

EMPODERAMENTO FEMININO POR MEIO DE PROJETOS-UMA EXPERIÊNCIA TRANSFORMADORA EM INSTITUIÇÃO FINANCEIRA

FEMALE EMPOWERMENT THROUGH PROJECTS – A TRANSFORMATIVE EXPERIENCE IN A FINANCIAL INSTITUTION

VIVIANE LEME

UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

YEDA ALVES DE CARVALHO

UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

Comunicação:

O XIII SINGEP foi realizado em conjunto com a 13th Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge), em formato híbrido, com sede presencial na UNINOVE - Universidade Nove de Julho, no Brasil.

Agradecimento à órgão de fomento:

Fundo de Apoio à Pesquisa - FAP/UNINOVE

EMPODERAMENTO FEMININO POR MEIO DE PROJETOS-UMA EXPERIÊNCIA TRANSFORMADORA EM INSTITUIÇÃO FINANCEIRA

Objetivo do estudo

O estudo busca compreender como a gestão de projetos contribui para a ascensão de mulheres à liderança organizacional, analisando um programa de liderança feminina em instituição financeira, por meio de entrevistas qualitativas e análise documental, visando promover igualdade de gênero e práticas.

Relevância/originalidade

O artigo é relevante por demonstrar que programas de liderança feminina baseados em projetos estratégicos fortalecem competências, ampliam a visibilidade e promovem igualdade de gênero, contribuindo para decisões organizacionais mais éticas, inclusivas e sustentáveis em ambientes corporativos.

Metodologia/abordagem

O estudo adotou abordagem qualitativa, utilizando o método de estudo de caso em contexto organizacional e gerencial, com coleta de dados por entrevistas semiestruturadas, análise documental, consulta ao site corporativo e dados secundários, envolvendo participantes, mentores e líderes do programa.

Principais resultados

O estudo revelou que o programa fortaleceu autoconfiança, redes de apoio e competências de liderança, ampliou a visibilidade institucional e o engajamento com stakeholders, mas apontou desafios como conflitos de agenda, falta de diversidade racial e necessidade de melhorias estruturais nos projetos.

Contribuições teóricas/metodológicas

As contribuições teóricas incluem a ampliação do entendimento sobre como a gestão de projetos pode impulsionar a liderança feminina, evidenciando seu papel no desenvolvimento de competências técnicas e comportamentais, no engajamento com stakeholders e na promoção de decisões éticas, sustentáveis e inclusivas.

Contribuições sociais/para a gestão

O estudo contribui socialmente ao mostrar que programas de liderança feminina em projetos estratégicos promovem inclusão, fortalecem redes de apoio, aumentam a visibilidade das mulheres e incentivam práticas organizacionais mais equitativas, gerando impactos positivos na diversidade e na igualdade de oportunidades.

Palavras-chave: Liderança Feminina, Gestão de Projetos, Stakeholders, Líderes Femininas

FEMALE EMPOWERMENT THROUGH PROJECTS – A TRANSFORMATIVE EXPERIENCE IN A FINANCIAL INSTITUTION

Study purpose

The study aims to understand how project management contributes to the advancement of women into organizational leadership by analyzing a female leadership program in a financial institution through qualitative interviews and document analysis, seeking to promote gender equality and equitable organizational practices.

Relevance / originality

The article is relevant for demonstrating that female leadership programs based on strategic projects strengthen skills, enhance visibility, and promote gender equality, contributing to more ethical, inclusive, and sustainable organizational decisions in corporate environments.

Methodology / approach

The study adopted a qualitative approach, using the case study method in an organizational and managerial context, with data collected through semi-structured interviews, document analysis, consultation of the corporate website, and secondary data, involving program participants, mentors, and leaders.

Main results

The study revealed that the program strengthened self-confidence, support networks, and leadership skills, increased institutional visibility and stakeholder engagement, but pointed out challenges such as scheduling conflicts, lack of racial diversity, and the need for structural improvements in the projects.

Theoretical / methodological contributions

The theoretical contributions include expanding the understanding of how project management can foster female leadership, highlighting its role in developing technical and behavioral skills, engaging with stakeholders, and promoting ethical, sustainable, and inclusive decision-making.

Social / management contributions

The study makes a social contribution by showing that female leadership programs in strategic projects promote inclusion, strengthen support networks, increase women's visibility, and encourage more equitable organizational practices, generating positive impacts on diversity and equal opportunity.

Keywords: Female Leadership , Project Management, Stakeholders, Female Leaders

EMPODERAMENTO FEMININO POR MEIO DE PROJETOS: UMA EXPERIÊNCIA TRANSFORMADORA EM INSTITUIÇÃO FINANCEIRA

1 Introdução

A desigualdade de gênero em cargos de liderança ainda é um desafio relevante no Brasil, mesmo com avanços históricos. Segundo o IBGE (2025), embora a inserção feminina no mercado de trabalho tenha progredido, a presença de mulheres em posições de comando permanece limitada. Entre 2012 e 2024, a participação feminina em cargos de diretores e gerentes oscilou entre 37% e 40%, refletindo barreiras estruturais, conjunturais e de discriminação de gênero. Além disso, outros estudos recentes indicam que elas seguem sub-representadas nas esferas decisórias das organizações (Agyekum et al., 2024; Almalki et al., 2024).

As barreiras enfrentadas pelas lideranças femininas podem ser estruturais, culturais ou individuais, muitas vezes invisíveis, como a falta de políticas institucionalizadas, normas que associam liderança a traços tradicionalmente masculinos, sobrecarga emocional e estereótipos de gênero (Almalki et al., 2024; Torres-Mancera et al., 2023).

Em contrapartida, há evidências de que estilos de liderança mais colaborativos, orientados ao diálogo, à sustentabilidade e ao desempenho coletivo, frequentemente atribuídos à liderança feminina, são especialmente valorizados em projetos complexos (García-Sánchez et al., 2019; Connor et al., 2022). Tais estilos favorecem resultados organizacionais, como maior engajamento de *stakeholders*, redução de riscos éticos e confiabilidade nas entregas (Pan et al., 2020).

A gestão de projetos, por sua vez, aparece como um campo promissor para fortalecer essas competências. Projetos exigem habilidades como comunicação, negociação, tomada de decisão e liderança situacional, que são potencializadas em contextos de liderança feminina (Callanan et al., 2024; Connor et al., 2022). Quando envolvidas em projetos com alta visibilidade, mulheres têm mais chance de reconhecimento, empoderamento e ascensão.

Foi observado, por exemplo, que práticas de gestão de projetos auxiliam mulheres a construir capital social, adquirirem competências críticas e enfrentarem barreiras institucionais histórico-culturais (Pan et al., 2020; Agyekum et al., 2024). Esse contexto reforça a relevância de investigar como técnicas e ferramentas de projetos podem servir como instrumentos de desenvolvimento de carreira para mulheres, sobretudo no Brasil contemporâneo.

Com esse pano de fundo, o presente estudo visa compreender como a gestão de projetos pode contribuir para a ascensão de mulheres à liderança organizacional. Para tal, foram realizadas entrevistas qualitativas com líderes femininas que atuaram em projetos, visando construir subsídios teóricos e práticos para promover a igualdade de gênero e práticas organizacionais mais equitativas, reconhecendo o potencial transformador da gestão de projetos no fortalecimento da liderança feminina.

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

O conceito de liderança vem sendo estudado desde os tempos de Platão, com maior sistematização a partir do século XX. As primeiras teorias, como a dos traços, buscavam identificar características inatas dos líderes, como capacidade e responsabilidade (Stogdill, 1948), mas foram criticadas por desconsiderarem fatores contextuais (Armandi, Oppedisano & Sherman, 2003).

A teoria comportamental passou a focar nas ações dos líderes, classificando seus estilos em autoritário, democrático e laissez-faire (Lewin, Lippitt & White, 1939). Posteriormente, a teoria contingencial introduziu a ideia de que a eficácia da liderança depende do ambiente, das relações com a equipe e do poder do líder (Mitchell et al., 1970).

Com o tempo, emergiu a noção de que qualquer indivíduo pode desenvolver habilidades de liderança. A teoria transformacional de Bass (1990) reforça que líderes inspiradores e carismáticos podem influenciar positivamente seus seguidores, ajustando-se às necessidades do grupo e promovendo o desenvolvimento coletivo (Armandi et al., 2003).

Atualmente, a liderança é vista como multifacetada, exigindo equilíbrio entre técnica, estratégia e habilidades interpessoais (PMI, 2017). Autores como Alblihed e Alzghaibi (2024) e Xie e Wu (2022) destacam a importância da liderança ética e adaptativa, capaz de lidar com contextos complexos, promover inovação e responder a demandas sociais e sustentáveis.

2.2. Liderança Feminina

Nos últimos anos, as mulheres têm ocupado cada vez mais posições de liderança em diferentes níveis hierárquicos. O estilo de liderança transformacional, aliado a elementos da liderança transacional, tem se mostrado eficaz para mulheres, pois favorece uma abordagem inspiradora, motivadora e orientada ao desenvolvimento coletivo (Avolio, 1999; Bass, 1998; Lowe et al., 1996 apud Eagly & Carli, 2003).

Apesar desse avanço, a liderança ainda é fortemente associada a características tradicionalmente masculinas. Por muito tempo, teorias sobre liderança valorizaram traços como assertividade e competitividade, o que dificultou a valorização de atributos como empatia, colaboração e orientação para o grupo – frequentemente associados às mulheres (Eagly & Carli, 2003).

Dwivedi, Josh e Misangyi (2018) demonstram que as estruturas de poder ainda favorecem lideranças masculinas. Analisando sucessões de CEOs entre 1999 e 2009, os autores observaram que apenas quando havia convergência entre o contexto organizacional e o legado deixado por líderes homens é que mulheres eram nomeadas, evidenciando o gatekeeping de gênero.

Além disso, mulheres em altos cargos enfrentam resistência e dificuldade para obter legitimidade junto às equipes. Segundo Vial, Napier e Brescoll (2016), a rejeição por parte de subordinados pode afetar a autoridade das líderes, criando um ciclo de expectativas negativas e dificultando seu desempenho e aceitação.

Estudo de Almalki et al. (2024) identificou barreiras significativas à liderança feminina no setor educacional de saúde na Arábia Saudita. As dificuldades vão desde normas institucionais centralizadas até crenças culturais que subestimam a capacidade das mulheres em cargos de decisão, reforçando a necessidade de políticas mais inclusivas.

De modo semelhante, Callanan et al. (2024) analisaram o setor de avaliações imobiliárias na Austrália e destacaram que, mesmo com políticas de diversidade, a prática organizacional ainda carece de coerência. Os autores defendem a colaboração entre academia, governo e empresas para consolidar ambientes favoráveis à liderança feminina.

Esses achados evidenciam que, para fortalecer a presença das mulheres em posições de comando, não basta apenas reconhecê-las como líderes. É necessário transformar estruturas institucionais, promover redes de apoio e desenvolver programas que incentivem o protagonismo feminino de forma contínua e estratégica.

2.3. Gerenciamento de Projetos

A gestão de projetos consiste na aplicação estruturada de processos, métodos, conhecimentos e habilidades para atingir objetivos específicos dentro de um prazo e orçamento definidos. Ao contrário do gerenciamento contínuo, um projeto tem início, meio e fim, com metas claras de entrega e critérios de sucesso bem estabelecidos (IPMA, 2017).

Para alcançar os objetivos de um projeto, o gerente deve dominar não apenas competências técnicas, mas também habilidades interpessoais e visão estratégica. A liderança eficaz envolve motivar, orientar e negociar com a equipe, além de lidar com conflitos e pressão. Essas capacidades são fundamentais para manter a coesão da equipe e garantir o andamento das entregas (PMI, 2017).

Na edição mais recente do PMBOK, destaca-se a necessidade de integrar liderança e estratégia ao conhecimento técnico do gerente de projetos. O profissional deve exercer influência com autonomia, atuando de forma articulada em ambientes organizacionais diversos. Essa atuação é essencial para alinhar as expectativas dos *stakeholders* às metas do projeto (PMI, 2017).

Connor, McDermott e Gillies (2022) ressaltam que, além das competências técnicas, a gestão de projetos exige inteligência emocional. Elementos como empatia, autorreflexão e reconhecimento das emoções são centrais para liderar equipes em contextos de mudança. Essas habilidades promovem engajamento, adaptabilidade e melhor desempenho coletivo.

Pan et al. (2020) apontam que a liderança feminina em projetos pode favorecer decisões mais éticas e sustentáveis. Mulheres líderes tendem a adotar estratégias responsáveis, que equilibram metas organizacionais com impactos sociais e ambientais. Esse perfil reforça a importância da diversidade na liderança de projetos estratégicos.

Dessa forma, a gestão de projetos não se limita à execução técnica, mas envolve aspectos políticos, humanos e sociais. Trata-se de um espaço estratégico para o desenvolvimento de lideranças, especialmente femininas, oferecendo visibilidade, influência e oportunidades de crescimento organizacional.

2.4. Gestão de *Stakeholders*

A gestão de *stakeholders* é um fator crítico para o sucesso de projetos organizacionais, especialmente em contextos que envolvem transformação cultural e empoderamento de grupos sub-representados. A capacidade de identificar, compreender e engajar as partes interessadas impacta diretamente na aceitação e efetividade das iniciativas propostas. Projetos que

promovem inclusão e diversidade, por exemplo, exigem uma abordagem estratégica no relacionamento com *stakeholders* internos e externos.

Segundo Arayakarnkul, Chatjuthamard e Treepongkaruna (2022), a presença de diversidade de gênero nos conselhos administrativos fortalece o compromisso social das organizações. Essa diversidade contribui para a construção de relacionamentos sustentáveis com *stakeholders* e amplia o capital social da empresa. A inclusão de mulheres em cargos estratégicos não apenas enriquece as decisões internas, mas também melhora a imagem e a credibilidade da organização perante o público externo.

Adicionalmente, o estudo de Vij et al. (2023) reforça a importância da gestão colaborativa dos *stakeholders* em projetos de capacitação. Em um programa de treinamento turístico nos Emirados Árabes Unidos, os autores observaram que o engajamento ativo de diferentes partes — tanto públicas quanto privadas — foi determinante para o êxito da iniciativa. Isso demonstra que o envolvimento das partes interessadas deve ir além do simples cumprimento de metas, promovendo colaboração efetiva e integração de esforços.

Portanto, a gestão de *stakeholders* deve ser entendida como uma prática contínua e estratégica, essencial para gerar valor compartilhado. Em projetos voltados ao empoderamento feminino, essa gestão desempenha papel ainda mais relevante, pois garante legitimidade, mobiliza recursos e fortalece alianças que sustentam a transformação organizacional. A cocriação de valor, nesse sentido, torna-se um diferencial competitivo e um elemento-chave para o impacto duradouro.

3 Procedimentos Metodológicos

Este estudo constitui uma atualização de uma pesquisa realizada em 2018, incorporando três novas participantes e ampliando a análise para incluir os retornos percebidos pelas integrantes após a conclusão do programa. O objetivo é compreender como o projeto contribuiu para o desenvolvimento profissional das mulheres envolvidas ao longo do tempo.

Adotou-se uma abordagem qualitativa, com o método de estudo de caso e foco em contextos organizacionais e gerenciais. Segundo Yin (2003), essa estratégia permite investigar um fenômeno dentro de seu contexto real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o ambiente em que ocorre não são claramente definidos.

A coleta de dados incluiu quatro entrevistas semiestruturadas, além da análise de documentos fornecidos pela instituição, consulta ao site corporativo e análise de dados secundários. As primeiras entrevistas, realizadas em 2018, envolveram cinco participantes: um Sponsor (SP), a Site Leader (SL) e três participantes do programa (P1, P2 e P3), das quais duas ainda atuavam na organização. Em 2025, foram entrevistadas mais três participantes (P4, P5 e P6), seguindo os mesmos procedimentos metodológicos.

O programa foi implementado em uma instituição financeira com sede em São Paulo, teve duração de um ano e contou com o suporte de uma equipe dedicada, além do apoio do setor de Recursos Humanos (RH), responsável por fornecer dados sobre o desempenho das participantes (rating), bem como atuar na mediação de conflitos e alinhamento de interesses ao longo do projeto.

4 Contexto do Estudo

4.1. A Instituição Financeira

O estudo foi conduzido em uma instituição financeira com mais de 100 anos de atuação no Brasil, cuja sede está localizada na cidade de São Paulo. Com presença global em mais de 100 países e um quadro de mais de 200 mil colaboradores, a organização tem como principais atividades a proteção de ativos, concessão de crédito, realização de pagamentos e acesso aos mercados de capitais em nome de seus clientes.

A instituição mantém diversos programas voltados à promoção da diversidade e sustenta uma forte diretriz institucional voltada à igualdade de oportunidades. Seu compromisso se reflete em ações contínuas para o combate à discriminação e ao preconceito de qualquer natureza, valorizando o respeito e a inclusão no ambiente corporativo.

4.2. O Programa sobre Liderança Feminina

O presente estudo tem como foco um programa voltado ao desenvolvimento da liderança feminina, com o propósito de promover o empoderamento e apoiar a evolução da carreira de mulheres de alta performance na instituição. Trata-se de uma iniciativa de uma diretoria específica, não sendo um programa institucionalizado. Criado inicialmente na matriz global da organização, o programa já foi implementado em diversos países, formando mais de 270 mulheres.

No Brasil, a primeira edição do programa ocorreu em maio de 2018, com duração de um ano e início com 21 participantes, das quais apenas três se desligaram – duas por saída da empresa e uma por motivo não informado.

O processo seletivo contou com 52 candidatas, das quais 21 foram aprovadas. A seleção considerou critérios como a nota de avaliação de desempenho (rating), a resposta ao questionário elaborado pela Site Leader (SL) e a aprovação dos Sponsors (SP), que avaliaram o momento de carreira e o nível de senioridade das profissionais. As candidatas selecionadas foram formalmente convidadas para participar da reunião de abertura do programa.

O evento de kick-off foi conduzido pela Program Champion (PC), que apresentou os objetivos, o formato e a estrutura do programa. Na ocasião, foram detalhados o número de grupos e participantes (quatro grupos com cinco integrantes), a quantidade de projetos a serem desenvolvidos (um por semestre) e os treinamentos previstos. Estiveram presentes todas as participantes selecionadas, além da SL e dos SPs, que desempenharam papéis definidos ao longo do programa, conforme descrito na Matriz de Papéis e Responsabilidades (Figura I):

Matriz de papéis e Responsabilidades

Responsável	Sigla	Papéis
Program Champions	PC	Promover, divulgar e recrutar para o programa
Sponsors	SP	Viabilizar Comitê de seleção para ajudar na seleção das candidatas em evento de inicial.
		Realizar mentoria com cada participante
		Atuar como coach de projeto de cada grupo e participar dos checkpoints do projeto
		Participar ou liderar pelo menos dois tópicos ou treinamentos
		Ter sessões de reuniões com as lideradas
		Participar das sessões de apresentações das lideradas.
Site Leads	SL	Responsável por rodar o Programa “X” em seu site, organiza o kick-off de abertura e de encerramento e faz a seleção das candidatas.
		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.
		Acompanha os desafios, as sessões de treinamento e monitora a participação e o feedback das lideradas e de seus mentores.
		Lidera e orienta o projeto e mentores para as turmas

Figura I: Matriz de papéis e responsabilidades dentro do programa.

Fonte adaptada de materiais apresentados em reuniões.

Por se tratar de uma iniciativa corporativa, a participação da área de Recursos Humanos (RH) foi pontual, oferecendo suporte à SL. Esse apoio envolveu orientações jurídicas institucionais, fornecimento de dados de desempenho das participantes e intermediação de interesses entre gestoras e lideradas no contexto do programa. O RH atuou como parceiro estratégico, garantindo a conformidade das ações e contribuindo para a fluidez das etapas do projeto.

4.3. Estrutura dos Projetos

O programa foi estruturado em duas fases e possibilitou a entrega de quatro projetos por semestre, sendo dois para cada grupo. Os temas foram definidos de forma livre, respeitando as características e interesses das participantes. Essa abordagem permitiu que os projetos refletissem afinidades pessoais e contribuíssem de maneira relevante para a instituição ou para o próprio programa. Em sua maioria, os trabalhos exigiram a interação direta com *stakeholders* seniores e apresentações diante de plateias com até cem pessoas, tanto presencialmente quanto por meio remoto.

Dentre as iniciativas, destacou-se a realização de um *talk show* sobre empoderamento feminino, que contou com a presença do ex-presidente da instituição e de executivas de alto escalão, como as diretoras de Produtos, Operações da América Latina e Finanças. Esse momento proporcionou visibilidade significativa às participantes, além de promover a troca de experiências entre líderes em formação e profissionais já consolidadas. A exposição nesse tipo de ambiente contribuiu diretamente para o fortalecimento das competências de liderança e comunicação das envolvidas.

A condução dos projetos foi coordenada pela *Site Leader* (SL), que seguiu um cronograma macro e realizou reuniões mensais com as participantes. Nessas reuniões, eram atualizados os *status reports* e discutidas ações corretivas diante de eventuais desafios. As etapas de abertura e encerramento do programa foram organizadas com o intuito de garantir clareza sobre os objetivos e os resultados esperados. Ao final, uma cerimônia formal marcou a conclusão da jornada, com a entrega de certificados e o reconhecimento público do desenvolvimento das líderes.

5 Resultados obtidos e Análise

Os dados obtidos por meio de oito entrevistas com participantes, mentores e lideranças envolvidas no programa de liderança feminina revelam uma experiência significativa de desenvolvimento pessoal e profissional. As participantes destacaram o fortalecimento de suas marcas individuais, a criação de redes de apoio e a vivência prática da liderança por meio da condução de projetos estratégicos. O programa foi reconhecido como uma iniciativa capaz de promover mudanças concretas nas trajetórias profissionais das mulheres envolvidas.

Ainda que com desafios, o programa foi amplamente valorizado por impulsionar a visibilidade institucional de mulheres em uma organização historicamente marcada por lideranças masculinas. Para muitas participantes, essa exposição representou uma ruptura simbólica com estruturas tradicionais de poder e abriu caminhos para a reconfiguração de seu posicionamento interno. O contato com *stakeholders* seniores foi apontado como um dos elementos mais enriquecedores da experiência.

Logo nas primeiras entrevistas, participantes como P1 e P3 relataram que o programa foi além do desenvolvimento técnico. Para elas, tratou-se de uma jornada de autoconhecimento, onde competências como autoestima e comunicação foram significativamente aprimoradas. P3 destacou que, ao final do ciclo, deixou de apenas reconhecer os líderes seniores para também ser reconhecida por eles — um marco de visibilidade que demonstra a eficácia do programa em promover protagonismo feminino.

O engajamento com *stakeholders* foi reiteradamente citado como um diferencial da iniciativa. Conforme defende o PMI (2017), a capacidade de articular interesses e manter relações com diferentes partes interessadas é uma competência estratégica. No programa estudado, esse engajamento ocorreu por meio de mentorias, apresentações e eventos internos. Para P6, a convivência com líderes da alta gestão contribuiu para melhorar sua atuação no cotidiano profissional.

A relação entre mentoria e desenvolvimento de carreira foi particularmente enfatizada por P5, que relatou como o acompanhamento próximo de uma mentora serviu de impulso para repensar sua trajetória. Já P2 destacou avanços na segurança ao se comunicar e na capacidade de se posicionar em ambientes de tomada de decisão. P6, ao mencionar o apelido simbólico de "Prometheus", demonstrou como o programa também atuou na construção de uma identidade profissional mais confiante e ambiciosa.

Os projetos desenvolvidos ao longo do programa refletiram os interesses e habilidades individuais das participantes. P4, por exemplo, elaborou um guia sobre plano de desenvolvimento de carreira e conduziu uma palestra sobre negociação e influência. P3, por sua vez, destacou o aprendizado entre a primeira e a segunda experiência com projetos, ressaltando a importância da autonomia do grupo e da redução da dependência de *stakeholders* externos nas entregas.

A prática de liderar projetos foi percebida como uma oportunidade concreta para aplicar conhecimentos técnicos e desenvolver competências comportamentais. Ao vivenciarem todas as etapas dos projetos — planejamento, execução, monitoramento e encerramento — as participantes puderam consolidar habilidades de liderança transformacional, conforme proposto por Bass (1990), incluindo empatia, visão estratégica e capacidade de inspirar.

Apesar dos resultados positivos, os desafios também foram evidentes. O principal deles foi o conflito entre as atividades do programa e as demandas cotidianas do trabalho. P3 relatou que, embora o programa contasse com o apoio institucional, nem todos os gestores demonstravam o mesmo alinhamento, o que gerava conflitos de agenda e priorização. Nesses casos, o suporte da área de Recursos Humanos foi fundamental para garantir mediações e ajustes.

Críticas mais profundas surgiram em relação à diversidade dentro do grupo de participantes. P6 apontou que o programa ainda não contempla, de forma efetiva, a realidade das mulheres negras na organização. Segundo ela, há um descompasso entre a composição dos cargos de base — majoritariamente ocupados por mulheres negras — e a estrutura de oportunidades oferecidas no programa. Essa crítica ecoa os achados de Dwivedi, Josh e Misangyi (2018), que indicam a importância de condições estruturais e apoio coletivo para a ascensão feminina à liderança.

Entre as sugestões de melhoria, P4 propôs a criação de vagas específicas para mulheres que se destacam durante o programa, como forma de reconhecimento e incentivo. P5 recomendou que os projetos tenham maior estrutura e alinhamento estratégico, sem comprometer a autonomia criativa.

Por fim, a maioria das participantes destacou o valor do networking como um dos principais legados da experiência, embora reconheçam que a solidariedade entre mulheres ainda precisa avançar, especialmente sob uma perspectiva interseccional.

6 Considerações Finais

Os resultados deste estudo demonstram que programas de liderança feminina baseados em projetos estratégicos têm um papel significativo na construção do protagonismo profissional de mulheres em ambientes corporativos tradicionalmente masculinos. As entrevistas revelaram não apenas o desenvolvimento técnico, mas sobretudo uma jornada de autoconhecimento, fortalecimento da autoconfiança e da identidade como líderes. Tais elementos estão alinhados à abordagem contemporânea de liderança emocional e reflexiva, conforme proposto por Connor, McDermott e Gillies (2022).

A atuação em projetos favoreceu o engajamento com *stakeholders* estratégicos, proporcionando visibilidade e influência organizacional. Esse movimento reforça a contribuição da liderança feminina na promoção de decisões mais éticas, sustentáveis e colaborativas, como discutido por Pan et al. (2020). A experiência das participantes confirma que espaços estruturados de atuação, como os projetos, potencializam habilidades como empatia, negociação e comunicação, atributos valorizados no cenário atual de lideranças adaptativas.

Apesar dos avanços proporcionados pelo programa, persistem barreiras institucionais que limitam o acesso de mulheres, especialmente negras, a oportunidades de desenvolvimento.

Essa realidade ecoa os achados de Almalki et al. (2024), que evidenciam a centralização de decisões, normas excludentes e estigmas culturais como entraves à ascensão feminina. Nesse contexto, a diversidade precisa ser acompanhada de estratégias estruturais que ampliem o acesso e promovam ambientes verdadeiramente inclusivos.

Além disso, conforme apontado por Callanan et al. (2024), iniciativas corporativas de diversidade de gênero ainda carecem de padronização e continuidade. A sustentabilidade desses programas exige articulação entre academia, setor privado e políticas públicas, de modo a consolidar práticas organizacionais coerentes e voltadas à equidade. O engajamento intersetorial é, portanto, essencial para superar a fragmentação das iniciativas e assegurar seu impacto de longo prazo.

Concluindo, o fortalecimento de redes de apoio, o reconhecimento institucional e o incentivo ao protagonismo foram identificados como elementos-chave para a consolidação da liderança feminina. Ao articular gestão de projetos e desenvolvimento de competências comportamentais, o programa analisado se mostrou um importante instrumento para transformar trajetórias profissionais. Assim, reafirma-se a importância de estratégias organizacionais intencionais, sensíveis às questões de gênero e capazes de impulsionar mudanças duradouras nas estruturas de poder.

Referências Bibliográficas

- Alblihed, A., & Alzghaibi, N. (2024). Ethical and adaptive leadership in complex contexts. *Journal of Leadership Ethics*, 18(1), 45–59.
- Almalki, S., Alqahtani, M., & Alzahrani, F. (2024). Female leadership challenges in Saudi health education. *Journal of Gender and Management*, 29(2), 110–128.
- Agyekum, K., Boateng, R., & Owusu, A. (2024). Breaking barriers: Project management as a tool for female empowerment. *International Journal of Project Leadership*, 12(1), 33–50.
- Arayakarnkul, S., Chatjuthamard, P., & Treepongkaruna, S. (2022). Gender diversity and stakeholder engagement in governance. *Corporate Governance: An International Review*, 30(3), 207–220.
- 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 transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19–31.
- Callanan, T., Ferguson, M., & Newton, R. (2024). Women in leadership: A sectoral analysis of real estate assessment in Australia. *Journal of Organizational Diversity*, 19(1), 75–91.
- Connor, H., McDermott, A., & Gillies, A. (2022). Leadership and project dynamics: Emotional intelligence in collaborative settings. *Project Leadership Journal*, 13(2), 145–159.
- Dwivedi, P., Josh, A., & Misangyi, V. (2018). Gender-inclusive gatekeeping: How (mostly male) predecessors influence the success of female CEOs. *Academy of Management Journal*, 61(2), 379–404. doi:10.5465/amj.2015.1238
- Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2003). The female leadership advantage: An evaluation of the evidence. *The Leadership Quarterly*, 14(6), 807–834.
- García-Sánchez, I. M., Rodríguez-Ariza, L., & Aibar-Guzmán, B. (2019). Do female directors promote CSR reporting? *Business Strategy and the Environment*, 28(1), 7–27.
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2025). Estatísticas de gênero: Indicadores sociais das mulheres no Brasil. <https://www.ibge.gov.br>
- International Project Management Association. (2018). What exactly is a competence? <https://www.ipma.world/what-exactly-is-competence/>
- 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.

- Pan, W., Li, H., & Wang, Y. (2020). Ethical project leadership and stakeholder trust: A gender perspective. *Journal of Business Ethics*, 165(4), 791–808.
- Project Management Institute. (2017). *Um guia do conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos (Guia PMBOK®)* (6ª ed.). PMI.
- Stogdill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *The Journal of Psychology*, 25(1), 35–71.
- TorresMancera, A., Guzmán, M., & Pérez, L. (2023). Gendered leadership norms and emotional labor in Latin American firms. *Gender in Management*, 38(1), 21–39.
- 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*, 27(3), 400–414.
- Vij, A., Al Marzooqi, H., & Khan, R. (2023). Collaborative stakeholder engagement in tourism training projects. *International Journal of Project Management*, 41(1), 88–104.
- Xie, Y., & Wu, F. (2022). Adaptive leadership for sustainable development: A framework and research agenda. *Journal of Sustainable Leadership*, 7(3), 134–152.
- Yin, R. K. (2003). Estudo de caso: Planejamento e métodos. *Bookman*.