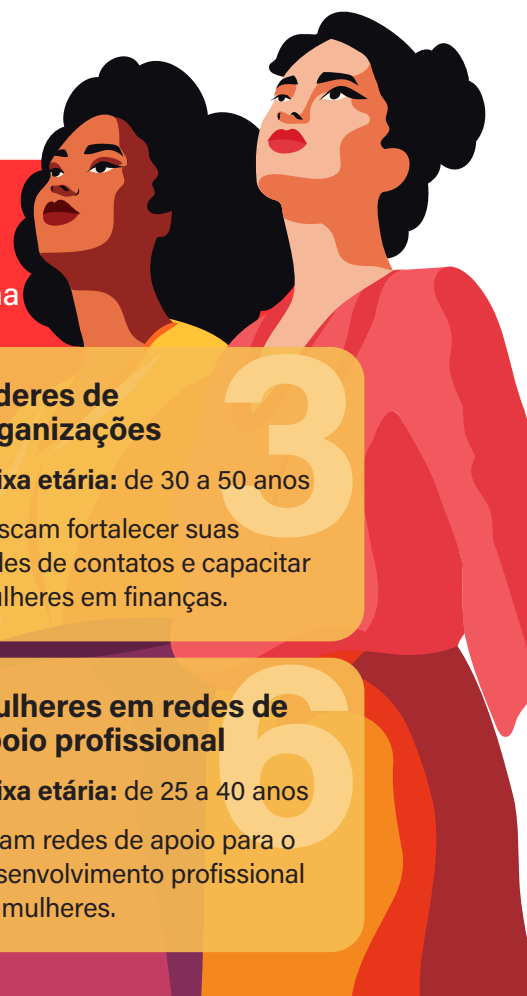
Faixa etária: de 30 a 50 anos

Pesquisam gestão organizacional e apoiam o desenvolvimento de carreira de executivos.

6 Mulheres em redes de apoio profissional

Faixa etária: de 25 a 40 anos

Criam redes de apoio para o desenvolvimento profissional de mulheres.



Nenhum desses seis segmentos é um bloco homogêneo. De acordo com a análise feita pela SQREEM, cada audiência se divide em três grupos principais, que trazem mais nuances sobre os interesses e as expectativas de cada tipo de profissional interessada no tema da liderança feminina. São eles:

Líderes de projetos e gerentes de área

Podem ser:

- **Gestoras inovadoras:** comandam áreas centradas em inovação e buscam novas oportunidades de crescimento com uma mentalidade aberta à colaboração.
- **Profissionais de crescimento e gestão:** são líderes de projeto e gerentes de área que moldam a cultura corporativa e estão de olho em tendências e melhores práticas.
- **Guardiãs verdes:** incorporam práticas de sustentabilidade e organizam ações de educação para aumentar a conscientização sobre o impacto ambiental.

Mulheres empreendedoras

Podem ser:

- **Estratégicas:** buscam expandir redes de contatos para ter mais oportunidades e descobrir maneiras diferentes de inovar e de liderar de modo mais eficiente.
- **Profissionais:** engajadas em seu desenvolvimento pessoal, procuram novas formas de aprimorar suas habilidades e gostam de explorar inovações.
- **Investidoras:** capacitam mulheres empreendedoras na área de finanças e de investimentos para ajudá-las a prosperar nos negócios.

Líderes de organizações

Podem ser:

- **Empreendedoras conectadas:** querem ampliar suas redes e desenvolver estratégias inovadoras e buscam aprendizado contínuo online.
- **Líderes financeiras inovadoras:** capacitam outras mulheres em finanças, identificam oportunidades e apoiam o microempreendedorismo.
- **Conexão comunitária:** empoderam a comunidade com sustentabilidade e desenvolvimento local e unem pessoas em prol de suas causas.

Mentoras e consultoras

Podem ser:

- **Consultoras financeiras:** educam clientes sobre melhores práticas para gerenciar poupanças e investimentos e como obter acesso a melhores oportunidades financeiras.
- **Cidadãs solidárias:** apoiam sua comunidade com mentoria e consultoria, sem perder de vista os aspectos de sustentabilidade de espaços produtivos.
- **Consultoras financeiras e estratégicas:** orientam executivos com mentoria e aconselhamento, com foco no desenvolvimento de estratégias organizacionais.

Acadêmicas e pesquisadoras

Podem ser:

- **Gestoras acadêmicas:** dedicam-se à pesquisa sobre gestão organizacional e colaboram com executivos em desenvolvimento e carreira, com ênfase em governança.
- **Profissionais técnicas:** envolvidas na formação técnica para expandir oportunidades de carreira.

O QUE AS MULHERES ESTÃO FALANDO SOBRE LIDERANÇA

Principais tópicos discutidos online e captados pelo estudo SQREEM

- O papel da **formação contínua** no avanço das mulheres líderes.
- Representatividade feminina em cargos de liderança.
- Políticas inclusivas e flexíveis no trabalho.
- Inovação liderada por mulheres.

OUTROS ASSUNTOS RELEVANTES

- Transformação organizacional e liderança inclusiva.
- Desenvolvimento e empoderamento pessoal.
- Equilíbrio e qualidade de vida.



TEMAS QUE MAIS ENGAJAM CADA PERFIL

- **Líderes de organizações:** carreiras, música, finanças e educação, com equilíbrio entre crescimento profissional e interesses pessoais.
- **Líderes de projetos e gerentes de área:** educação, tecnologia e ferramentas de produtividade e priorizam o aprendizado contínuo e a eficiência.
- **Mulheres em redes de apoio:** educação, finanças, carreira e inovação.
- **Mentoras e consultoras:** música, finanças e ferramentas de produtividade e capacitação para liderança.
- **Acadêmicas e pesquisadoras:** educação e finanças e temas que combinam desenvolvimento profissional e impacto acadêmico.
- **Empreendedoras:** educação, finanças e empreendedorismo estratégico.

- **Colaboradoras:** conectam acadêmicas e pesquisadoras e participam de projetos de economia colaborativa.

Mulheres em redes de apoio profissional

Podem ser:

- **Desenvolvedoras profissionais:** integram redes de apoio para mulheres e participam de eventos focados em inovação nas organizações.

- **Líderes de inovação organizacional:** constroem redes de apoio para fortalecer a presença feminina nas empresas e querem criar um impacto positivo para o futuro.

Apesar de os perfis serem variados, a curiosidade dessas audiências converge para alguns temas em comum, indicados pela análise da pesquisa quantitativa da SQREEM.

Os principais temas que surgiram no levantamento sobre as interações online analisadas pela SQREEM aparecem também nas entrevistas qualitativas realizadas para este paper. O primeiro deles é a preocupação das mulheres com a formação contínua, que por vezes deriva da necessidade de se provar tão boa quanto os homens – e de ter uma progressão mais lenta de carreira. “Como subíamos mais devagar na empresa – o que acontece ainda hoje –, tivemos mais oportunidades de continuar estudando. Investir em educação compensava, criava qualidades e características que fundamentavam a nossa escolha para a liderança”, responde Regina Madalozzo, pesquisadora do GeFam (Grupo de Estudos em Economia da Família e do Gênero) e consultora de diversidade e inclusão.

Estudar mais também é uma maneira de entender mais do negócio e “falar a mesma linguagem da sala”, conforme aponta Nadia Macanham,



A mulher precisa estudar mais porque é sempre colocada em xeque. Somos muito analisadas e avaliadas, então colocamos isso no currículo para mostrar que nos preparamos. Assim buscamos convencer os demais de que estamos prontas para ocupar os espaços que procuramos”

Tamy Freitas,

Embaixadora do DELAS | Liderança Feminina e da comunidade **MIT SMR** Autoras do Amanhã





Há avanço, mas vejo que ainda prosperam mais as mulheres que agem e lideram num formato masculino, desde a roupa, a ausência de maquiagem e até o tom de voz, rotinas e rituais de gestão."

Ana Flavia Martins,

diretora de negócios, franquias e varejo na Algar Telecom



diretora de desenvolvimento humano e organizacional da Agrícola Alvorada. “Quando me perguntam o que tive de fazer de diferente para chegar até aqui, posso dizer que foi dedicação acima da média. Acredito que as mulheres precisam trilhar um caminho de mais dedicação que os homens”, concorda Karla Godoy Vasconcelos Coutinho, COO do Cesar (Instituto de Inovação, Tecnologia e Educação).

A representatividade feminina em cargos de liderança e as políticas inclusivas e flexíveis no trabalho, que aparecem como temas importantes nas interações online, também são preocupações das líderes e especialistas entrevistadas. “Representatividade, para mim, é fundamental”, diz Manuela Cherobim, diretora de marketing e comunicação na Huawei Cloud Brasil. “Nós, mulheres, muitas vezes não temos com quem falar. Já tive experiências [anteriores ao cargo atual] em que eu era a única mulher em uma reunião, e ainda com o cargo mais básico. Às vezes eu perguntava se podia falar”, completa.

Esses são alguns dos temas que refletem os principais desafios enfrentados pelas mulheres que desejam exercer uma função de liderança, especialmente dentro de uma organização. Com iniciativa e resiliência – duas competências em que elas mais se destacam em relação aos homens, como veremos a seguir –, elas chegam lá. E contam, a seguir, como essa trajetória (e seus aprendizados) forjou um modelo diferente de liderar.

Capítulo 3

COMPORTAMENTOS FEMININOS DE LIDERANÇA

Como as mulheres desempenham, na prática, seu papel de liderança – e de que forma se diferenciam de seus pares masculinos? Para saber como elas estão se saindo no comando, os pesquisadores Jack Zenger e Joseph Folkman se debruçaram sobre avaliações 360 graus de líderes mulheres e homens, que traziam questões sobre a eficiência dos líderes e quão fortes eram em competências específicas.

Eles haviam feito esse mesmo estudo em 2012 e, ao repeti-lo em 2019, confirmaram o resultado que já haviam obtido: mulheres em posições de liderança são percebidas como igualmente – ou até mais – competentes que seus colegas homens. “Ainda assim, é preocupante que a porcentagem de mulheres em cargos de liderança sênior nas organizações permaneceu relativamente estável desde que realizamos nossa pesquisa original. Apenas 4,9% dos CEOs das empresas da *Fortune 500* e 2% dos CEOs das empresas do S&P 500 são mulheres”, escreveram os autores no artigo publicado na *Harvard Business Review*.



ONDE AS MULHERES MAIS SE DIFERENCIAM

Elas superam seus pares masculinos em 17 de 19 competências que tornam líderes excelentes



	PERCENTIL MULHERES	PERCENTIL HOMENS	DIFERENÇA MULHERES
Tomar iniciativa	55,6	48,2	+7,4
Resiliência	54,7	49,3	+5,4
Práticas de autodesenvolvimento	54,8	49,6	+5,2
Foco em resultado	53,9	48,8	+5,1
Alta integridade e honestidade	54	49,1	+4,9
Desenvolvimento de pessoas	54,1	49,8	+4,3
Inspiração e motivação para os outros	53,9	49,7	+4,2
Liderança ousada	53,2	49,8	+3,4
Construção de relacionamento	53,2	49,9	+3,3
Incentivo a mudanças	53,1	49,8	+3,3
Metas desafiadoras	52,6	49,7	+2,9
Colaboração e trabalho em equipe	52,6	50,2	+2,4
Conexão com o mundo externo	51,6	50,3	+1,3
Comunicação poderosa e prolífica	51,8	50,7	+1,1
Resolução e análise de problemas	51,5	50,4	+1,1
Liderança ágil	51,5	50,5	+1
Inovação	51,4	51	+0,4
Expertise técnica ou profissional	50,1	51,1	-1
Perspectiva estratégica	50,1	51,4	-1,3

Fonte: avaliações 360 analisadas no estudo de Jack Zenger e Joseph Folkman publicado na Harvard Business Review (2019)

Alguns dos achados da pesquisa de Zenger e Folkman [*descritos no quadro na página anterior*] ajudam a desmistificar a imagem da liderança servidora das mulheres, caracterizada por se colocar na posição de servir aos outros – “homens são promovidos pelo potencial; mulheres, pelo serviço prestado”, resume Neivia Justa, jornalista e ativista pela representatividade feminina nas organizações.

Nas organizações, essas líderes são orientadas a resultados (como seus pares masculinos) e, para isso, investem no desenvolvimento do time e adotam novas tecnologias e estratégias digitais para ganhar mercado – assim como as empreendedoras, confirma a análise de comportamento realizada pela SQREEM. No estudo, a plataforma identificou as principais características do comportamento dos seis públicos de líderes:

Líderes de organizações

- Priorizam o **networking estratégico** para identificar novas oportunidades de negócio, criar parcerias e obter insights.
- Adotam **tecnologias avançadas** (como inteligência artificial e automação de processos) e investem em estratégias digitais para expandir a presença online de suas empresas.



Nossa construção social nos faz mais resilientes do que homens na gestão, com alta capacidade de construir times mais diversos. Essa diversidade traz mais inovação, mais orientação para resultado, um nível de questionamento maior”

Amanda Muriel Marangoni,
diretora de planejamento, performance
e inovação no Grupo Boticário



- Reconhecem os desafios de equilibrar **vida profissional e pessoal**, então promovem práticas de trabalho flexíveis e políticas que priorizem a saúde mental e o bem-estar.
- Têm compromisso com **diversidade e inclusão** e com políticas de valorização da diversidade de gênero, de etnia e de culturas para promover um ambiente inclusivo e impulsionar a criatividade e a inovação.
- Exercem a **liderança orientada a resultados** e usam ferramentas analíticas para definir metas claras e medir o progresso de suas equipes.
- Investem no **desenvolvimento** de seus times com programas de mentoria, workshops e treinamentos para fortalecer habilidades e aumentar o engajamento.
- Preferem o **modelo de liderança colaborativa**, que encoraja a participação no processo decisório, cria senso de pertencimento e fomenta a inovação, reforçando a confiança da equipe.

Líderes de projeto e gerentes de área

- Priorizam a **gestão estratégica** para alcançar metas organizacionais com eficiência – para isso, usam ferramentas como software de gestão e métricas de desempenho.
- Investem no **desenvolvimento de habilidades** técnicas e interpessoais em temas como gestão de equipes, liderança e tecnologias que otimizam a execução de projetos.



Até por atuarmos em um ambiente mais masculino, nós, mulheres, temos um compromisso maior com o resultado.”

Nadia Macanham,
diretora de RH da Agrícola Alvorada



- Implementam estratégias de **motivação e engajamento** para alta produtividade, como reconhecimento por metas alcançadas e estímulo ao trabalho colaborativo.
- Demonstram capacidade de **tomada de decisão ágil** e informada, especialmente em situações críticas, como manter projetos no prazo mesmo com desafios inesperados.
- Promovem uma **comunicação transparente** para facilitar o fluxo de informações e para que a equipe compreenda claramente suas responsabilidades e objetivos.
- Usam **tecnologia avançada** (como software de inteligência artificial, gestão de dados e análise preditiva) para melhorar o planejamento e a execução dos projetos.
- Incorporam **práticas sustentáveis** em seus projetos, como o uso eficiente de recursos e iniciativas que minimizam impactos ambientais.

Mulheres em redes de apoio profissional

- Buscam construir e ampliar sua **rede profissional**, participando de eventos e plataformas para compartilhar experiências e conselhos para seu desenvolvimento.
- Valorizam o **aprendizado colaborativo** e aproveitam o conhecimento e a experiência de outras mulheres em suas redes para fortalecer suas habilidades técnicas e de liderança.
- Recebem e oferecem **mentorias**, contribuindo para o crescimento profissional mútuo e o empoderamento coletivo em seus círculos.
- Focam no equilíbrio entre **vida profissional e pessoal**, compartilhando estratégias e ferramentas para lidar com as demandas em ambas as dimensões.
- Colaboram em **projetos sociais** e iniciativas de impacto social em suas atividades profissionais para reforçar o compromisso com a sustentabilidade e a inclusão.

- Demonstram **adaptabilidade à mudança** organizacional: são receptivas a novas dinâmicas no ambiente de trabalho e usam a rede de apoio para lidar com elas.
- Buscam aprimorar **competências interpessoais** para articular ideias e se conectar com colegas e líderes dentro e fora de suas redes.

Mentoras e consultoras

- Oferecem **orientações adaptadas** às necessidades individuais de suas mentoradas, ajudando-as a identificar metas, aprimorar suas habilidades e planejar suas carreiras.
- Usam sua expertise em finanças para orientar outras mulheres sobre **planejamento financeiro estratégico**, que envolve gestão de recursos e investimentos.
- São **facilitadoras de redes de apoio** profissional, pois conectam mulheres a oportunidades de networking para obter suporte em diferentes fases da carreira.
- Implementam **soluções inovadoras**, como ferramentas digitais e plataformas de coaching online, para ampliar o alcance de suas mentorias e oferecer suporte contínuo.
- Incentivam o **empoderamento feminino** e inspiram mulheres a superar barreiras e ter mais confiança e autoconhecimento para se destacar em sua área de atuação.
- Focam em **resultados tangíveis**; trabalham com métricas claras e objetivos específicos para que as mentoradas alcancem resultados concretos (como uma promoção).
- Ajudam mulheres a desenvolver suas **habilidades de liderança**, como tomada de decisões, comunicação eficaz e gestão de equipes.

Acadêmicas e pesquisadoras

- Estão sempre em **busca de inovação** e se dedicam a explorar novas metodologias e desenvolver soluções para ampliar o conhecimento em suas áreas de atuação.



No processo de coaching com mulheres, o excesso de autocobrança vem como um dos pontos de melhorias que elas desejam alcançar. Isso influencia na centralização, no excesso de controle – e com esse movimento elas não conseguem construir uma carreira mais estratégica.”

Paula Giannasi,
coach de liderança



- Valorizam a **colaboração interdisciplinar** (parcerias com profissionais de diferentes áreas) para integrar perspectivas diversas e maximizar os impactos dos resultados.
- **Compartilham descobertas** em eventos acadêmicos, como fóruns e congressos científicos, onde também discutem tendências e fazem networking.
- Dedicam-se à **formação de novos talentos**, uma vez que muitas se dedicam ao ensino e moldam a próxima geração de profissionais.
- Valorizam a **ética na pesquisa**, pois se preocupam em conduzir estudos que sigam princípios éticos, especialmente em projetos de impacto socioambiental.
- Focam em **publicações de alto impacto** e trabalham para publicar seus estudos em revistas acadêmicas de renome para reforçar sua credibilidade.
- **Apoiam a diversidade** e promovem um ambiente acadêmico inclusivo, incentivando a participação de mulheres e grupos sub-representados em projetos de pesquisa e ensino.

Empreendedoras

- **Inovam nos modelos de negócio** com abordagens criativas para transformar ideias em empresas que tenham sucesso em se adaptar a demandas dinâmicas de mercado.
- Valorizam **práticas sustentáveis**, integrando responsabilidade social e ambiental para criar impacto positivo no mercado.
- Fortalecem suas **redes de contato** participando de eventos de networking e comunidades para compartilhar experiências e identificar novas oportunidades.
- Investem no **desenvolvimento de habilidades** para fazer uma gestão mais eficaz e competitiva (com cursos como os de liderança, marketing digital e finanças).
- **Integram tecnologia ao negócio**, usando plataformas digitais e soluções de automação para otimizar processos, melhorar a experiência do cliente e ganhar mercado.
- Querem ter equilíbrio entre **vida profissional e pessoal**, por isso se esforçam para implementar práticas de gestão de tempo e flexibilidade no trabalho.
- Promovem o **empoderamento feminino no empreendedorismo** compartilhando histórias, mentorando talentos e incentivando a participação feminina nesse universo.

Capítulo 4

SURGE UM NOVO MODELO DE LIDERANÇA

As análises qualitativas e quantitativas realizadas para este paper sugerem que existe um comportamento feminino de liderança – e que vai além dos estereótipos. Sim, as mulheres são empáticas e colaborativas no comando, como geralmente se supõe. Mas também são inovadoras e “motores de mudança” nas organizações, aponta o estudo SQREEM.



O PERFIL DA NOVA LIDERANÇA FEMININA

Principais conclusões do estudo SQREEM sobre as seis audiências para o tema liderança feminina

Essas líderes são...



COMO ELAS TRABALHAM

- As líderes demonstram desempenho excepcional e são **responsáveis por inovações** – por isso demandam mais reconhecimento.
- Equipes lideradas por mulheres reportam altos níveis de engajamento e de satisfação, evidenciando a eficácia de **abordagens centradas nos colaboradores**.
- A liderança feminina se destaca em projetos que envolvem responsabilidade social e que alinham as operações com objetivos de **desenvolvimento sustentável**.
- Muitas estão envolvidas em projetos sociais, refletindo uma **liderança orientada para a inclusão**, o impacto social e a criação de legado.



Tenho visto mulheres liderando negócios em contextos de transformação. Quando uma organização elege uma liderança feminina para conduzir essa mudança, vejo aspectos diferenciados em ação: uma habilidade diferente de promover mensagens e uma energia de inclusão e de mobilização coletiva que são fundamentais para a agilidade e a resiliência corporativas”

Juliana Fochi,

gerente-geral de recursos humanos
da Toyota Brasil



De acordo com esse estudo, equipes lideradas por mulheres têm altos níveis de engajamento e de satisfação, em parte derivados de uma liderança centrada nos colaboradores e no desenvolvimento de capital humano, como indica a SQREEM. Esse estilo de liderar, por sua vez, pode ser herança de uma trajetória pessoal em que as mulheres não receberam o reconhecimento e as oportunidades que consideram justos, segundo as líderes e especialistas entrevistadas para esta pesquisa. Ou seja, é sua maneira de mudar o sistema para que todos tenham melhores chances de progredir na carreira – o que transforma as líderes em “motores de mudança”, conforme caracteriza a pesquisa da SQREEM.

As dificuldades enfrentadas pelas mulheres na progressão de carreira também podem diferenciá-las positivamente dos líderes homens em termos de empatia e colaboração. “Para mim, as diferenças marcantes da liderança feminina são ligadas à construção, ou seja, a como essa líder chegou lá. Se um homem teve oportunidades por seu potencial e networking, vejo outra narrativa de vida da mulher. Ela provavelmente teve de se provar muito mais, entregar muito mais. Ela tem um olhar às vezes mais humano porque percebe pelo que passou

no meio do caminho. Os homens tiveram mais apoio. Isso é o que forma uma líder diferente”, afirma Regina Madalozzo, pesquisadora do GeFam (Grupo de Estudos em Economia da Família e do Gênero) e consultora de diversidade e inclusão.

“Mulheres na liderança muitas vezes exercem um preciosismo que combina tato humano e foco em resultados, unindo habilidades interpessoais com uma visão estratégica orientada para alta performance. Essa característica, longe de ser um traço ‘natural’, é muitas vezes resultado de vivências desafiadoras e do refinamento dessas competências para superar as barreiras impostas no mundo dos negócios”, afirma Nadia Macanham, diretora de desenvolvimento humano e organizacional da Agrícola Alvorada. Para ela, esse preciosismo não deve ser confundido com perfeccionismo nem com microgestão. “É uma abordagem cuidadosa, atenta e intencional para gerenciar equipes, processos e estratégias. Essa forma de liderar muitas vezes reflete até mesmo as barreiras que mulheres enfrentam em ambientes corporativos – o que cria uma espécie de dupla competência: cuidar da dimensão humana, promovendo engajamento e colaboração, enquanto mantém um senso de urgência e alta performance direcionado aos resultados tangíveis.”



A liderança feminina é diferente em alguns aspectos. Mulheres são mais intuitivas, percebem melhor um contexto mais ampliado para tomar melhores decisões. Também são mais resilientes e preparadas para lidar com múltiplas funções. E desempenham atividades mais colaborativas, buscando dar mais autonomia aos seus times”

Karla Godoy Vasconcelos Coutinho,
COO do Cesar (Instituto de Inovação,
Tecnologia e Educação)



O caráter empático e colaborativo da liderança feminina também faz com que as equipes fiquem mais inteligentes. Um estudo liderado pelos professores Anita Woolley, da Carnegie Mellon University (Estados Unidos), e Thomas Malone, da MIT Sloan School of Management, mostra que equipes com mais mulheres tiveram melhores resultados ao resolver tarefas – como fazer um brainstorming, tomar decisões e montar quebra-cabeças – do que os times que tinham integrantes com alto QI. No estudo, as equipes receberam pontuações de inteligência com base no desempenho. A surpresa foi que os times que tinham pessoas com QI maior não obtiveram pontuações significativamente mais altas – mas os que continham mais mulheres tiveram os melhores resultados.

“Equipes diversas têm desempenho melhor. E não é porque você colocou mulheres lá dentro, é porque a organização que permite que essa diversidade apareça é a combinação que favorece o desempenho. A empresa que organicamente permite que pessoas diferentes cheguem no mesmo lugar está fazendo a eficiência acontecer porque controles são feitos e a estratégia progride. Já as que bloqueiam a diversidade, onde há preconceito e discriminação, engessam o crescimento das pessoas, por isso têm desempenho pior”, avalia Madalozzo.

UM PROBLEMA DE IDENTIDADE

Apesar de as características do modelo feminino de liderar negócios estarem claras e bem delineadas nesta pesquisa e em outras análises, as mulheres ainda sentem dificuldade em olhar para si e se enxergarem como as líderes competentes, inteligentes e orientadas a resultados que podem ser (ou que já são). Uma das principais conclusões da análise feita pela SQREEM é a necessidade de fortalecer a identidade de liderança entre as mulheres – o que envolve superar preconceitos de gênero, construir autoconfiança e demonstrar competências que, em todo o mundo, são reconhecidas.

Muitas vezes, as mulheres não se enxergam como líderes; consideram que estão “apenas fazendo o seu trabalho”. Nas conversas



Se você não se sentir líder,
ninguém vai te ver como líder.”

Manuela Cherobim,
diretora de marketing e comunicação
na Huawei Cloud Brasil



qualitativas realizadas para este paper, quatro das seis lideranças femininas entrevistadas disseram que “muitas vezes” se veem como líderes – apenas duas responderam “quase sempre”, a frequência máxima abordada no questionário.

Esse desalinhamento entre competência e identidade aparece também no estudo realizado pelas pesquisadoras Julia Lee Cunningham, Sue Ashford e Laura Sonday, ligadas à University of Michigan (Estados Unidos). Em um grupo de 275 profissionais, elas pediram para os participantes medirem, em uma escala de sete pontos, seu nível de identidade de liderança respondendo a questões como “sou um/uma líder” ou “se tivesse de me descrever para os outros, usaria a palavra ‘líder’”. Nessa análise, elas consideraram que quem teve uma média acima de seis pontos tinha uma forte identidade de liderança. O resultado foi que 25,5% das mulheres demonstraram ter uma forte identidade de líder – entre os homens, a taxa foi de 32%.

“Muitas líderes extremamente dedicadas se enxergam como uma força-tarefa organizacional, sem reconhecer a relevância da sua identidade e das suas competências para a construção de times e de resultados”, comenta Juliana Fochi, gerente-geral de recursos humanos da Toyota Brasil. O mesmo acontece com muitas empreendedoras, relata Ana Fontes, CEO e fundadora da RME (Rede Mulher Empreendedora) e do Instituto RME. “Quando perguntadas sobre seu negócio, elas dizem ‘esse meu negócio’, ‘essa minha empresinha’, e até o tom de voz é diferente, para falar

como se fosse uma coisa menor. Isso tem a ver com a educação, porque desde cedo aprendemos que temos de ser legais e boazinhas com as outras pessoas. Também com a síndrome da impostora, a sensação de que não pertencemos a esses lugares de poder. Então é muito importante olharmos para essa construção social e entender esse comportamento.”

Para Manuela Cherobim, diretora de marketing e comunicação na Huawei Cloud Brasil, falta ver mais mulheres no comando. “Vejo outras mulheres com dificuldade de se enxergarem como líderes no mundo corporativo. Apesar dos avanços, acredito que a falta de representatividade seja o maior problema.” A falta de representatividade causa um desalinhamento de visão, uma vez que o modelo de liderança historicamente foi moldado por executivos. “Nós, mulheres, não conseguimos visualizar algo que nunca vimos. Procuramos um modelo para ser replicado, e a maioria dos modelos é masculino”, completa Tamy Freitas, embaixadora do DELAS | Liderança Feminina e da comunidade MIT SMR Autoras do Amanhã.

Entre as mulheres entrevistadas para esta pesquisa, algumas revelam que só passaram a se sentir líderes após anos de experiência nessa posição. “Hoje me vejo como líder porque estou mais madura e tenho uma trajetória, mas nem sempre foi assim, embora todo o entorno me enxergasse como líder”, afirma Nadia Macanham, da Agrícola Alvorada, que acumula uma experiência de 15 anos como executiva na área. “Acredito que isso aconteça porque as mulheres se cobram muito, querem ser perfeitas, ter todo o conhecimento. Em alguns momentos, temos que despertar esse olhar delas, inspirá-las”, completa.

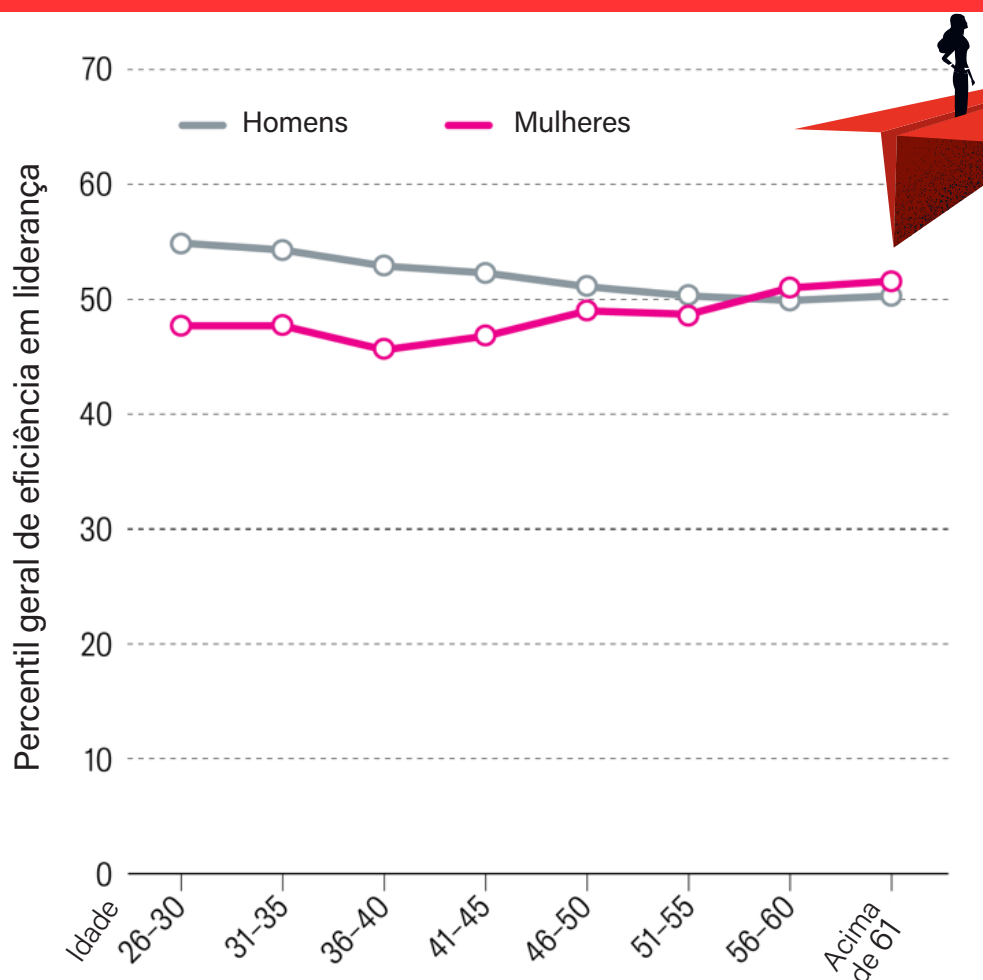
Ver-se como líder também foi uma dificuldade para Amanda Muriel Marangoni, diretora de planejamento, performance e inovação no Grupo Boticário, que traz uma bagagem de 16 anos de carreira. “Hoje, sim, me vejo como líder. Com o passar dos anos na cadeira de gestão e de liderança há um salto na confiança”, comenta.

O estudo de Zenger e Folkman corrobora essa visão compartilhada pelas líderes. No mesmo estudo sobre as competências femininas de liderança, eles descobriram que as mulheres só se consideram líderes

eficazes depois de muitos anos de carreira. Sua confiança começa a subir entre os 36 e os 40 anos, e a nota que elas se atribuem vai se aproximando da dos homens até ultrapassá-los na casa dos 56 a 60 anos.

Além disso, apesar de ser um objetivo de muitas profissionais, ascender na carreira nem sempre traz às mulheres um sentimento de realização. Em muitos casos, a sensação é a de sobrecarga (e talvez por isso muitas estejam

MULHERES GANHAM CONFIANÇA AO LONGO DA CARREIRA



Fonte: pesquisa Zenger e Folkman (2019), com dados de 40.184 homens e 22.600 mulheres



As mulheres pegam muita coisa para si, tentando abraçar o mundo para mostrar que conseguem dar conta, como se precisassem provar sua capacidade mais do que os homens. Temos mais dificuldade em negar demandas, mesmo que estejamos sobrecarregadas”

Sthefania Cavalli,

gerente administrativa financeira na Forbal e ex-aluna do DELAS | Liderança Feminina



discutindo online sobre questões de bem-estar e equilíbrio entre a vida privada e a profissional, como mostra o estudo SQREEM).

Com a posição de liderança, as mulheres lidam com dificuldades inexistentes para seus pares masculinos. Na rodada de entrevistas qualitativas desta pesquisa, as participantes responderam a um questionário sobre as particularidades da liderança feminina. Todas elas afirmaram que enfrentam obstáculos como tarefas de cuidado, assédio e interrupção de sua fala – ao contrário dos homens.

Outro empecilho importante ressaltado pelas líderes entrevistadas é a falta de espaço para serem autênticas e, dessa forma, estabelecer um modelo de liderar que se diferencie do padrão masculino estabelecido nas organizações. “Não poder ser autêntica me afetou por muitos anos. Hoje, tento usar a minha autenticidade a meu favor: eu sou assim, eu preciso criar o meu modelo de gestão. Antes eu só replicava o que homens me ensinaram a fazer, que é liderar pelo controle, pelo comando, pelo conservadorismo. Meu modelo de gestão é desenvolver pessoas, formar times diversos”, relata Amanda Marangoni, do Grupo Boticário.

Ainda no estudo, a “data de validade” se refere especialmente a dois momentos da vida privada das mulheres que afetam também sua validação profissional. O primeiro é a escolha pela maternidade, ainda

AS LIMITAÇÕES AO MODELO FEMININO DE LIDERAR NEGÓCIOS

Frequência de respostas nas entrevistas qualitativas



Enfrento obstáculos que não existem para os homens, como a responsabilidade pelo cuidado da família e da casa, o assédio e ser interrompida em minhas falas e apresentações."

100% das respostas



Não posso ser autêntica; tenho de adotar um estilo de gestão masculinizado para ser respeitada por meus pares, superiores, subordinados e outros stakeholders."

80% das respostas



Tenho 'datas de validade' que não valem para os homens, em momentos como ter filhos ou chegar à menopausa."

60% das respostas



Estudo mais do que os homens para ganhar nos dados e na capacidade de persuasão – ou, às vezes, no grito."

50% das respostas



Tenho dificuldade com storytelling promocional e marketing pessoal, seja por personalidade ou uma questão educacional."

30% das respostas

Fonte: MIT Sloan Management Review Brasil

malvista em algumas organizações; o segundo é a chegada da menopausa. “Ser mulher líder no ambiente de trabalho ainda é um desafio de constante combate aos vieses de gênero. Ou você é desacreditada e não progride por ser considerada muito nova, ou você é tida como menos comprometida quando decide ser mãe, ou você é excluída por ser considerada velha demais”, afirma Neivia Justa, jornalista e ativista em diversidade nas organizações. “Recentemente li uma frase que resume bem isso: ‘como mulher, você sempre é muito jovem ou muito velha para as coisas, porque a idade perfeita é quando você é homem.’”

Por fim, outra dificuldade expressa nas entrevistas é a de construir uma narrativa pessoal – ou storytelling – que promova suas competências. “As mulheres não são preparadas para fazer marketing pessoal, mas uma líder mulher com um bom storytelling mobiliza cabeças e corações. Tive líderes que me inspiraram muito com suas histórias de propósito e visão de contribuição”, afirma Juliana Fochi, da Toyota Brasil.

Esses depoimentos evidenciam a importância de criar e implementar ações que removam esses obstáculos e acelerem o desenvolvimento de mais lideranças femininas – e que não se limitem à promoção da diversidade de gênero sem a real inclusão das mulheres em espaços de poder. É preciso aproveitar as diversas qualidades que as mulheres trazem à gestão – como empatia, colaboração, inovação e foco no desenvolvimento humano.

Como revelam os estudos que vimos até aqui – e os resultados desta pesquisa –, as líderes entregam melhores resultados em termos de engajamento, inteligência coletiva e performance. Ao criar ambientes que reconheçam e incentivem a identidade de liderança feminina, as organizações ajudam a superar as barreiras de gênero e, ao mesmo tempo, ampliam suas perspectivas e resultados.

Capítulo 5

COMO ACELERAR A LIDERANÇA FEMININA

Tanto os aprendizados como os obstáculos vividos por mulheres em sua trajetória profissional são elementos que delinearão um modelo específico, feminino, de liderar negócios. É um modelo emergente, que se diferencia do padrão masculino, e por isso precisa ser acelerado para que os resultados venham à tona, tanto em organizações como em negócios próprios e lideranças sociais.

Para isso, é preciso dar um passo além da criação de programas de diversidade, que nem sempre são efetivos. “Houve um boom em relação a programas de diversidade e inclusão nas empresas. Isso, em algum momento, deu a sensação para o mercado de que a lição de casa estava feita e, na verdade, não estava. Tanto é que, nos últimos dois anos, várias desligaram ou eliminaram essas redes de diversidade e inclusão”, comenta Ana Fontes, CEO e fundadora da RME (Rede Mulher Empreendedora) e do Instituto RME.

O estudo SQREEM propõe dois caminhos para apoiar e incentivar as profissionais a perseverar nesse novo modelo. Um deles é fortalecer a identidade de liderança entre as mulheres, um processo contínuo que envolve não apenas viabilizar a conversa entre líderes experientes e profissionais mais novas para compartilhar experiências pessoais de resiliência, mas também movimentos proativos das organizações para oferecer mentoria e uma clara visão de transformação organizacional. Outro caminho é estabelecer redes de apoio, consideradas essenciais para acelerar o progresso das mulheres nas organizações viabilizando



5 PASSOS PARA ACELERAR A LIDERANÇA FEMININA

Recomendações e conclusões do estudo SQREEM

1 Identificar (e derrubar) obstáculos

Preferência por homens em postos estratégicos, estereótipos de gênero, ausência de políticas de equidade e pressão cultural para assumir responsabilidades familiares são algumas das barreiras à ascensão profissional das mulheres.

2 Combater a síndrome da impostora

Ainda que muitas reconheçam seus pontos fortes, as líderes subestimam suas habilidades – por falta de informação ou de formação contínua. Mentorias, empoderamento e reconhecimento melhoram essa autoavaliação.

3 Preparar-se para um novo modelo de liderança

A liderança feminina combina adaptabilidade e colaboração e prioriza inclusão, escuta ativa e sustentabilidade para melhorar a coesão da equipe e inovar mais – e deve ser conciliado com cumprimento de metas em ambientes competitivos.

4 Apoiar o crescimento das profissionais

Mulheres em posições de liderança enfrentam um caminho de superação de discriminação e se destacam pela resiliência e capacidade de adaptação. Um caminho para o sucesso é a oferta de mentoria e capacitação, reconhecimento, equidade salarial e acesso a papéis estratégicos.

5 Elevar as condições de trabalho

Ambientes flexíveis, com trabalho remoto e políticas inclusivas, facilitam o desenvolvimento de líderes empáticas e colaborativas. Na liderança, mulheres promovem o bem-estar e o desenvolvimento do capital humano e se tornam agentes de mudança nas organizações.

Por onde começa a mudança

1 Reforço de políticas de diversidade e inclusão

Além da garantia de equidade salarial, um ambiente inclusivo é aquele adaptado às necessidades das mulheres, com ações como licença parental equilibrada e horários flexíveis.

2 Programas de mentoria inclusivos

Conectar mentoras a novatas para desenvolver habilidades e abordar desafios enfrentados por mulheres em cargos de liderança cria um espaço seguro para a troca de experiências.

3 Redes de networking

Estabelecer plataformas para conectar líderes femininas de diferentes setores e regiões promove boas discussões e incentiva a colaboração e o compartilhamento de melhores práticas.

4 Campanhas sobre igualdade de gênero

A comunicação pode ser usada para desmistificar estereótipos, engajar líderes na criação de políticas inclusivas e promover mudanças na cultura da organização.

5 Uma campanha para cada público

Personalizar a comunicação, refletindo o estilo de vida digital das mulheres líderes (ou que aspiram à liderança) para ter o máximo engajamento.

seu networking e o aconselhamento. “Talvez o que as mulheres busquem mais do que os homens é auxílio, mais apoio, justamente porque têm mais desafios”, pondera Tamy Freitas, embaixadora do DELAS | Liderança Feminina e da comunidade MIT SMR Autoras do Amanhã.

Acelerar o modelo feminino de liderar negócios, no entanto, não é um trabalho que cabe apenas às mulheres – envolve também o letramento dos homens (educação para entender os vieses de seleção e promoção de profissionais) e seu engajamento efetivo em apoiar o desenvolvimento desses talentos até a liderança.

Outro ponto importante trazido pela análise quantitativa da SQREEM é investir no reconhecimento das ações e resultados trazidos por mulheres ao longo de sua carreira e de suas competências – que, como vimos nesta pesquisa, são internacionalmente valorizadas e estão presentes nas líderes. “É preciso valorizar mais o repertório de competências da mulher. Não só nas empresas, mas no aspecto social, em modelos de desenvolvimento para que as mulheres percebam que seu repertório não é só cuidar, ser subserviente. E que suas competências geram resultados”, comenta Amanda Muriel Marangoni, diretora de planejamento, performance e inovação no Grupo Boticário.

“Ter redes de mulheres para compartilhar práticas ajudaria bastante. Aprendemos muito com o exemplo, quando olhamos para o lado, vemos que uma mulher conseguiu e entendemos como ela achou um caminho que talvez não tivéssemos enxergado. Ter mais mulheres em posições de conselho e CEO reforça que as mulheres podem ocupar esses espaços, que elas não precisam ser perfeitas, mas que existe um caminho”

Nadia Macanham,
diretora de desenvolvimento humano e organizacional da Agrícola Alvorada





As empresas que querem verdadeiramente ter e promover mulheres líderes já entenderam que o problema não é delas, e sim da estrutura, da cultura, da gestão. É preciso conscientizar e criar programas de desenvolvimento dos homens que ocupam a imensa maioria das posições de liderança e têm o poder de nos promover ou nos embaraçar. Não adianta colocar todo o foco e o peso nos nossos ombros e nos programas de desenvolvimento de “liderança feminina”

Neivia Justa,
jornalista, diretora de comunicação
e conselheira consultiva



Incentivar mais mulheres a confiar em sua habilidade de buscar posições de liderança, porém, é algo que não se resume ao universo dos negócios – estende-se também pela educação, desde cedo. “A maneira como essas mulheres foram criadas impacta muito na segurança para exercer seu papel de liderança. As que relatam saber lidar bem com os desafios contam que desde criança foram preparadas para não se perceberem diferentes dos homens – nem inferiores. Outras sentem que é um desafio árduo alcançar essa autoconfiança”, explica Paula Giannasi, coach de liderança.

Ao longo de sua vida profissional, o aprendizado contínuo também tem um papel relevante na formação de novas líderes entre mulheres, para ampliar não só suas habilidades técnicas, mas também sua confiança e as competências consideradas essenciais para uma boa liderança. É uma jornada de educação que, aliada às redes de apoio e aos programas de mentoria, fortalece a progressão profissional das mulheres para que ocupem espaços estratégicos de poder nas organizações, em seus empreendimentos e na sociedade.

CONCLUSÃO

Já parafraseamos a pensadora francesa Simone de Beauvoir ao escrever que “não se nasce uma líder; torna-se uma líder”. Essa autoconsciência, apesar de tão fundamental, seria apenas algo de interesse individual, se não tiver impactos profundos sobre o desempenho dos negócios no presente e no futuro, muito mais profundos do que imaginamos e geralmente ainda pouco visíveis até para os mais eficazes CEOs e departamentos de recursos humanos.

O que este estudo MIT SMR Brasil/SQREEM faz é jogar luz sobre tais impactos de uma maneira inédita, graças à metodologia que combina uma varredura sobre liderança feminina na internet brasileira, com 20 bilhões de interações entre mulheres interpretadas por inteligência artificial, e entrevistas estruturadas e em profundidade com líderes brasileiras que se destacam em diferentes setores de atividade, gerações e cargos. *[Os resultados da pesquisa, apresentados ao longo desse paper, foram brevemente sintetizados no infográfico da próxima página.]*

Somando isso à metanálise de pesquisas globais anteriores e à análise de especialistas e de ativistas do tema, conseguimos chegar a três conclusões valiosas sobre o que as organizações deveriam entender e fazer em relação à liderança feminina para poder se beneficiar dela.

1 Ter uma liderança culturalmente uniforme, seja nas áreas de negócios ou de apoio, é um desperdício de talentos e tende a comprometer o desempenho dos negócios. O modelo feminino de liderança é, sim, diferente do masculino, ao menos como arquétipo: ele é particularmente inovador e colaborativo, o que o faz ser muito alinhado a algumas das principais demandas do mundo corporativo atual, como resolução de

OS TEMAS SATURADOS DA LIDERANÇA FEMININA...

Estes assuntos, embora necessários, já são bastante trabalhados com as mulheres, de acordo com o estudo SQREEM

Desempenho
profissional
das mulheres

Desafios e
soluções

Engajamento
de funcionários

Equilíbrio
entre trabalho
e vida
profissional

...E OS WHITESPACES, ONDE HÁ OPORTUNIDADES DE GERAR NOVOS INSIGHTS E CRIAR MAIS IMPACTO

Assuntos considerados menos saturados no levantamento de whitespaces da SQREEM, especialmente entre líderes de organizações e de projetos

Tomada
de decisão
assertiva

Pensamento
estratégico

Habilidades
de negociação

Tomada
de decisão
estratégica

Liderança
inspiradora

Liderança
participativa



É importante investigar tanto os pontos amplamente saturados como os whitespaces para criar uma visão abrangente de liderança feminina”

O FOCO DE CADA PÚBLICO

Líderes de organizações

São mais interessadas nos temas de estilo de liderança e desempenho profissional

Líderes de projetos e gerentes de área

Demandam conteúdos sobre liderança estratégica e gestão colaborativa

Mulheres em redes de apoio profissional

Querem explorar estratégias para fortalecer conexões entre mulheres no trabalho

Mentoras e consultoras

Demandam crescentemente mentoria em competências técnicas, habilidades emocionais e em liderança

Acadêmicas e pesquisadoras

Buscam ferramentas para superar barreiras e ganhar visibilidade e reconhecimento

Empreendedoras

Priorizam o desenvolvimento e buscam capacitação por meio de cursos e networking

problemas complexos (o que requer equipes mais do que talentos individuais), desenvolvimento de pessoas (que agora precisa ser permanente), bem-estar dessas pessoas (um mundo de mais incertezas e complexidade como o atual é causador de mais problemas de saúde mental, que representam tanto despesas diretas e indiretas para empregadores como perda de produtividade e de capacidade de inovação) e sustentabilidade (responsabilidades ambientais, sociais e de governança, apesar dos questionamentos eventuais, são um novo paradigma corporativo).

2 Para ter sucesso, os negócios precisam dos dois modelos arquetípicos de liderança – o masculino e o feminino. De um lado, equipes com mais mulheres são mais inteligentes, segundo pesquisas globais do MIT Center for Collective Intelligence (leia-se “aptas e ágeis para superar desafios”). De outro, empresas com maior presença de mulheres na liderança têm desempenho melhor em receita presente e em inovação, que é a receita futura, de acordo com Catalyst e McKinsey, entre outras fontes. O estudo MIT SMR/SQREEM confirma que as líderes mulheres têm foco especial nos resultados do negócio.

3 No Brasil, percebendo ainda muita dificuldade de ascender na carreira, as mulheres apontam um conjunto de ações intencionais das empresas empregadoras que poderiam mudar essa realidade. Os obstáculos de carreira têm origem em um não reconhecimento histórico, e estrutural, do valor do modelo de liderança feminina – elas mesmas não reconhecem seus diferenciais e o poder de sua liderança, não apenas os colegas homens (e a baixa presença insuficiente de mulheres na liderança cria o círculo vicioso). A disciplina de aprendizado delas faz com que oportunidades de educação sejam o maior impulsionador da liderança feminina e, em paralelo, o ambiente de transformação digital (onde suas habilidades são mais cruciais) impulsiona a mudança de mentalidade de todos em relação à liderança feminina. É preciso, no entanto, agir sob medida: os whitespaces deste estudo indicam em que áreas a educação pode gerar mais impacto.

A publicação do Massachusetts Institute of Technology para a gestão empresarial do século 21

CEO

Douglas Souza
douglas.souza@cnex.com.br

Diretor de produto

Santiago Andreuzza
santiago.andreuzza@cnex.com.br

Head de produtos editoriais

Lara Silbiger
lara.silbiger@cnex.com.br

Diretora editorial

Adriana Salles Gomes
adriana.salles@cnex.com.br

Especialista de produtos educacionais

Vitória Cumerlato
vitoria.cumerlato@cnex.com.br

Head de projetos in company

Murilo de Moraes
murilo.morais@cnex.com.br

Head de marketing

Mário Júnior
mario.alencar@cnex.com.br

Comercial

Jean Santos
jean.santos@cnex.com.br

Coprodução com **SQREEM**

Vice-presidente para as Américas

Gabriela Berriel Monteiro
contact.brazil@sqreem.com

Coordenação da pesquisa: Lara Silbiger

Direção editorial: Adriana Salles Gomes

Edição: Bruna Martins Fontes

Entrevistas e revisão:
Sandra Regina da Silva

Arte e diagramação:

Carlos Borges Jr.

Narrativa: Santiago Andreuzza
e Silvia Rocha

Conselho editorial Brasil

Presidente do conselho

Adriana Salles Gomes

Bruno Stefani FDC, Nerd Partners

Fabro Steibel Instituto de
Tecnologia e Sociedade (ITS-Rio),
Fórum Econômico Mundial

Fernanda Bornhausen Sá

Acate, Social Good BR, SEDO Farmácia
da Mente, Mulheres do Brasil

Gabriela Berriel Monteiro Sqreem

In Hsieh BCTN, Asia Latam Tech Forum,
Chinnovation, @ Itech

Pedro Nascimento Grupo Anga

Renato Lima de Oliveira

Asia School of Business

Silvio Meira Cesar School, UFPE, Porto
Digital, TDS Company, Magazine Luiza, CI&T

Ulisses Zamboni Santa Clara

Vânia Neves Vale, Pacto Contra a Fome,
Rede Mulher Empreendedora

Embaixadores

*Carlos Júlio, Cristina Castro-Lucas,
Denis Garcia, Fernando Martins e
Ricardo Cavallini*

SAIBA MAIS SOBRE MIT SMR BR E SQREEM



Sobre a MIT Sloan Management Review Brasil

Ligada à escola de negócios do MIT, a missão de MIT SMR BR é pautar discussões e reflexões sobre o que há de mais avançado globalmente em práticas de liderança e gestão, conectando líderes de pensamento a profissionais influentes nos ambientes de negócios, inovação e pesquisa. Nossos artigos, entrevistas, pesquisas, webinars, podcasts e eventos contribuem para a jornada de lifelong learning dos nossos leitores, além de prover-lhes de insights baseados em dados, cases e análises aprofundadas. Tudo isso para apoiar a liderança, a inovação, a tomada de decisão e a criação de valor em um país marcado pela diversidade, dinamismo e oportunidades únicas de negócios.

<https://mitsloanreview.com.br/>

SQREEM

Sobre a SQREEM Tech

É uma empresa de inteligência artificial pura, pioneira em soluções sem cookies em mercados e indústrias globais. Ela transforma, com IA, bilhões de pontos de dados em pesquisa, insights e ativação de clientes de IA derivados, e o faz como uma inovação de IA responsável. A plataforma nasceu da fusão de duas gigantes da tecnologia de Singapura – SQREEM e TotallyAwesome – para oferecer soluções contextuais de marketing digital e ser uma referência em marketing seguro, entendido como aquele que respeita a privacidade das pessoas. Hoje a SQREEM tem crescente domínio no mercado de Singapura e vem conduzindo sua internacionalização.

<https://sqreemtech.com/>

Conheça o DELAS -

Desenvolvimento executivo e ascensão de lideranças femininas

"DELAS - Desenvolvimento executivo de lideranças e ascensão feminina" é o programa presencial e imersivo do CNEX destinado a impulsionar o protagonismo e a liderança feminina nas organizações. A formação oferece uma jornada de fortalecimento da identidade de líder das participantes diante dos desafios de ascensão profissional, de desenvolvimento de competências e da atualização de conhecimentos. Tudo isso em um espaço seguro e transparente.

OBJETIVOS

- Posicionar a mulher como protagonista de sua carreira e dos movimentos organizacionais.
- Expandir seu repertório sobre tendências, cenários, futuros e ciências de dados.
- Explorar a cocriação de redes femininas para a construção de um espaço de crescimento coletivo.

No programa DELAS, a abordagem de aprendizagem é cuidadosamente estruturada para oferecer uma experiência de formação executiva rica e multifacetada, baseada em quatro pilares fundamentais:

CONCEITO • DIAGNÓSTICO • FERRAMENTAS • APLICAÇÃO

<https://www.cnex.com.br/cursos-imersivos/delas-lideranca-feminina/>

cnex

O CNEX, especialista na formação de lideranças, tem 38 anos de tradição e expertise em forjar líderes sustentáveis, preparando os executivos para os desafios do mundo corporativo. Já formamos algumas das principais lideranças do país, que hoje ocupam posições de destaque em diversas organizações mundiais. O PDEC, programa imersivo do CNEX, é pensado para criar as condições ideais para os participantes desenvolverem as atitudes de liderança que compõem as principais competências atualmente exigidas pelas empresas. Fornece ferramentas que estimulam o autoconhecimento para que eles próprios identifiquem suas reais necessidades de desenvolvimento, por exemplo, de inteligência emocional e habilidades socioemocionais. Com metodologias ativas, prioriza laboratórios, aprendizagem compartilhada, codesign e vivência a serviço do protagonismo dos participantes em relação ao próprio aprendizado. Além disso, pesquisas comportamentais mapeiam a evolução de cada participante.

<https://www.cnex.com.br/contato/>