COMPETÊNCIAS GERENCIAIS DE MULHERES LÍDERES: UM ESTUDO EM UM PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇA

MANAGERIAL COMPETENCIES OF WOMEN LEADERS: A STUDY IN A LEADERSHIP DEVELOPMENT PROGRAM

AURIANY DE OLIVEIRA NASCIMENTO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E CONTABILIDADE DA UFC

LUIS EDUARDO BRANDÃO PAIVA
UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ

BRUNO CHAVES CORREIA-LIMA
UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ

DAVI SAMPAIO MARQUES
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E CONTABILIDADE DA UFC

Comunicação:
O XIV SINGEP foi realizado em conjunto com a 14th Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge) e com a SPARK (Society for Promoting Academic Research and Knowledge), em formato híbrido, com sede presencial na UNINOVE - Universidade Nove de Julho, no Brasil.

COMPETÊNCIAS GERENCIAIS DE MULHERES LÍDERES: UM ESTUDO EM UM PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇA

Objetivo do estudo
O estudo tem como objetivo analisar o desenvolvimento das competências gerenciais percebido por mulheres líderes participantes de um Programa de Desenvolvimento de Liderança (PDL) em uma indústria alimentícia brasileira, com base no Modelo de Valores Competitivos de Quinn et al. (2003).

Relevância/originalidade
O estudo amplia evidências sobre competências gerenciais e liderança feminina no setor industrial brasileiro, contexto ainda pouco explorado pelo Modelo de Valores Competitivos, demonstrando que a liderança feminina articula competências relacionais, planejamento, controle, inovação e orientação para resultados em distintos papéis gerenciais.

Metodologia/abordagem
Pesquisa quantitativa e descritiva, realizada por survey com 118 mulheres líderes de uma indústria alimentícia brasileira. Utilizou instrumento de Felício et al. (2007), baseado em Quinn et al. (2003), com 48 itens, analisados por estatística descritiva, testes t e correlação de Pearson.

Principais resultados
Os resultados evidenciam elevada percepção das competências gerenciais, destacando Mentor, Coordenador e Facilitador A participação anterior no PDL diferenciou o papel de Coordenador, enquanto o nível hierárquico diferenciou Diretor e Monitor O tempo de empresa não apresentou diferenças estatisticamente significativas entre grupos.

Contribuições teóricas/metodológicas
O estudo amplia a compreensão das competências gerenciais de mulheres líderes ao evidenciar seu caráter integrado e multidimensional, demonstrando que a liderança feminina não se restringe às competências relacionais, envolvendo também planejamento, controle, inovação e orientação para resultados em diferentes contextos gerenciais.

Contribuições sociais/para a gestão
Os achados subsidiam o aperfeiçoamento de Programas de Desenvolvimento de Liderança, indicando competências e oportunidades de desenvolvimento, especialmente em negociação e inovação Também apoiam práticas de Gestão de Pessoas voltadas ao fortalecimento da liderança feminina e à ampliação da participação em posições.

Palavras-chave: Competências Gerenciais, Liderança Feminina, Desenvolvimento de Liderança, Gestão de Pessoas, Modelo de Valores Competitivos

MANAGERIAL COMPETENCIES OF WOMEN LEADERS: A STUDY IN A LEADERSHIP DEVELOPMENT PROGRAM

Study purpose
The study aims to analyze the development of managerial competencies as perceived by women leaders participating in a Leadership Development Program (LDP) at a Brazilian food industry company, based on the Competing Values Framework proposed by Quinn et al. (2003).

Relevance / originality
The study expands evidence on managerial competencies and female leadership in the Brazilian industrial sector, a context still underexplored through the Competing Values Framework, demonstrating that female leadership integrates relational competencies, planning, control, innovation, and results orientation across different managerial roles.

Methodology / approach
This quantitative, descriptive study conducted a survey with 118 women leaders from a Brazilian food industry company. It employed Felício et al.'s (2007) instrument, based on Quinn et al. (2003), comprising 48 items analyzed using descriptive statistics, t-tests, and Pearson correlations.

Main results
The results reveal high perceived managerial competencies, particularly for Mentor, Coordinator, and Facilitator. Previous participation in the LDP differentiated the Coordinator role, while hierarchical level differentiated Director and Monitor. Length of service showed no statistically significant differences between the analyzed groups.

Theoretical / methodological contributions
The study advances understanding of women leaders' managerial competencies by demonstrating their integrated and multidimensional nature, showing that female leadership extends beyond relational competencies to encompass planning, control, innovation, and results orientation across different managerial contexts and demands within contemporary organizations.

Social / management contributions
The findings support the improvement of Leadership Development Programs by identifying competencies and development opportunities, particularly in negotiation and innovation. They also inform Human Resource Management practices aimed at strengthening female leadership and expanding women's participation in strategic positions within contemporary organizations.

Keywords: Managerial Competencies, Female Leadership, Leadership Development, Human Resource Management, Competing Values Framework

COMPETÊNCIAS GERENCIAIS DE MULHERES LÍDERES: UM ESTUDO EM UM PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇA

1 Introdução

Nas últimas décadas, as dinâmicas competitivas e as condições de sobrevivência das organizações passaram por transformações significativas, impulsionadas pela globalização e pela intensificação da concorrência. Nesse contexto, a competitividade passou a depender menos exclusivamente de ativos tangíveis e mais da capacidade de gerir e valorizar ativos intangíveis, entre os quais se destaca o capital intelectual (Bhengu & Bussin, 2012; Araújo, Mottin, & Rezende, 2013; Antolínez; Bonilla, 2024). Com a crescente facilidade de acesso a recursos tradicionais, como capital financeiro e tecnologia, as pessoas assumem papel central como fonte de vantagem competitiva, por constituírem recursos valiosos, raros e de difícil substituição (Bhengu & Bussin, 2012).

Sob uma perspectiva gerencial, o capital intelectual compreende a articulação entre capital humano, estrutural e relacional, dimensões que contribuem para a geração de valor e de vantagem competitiva (Stefano et al., 2014). Para convertê-lo em resultados organizacionais, torna-se necessário investir no desenvolvimento das pessoas e de suas capacidades. Nesse processo, a liderança assume papel central ao mobilizar capacidades individuais e coletivas para o alcance dos objetivos organizacionais (Salomão et al., 2025).

Nesse cenário, os Programas de Desenvolvimento de Liderança (PDLs) constituem uma estratégia para preparar gestores para lidar com problemas complexos e conduzir equipes de forma alinhada às estratégias organizacionais (Borges-Andrade, Abbad, & Mourão, 2009). Além de transmitir técnicas de gestão, esses programas promovem processos de aprendizagem voltados ao desenvolvimento de competências necessárias para responder aos desafios presentes e futuros das organizações (Dutra, 2013; Giovanni, 2023; Salomão et al., 2025).

No âmbito da gestão, essas competências assumem características específicas no exercício da liderança. As competências gerenciais (CGs) compreendem conhecimentos, habilidades e atitudes que possibilitam ao gestor desempenhar eficazmente os diferentes papéis associados à sua função (Katz, 1974; Boyatzis, 1982). Mais do que atributos estáticos, são desenvolvidas e mobilizadas na prática diante das tensões e demandas do cotidiano organizacional. A liderança requer a articulação de diferentes competências para conduzir equipes e traduzir estratégias organizacionais em ações concretas (Le Goff, 1996; Souza, 2006).

Nessa perspectiva, a fim de sistematizar essas competências, Quinn et al. (2003) organizam as CGs em oito papéis gerenciais, distribuídos em quatro quadrantes que articulam dimensões relacionadas à flexibilidade e ao controle, bem como aos focos interno e externo. O modelo parte do pressuposto de que os gestores atuam em ambientes marcados por demandas e tensões distintas, de modo que a eficácia gerencial está associada à capacidade de transitar entre esses diferentes papéis e mobilizar as competências requeridas em cada contexto.

Essa perspectiva torna-se particularmente relevante no contexto da liderança feminina, ao evidenciar que seu exercício eficaz envolve a articulação de diferentes competências, para além daquelas de natureza relacional frequentemente associadas às mulheres. Embora a participação feminina no mercado de trabalho tenha avançado, o acesso aos cargos de liderança ainda é marcado por barreiras culturais e estruturais, associadas ao fenômeno do “teto de vidro”, que limita a ascensão profissional mesmo diante de níveis adequados de qualificação (Kanan, 2010; Metz, 2014; Miltersteiner et al., 2020). Por outro lado, características relacionadas à liderança feminina, como colaboração, gestão de pessoas e sensibilidade interpessoal, têm sido valorizadas pelas organizações, sobretudo em contextos que demandam adaptação, inovação e desenvolvimento de equipes (Metz, 2014; Figueredo & Cavazotte, 2023).

Essa discussão ganha relevância no setor industrial, historicamente marcado pela predominância masculina em posições de liderança. Dados da Confederação Nacional da Indústria (CNI, 2023) indicam que as mulheres ocupam apenas 29% dos cargos de liderança na indústria brasileira, percentual inferior ao de outros setores da economia. Nesse contexto, o desenvolvimento de competências gerenciais pode contribuir para o fortalecimento da liderança feminina e para a ampliação da participação das mulheres em posições estratégicas nas organizações (Kanan, 2010; Becker et al., 2014; Cirino et al., 2023).

Diante desse contexto, o modelo proposto por Quinn et al. (2003) apresenta-se como referencial para compreender o desenvolvimento das competências gerenciais de mulheres em posições de liderança. Diante disso, questiona-se: Quais são os níveis de desenvolvimento das competências gerenciais percebidos por mulheres líderes participantes de um Programa de Desenvolvimento de Liderança (PDL) em uma indústria alimentícia brasileira? Assim, objetiva-se analisar o desenvolvimento dessas competências com base no Modelo de Valores Competitivos de Quinn et al. (2003).

A partir dessa questão, o estudo contribui para a literatura de Gestão de Pessoas ao analisar o desenvolvimento das competências gerenciais de mulheres líderes participantes de um PDL, com base no Modelo de Valores Competitivos de Quinn et al. (2003), operacionalizado por meio do instrumento validado por Felício et al. (2007). Ao investigar um contexto ainda pouco explorado na literatura brasileira, especialmente no setor industrial, a pesquisa amplia as evidências empíricas sobre competências gerenciais e liderança feminina, além de oferecer subsídios para o aperfeiçoamento de Programas de Desenvolvimento de Liderança e de políticas organizacionais voltadas à promoção da equidade de gênero.

2 Referencial Teórico

O conceito de competência passou por diferentes transformações ao longo das últimas décadas, incorporando perspectivas complementares no campo da gestão (Fleury & Fleury, 2001). O debate ganhou destaque com McClelland (1973), que questionou os testes tradicionais de inteligência como preditores do desempenho profissional e valorizou características individuais associadas ao desempenho superior. Essa discussão contribuiu para uma perspectiva centrada nos conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) mobilizados pelos indivíduos (Fleury & Fleury, 2001; Gloria Junior et al., 2014; McClelland, 1973). Nessa linha, Boyatzis (1982) consolidou a abordagem americana ao compreender a competência como um conjunto de características individuais relacionadas ao desempenho superior no trabalho.

A partir da década de 1990, ganhou força a abordagem francesa, representada por Zarifian (1999), que deslocou o foco dos atributos individuais para a capacidade de agir com autonomia diante de situações complexas e imprevistas. Essa perspectiva enfatiza a manifestação da competência em situações concretas e sua relação com o contexto profissional.

Buscando aproximar as abordagens americana e francesa, Dutra et al. (2000) compreendem a competência a partir da articulação entre características individuais, contexto de atuação e entregas realizadas. Fleury e Fleury (2001) avançam nessa integração ao defini-la como a capacidade de mobilizar e articular conhecimentos, habilidades e recursos de forma responsável, agregando valor ao indivíduo e à organização.

Essa compreensão foi ampliada por diferentes perspectivas. Mussak (2003) incorpora uma dimensão humanista ao associar competência à transformação do conhecimento em ação efetiva, com responsabilidade e compromisso ético. Cascão (2004) a estrutura em três dimensões complementares - saber, saber-fazer e saber-ser -, enquanto Dutra (2004) reforça a noção de entrega, considerando não apenas os recursos individuais, mas aquilo que efetivamente é entregue à organização em termos de resultados.

Ceitil (2010) distingue as competências como atributos individuais e comportamentos observáveis em situações concretas de trabalho, enquanto Brito, Paiva e Leone (2012) destacam a ampliação do conceito a partir de diferentes perspectivas teóricas. Assim, a competência assume caráter multidimensional, envolvendo atributos individuais e a mobilização de conhecimentos, habilidades e recursos em contextos específicos. Nesta pesquisa, adota-se a definição de Fleury e Fleury (2001), por integrar as dimensões individual e organizacional e compreender a competência como mobilização de recursos capaz de agregar valor ao indivíduo e à organização. A Tabela 1 sintetiza os principais conceitos discutidos, em ordem cronológica.

Tabela 1 - Conceito de competência: evolução teórica

Autor(es)/ano	Definição de competência
McClelland (1973)	Características e comportamentos observáveis que diferenciam profissionais de alto desempenho, indo além da inteligência acadêmica.
Boyatzis (1982)	Característica intrínseca do indivíduo (motivo, traço, habilidade, conhecimento) que resulta em desempenho efetivo ou superior no trabalho.
Zarifian (1999)	Capacidade de assumir responsabilidades e agir diante de situações complexas e imprevistas, além da simples execução de tarefas.
Dutra, Hipólito e Silva (2000)	Competência analisada pelo nível de complexidade das entregas que o indivíduo é capaz de realizar à organização.
Fleury e Fleury (2001)	Saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar e transferir conhecimentos e habilidades que agreguem valor à organização e ao indivíduo.
Mussak (2003)	Capacidade de transformar conhecimento em ação efetiva, com responsabilidade e compromisso ético.
Cascão (2004)	Visão integrada que articula saber, saber-fazer e saber-ser, com papel estratégico no alinhamento entre o desenvolvimento pessoal e os objetivos organizacionais.
Dutra (2004)	A competência deve ser avaliada não pelo que o indivíduo possui, mas pelo que ele efetivamente entrega à organização em termos de resultados.
Ceitil (2010)	Distingue competências como atributos estáveis dos indivíduos de competências como comportamentos observáveis em situações concretas.
Brito, Paiva e Leone (2012)	Competências construídas na interação entre indivíduo e organização, moldadas pelas demandas, cultura e relações de trabalho de cada contexto.

Fonte: Elaborada pelos autores.

Embora o conceito de competência apresente diferentes perspectivas, observa-se uma convergência para uma visão integradora, que articula atributos individuais, contexto de trabalho e entregas realizadas (Brandão, 2008; Fleury & Fleury, 2001). Essa perspectiva fundamenta a compreensão das competências gerenciais (CGs), associadas ao exercício da gestão e ao desempenho dos gestores nas organizações.

As CGs permitem ao gestor desempenhar suas atribuições de forma alinhada aos objetivos organizacionais, abrangendo, além do domínio técnico, a capacidade de liderar equipes, lidar com demandas complexas e traduzir estratégias em ações (Furukawa & Cunha, 2010; Godoy & D'Amelio, 2012; Zarifian, 2011). Entre as primeiras contribuições, Katz (1974) propôs três habilidades gerenciais: técnicas, relacionadas aos conhecimentos e às ferramentas da função; humanas, associadas ao trabalho com pessoas e à liderança; e conceituais, vinculadas à compreensão da organização e das relações entre suas partes. Essa perspectiva evidencia o caráter multidimensional das competências gerenciais.

Partindo dessa compreensão, Quinn et al. (2003) propõem o Modelo de Valores Competitivos (*Competing Values Framework*), que organiza as competências gerenciais a partir das diferentes e, por vezes, contraditórias demandas enfrentadas pelos gestores. O modelo estrutura-se em quatro quadrantes, formados pelos eixos flexibilidade versus controle e foco interno versus externo, contemplando oito papéis gerenciais associados a 24 competências. A eficácia gerencial decorre, portanto, da capacidade de articular diferentes papéis conforme as demandas do contexto organizacional.

O Modelo das Relações Humanas combina flexibilidade e foco interno, abrangendo Mentor, voltado ao desenvolvimento da equipe, e Facilitador, à colaboração. O Modelo de Sistemas Abertos, com flexibilidade e foco externo, reúne Inovador, associado às mudanças, e Negociador, às alianças externas. O Modelo de Metas Racionais, com controle e foco externo, contempla Produtor, orientado a resultados, e Diretor, à definição de objetivos. Já o Modelo dos Processos Internos, com controle e foco interno, reúne Monitor, voltado ao desempenho, e Coordenador, à organização dos processos (Quinn et al., 2003).

Quinn et al. (2003) destacam que o domínio isolado de um papel não assegura a eficácia gerencial, que depende da capacidade de transitar entre papéis distintos e, por vezes, contraditórios. Evidências empíricas reforçam essa perspectiva: Godoy e D'Amelio (2012) identificaram que os oito papéis se manifestam de formas distintas conforme o perfil e a trajetória dos gestores, enquanto Abbade et al. (2007), no contexto bancário, constataram que gestores capazes de desempenhar diferentes papéis apresentam maior adaptação às mudanças organizacionais.

O modelo de Quinn et al. (2003) dialoga com o objeto desta pesquisa, uma vez que competências do Modelo das Relações Humanas, como desenvolvimento de pessoas e colaboração, são frequentemente relacionadas à liderança feminina (Kanan, 2010; Metz, 2014). Entretanto, a eficácia gerencial requer também orientação para resultados, gestão de processos, adaptação às mudanças e capacidade de influência. O desenvolvimento dessas competências pode, portanto, ser favorecido por processos estruturados e contínuos de aprendizagem.

Nesse sentido, o desenvolvimento de pessoas evoluiu de uma lógica de treinamento pontual, predominantemente técnico, para uma perspectiva contínua e estratégica, orientada às competências necessárias às demandas futuras das organizações (Borges-Andrade et al., 2006). Essa mudança fortaleceu-se com a educação corporativa, compreendida como aprendizagem planejada e alinhada às estratégias e perspectivas futuras da organização (Eboli, 2004). Nesse contexto, os Programas de Desenvolvimento de Liderança (PDLs) constituem uma importante estratégia para o desenvolvimento das competências gerenciais.

Diferentemente de treinamentos pontuais, os PDLs podem ser estruturados como processos contínuos de aprendizagem, apoiados em referenciais de competências que orientem as ações e a avaliação dos participantes. Embora não exista um modelo único, esses programas podem incorporar práticas reflexivas que articulam conhecimentos teóricos e experiências dos gestores (Becker et al., 2014). Quando estruturados de forma consistente, podem favorecer o desenvolvimento individual (Avolio et al., 2010) e a construção de capital social, ampliando seus efeitos para as equipes (Watté & Souza, 2018). Apesar disso, ainda existe distância entre o reconhecimento da importância do desenvolvimento de líderes e sua efetiva incorporação às estratégias organizacionais (Becker et al., 2014).

Embora os PDLs sejam direcionados a gestores de diferentes perfis, sua relevância torna-se particularmente evidente para grupos que enfrentam barreiras adicionais no acesso e na permanência em posições de liderança. Entre eles, destacam-se as mulheres, cujas trajetórias ainda são marcadas por obstáculos culturais e estruturais que podem limitar sua ascensão, mesmo diante de qualificação e desempenho compatíveis com posições de maior responsabilidade (Kanan, 2010; Metz, 2014; Miltersteiner et al., 2020).

Parte dessas barreiras é explicada pelo conceito de “teto de vidro”, que representa obstáculos pouco visíveis à ascensão das mulheres aos níveis mais elevados das organizações. Essas dificuldades também decorrem de expectativas socialmente construídas sobre gênero e liderança: enquanto assertividade e dominância são tradicionalmente associadas aos homens e à liderança, das mulheres são frequentemente esperadas gentileza e colaboração. Essa incompatibilidade pode gerar avaliações distintas sobre mulheres líderes, especialmente quando adotam comportamentos que contrariam os papéis de gênero estabelecidos (Eagly et al., 2003).

Eagly e Carli (2007) utilizam a metáfora do "labirinto da liderança" para evidenciar os obstáculos acumulados ao longo das trajetórias profissionais das mulheres. No setor industrial, essas barreiras são particularmente relevantes, pois as mulheres ocupam apenas 29% dos cargos de liderança (CNI, 2023). Embora características como colaboração e sensibilidade interpessoal sejam valorizadas (Metz, 2014), a gestão exige competências mais amplas (Quinn et al., 2003), que podem ser desenvolvidas por meio dos PDLs. Assim, esta pesquisa investiga as competências gerenciais percebidas por mulheres participantes de um PDL.

3 Metodologia

Esta pesquisa caracteriza-se como aplicada, de abordagem quantitativa e caráter descritivo. Quanto à natureza, é aplicada por buscar conhecimentos direcionados a um problema concreto: o desenvolvimento de competências gerenciais de mulheres líderes participantes de um Programa de Desenvolvimento de Liderança (PDL) de uma indústria alimentícia brasileira. A abordagem quantitativa permite mensurar a percepção das participantes sobre suas competências gerenciais por meio de instrumento estruturado e previamente validado.

Quanto aos fins, a pesquisa é descritiva, pois busca identificar e descrever os níveis de desenvolvimento das competências gerenciais percebidos pelas participantes. Segundo Triviños (1987), estudos descritivos permitem conhecer determinada realidade, descrever seus fatos e fenômenos e examinar relações entre variáveis. Quanto ao procedimento, adotou-se o *survey*, adequado à obtenção de informações diretamente com a população investigada. Conforme Mineiro (2020), esse procedimento possibilita descrever estatisticamente características de uma população a partir de informações fornecidas pelos próprios participantes.

A pesquisa de campo foi realizada em uma empresa privada do setor de alimentos, de capital aberto, com atuação nacional e internacional e mais de 17 mil empregados diretos. A escolha também se justifica pelo compromisso da organização com a ampliação da participação feminina na liderança, tendo como meta alcançar 40% de mulheres nesses cargos até 2030, conforme seu Relatório de Sustentabilidade e site institucional. Assim, investigar as competências gerenciais das participantes do PDL permite articular o desenvolvimento de lideranças aos objetivos organizacionais de equidade de gênero.

O PDL investigado possui caráter contínuo e é realizado anualmente pela organização, com participação obrigatória de gestores de diferentes níveis hierárquicos, homens e mulheres. O programa ocorre em formato híbrido, combinando atividades a distância, palestras e *workshops* temáticos de curta duração, além de encontros presenciais de um dia, estruturados conforme o nível hierárquico. Destacam-se o PDL Presencial dos Gerentes e o PDL Presencial de Coordenadores, Supervisores e Especialistas, com conteúdos e atividades específicos para cada nível de gestão.

A população da pesquisa compreendeu as mulheres vinculadas ao PDL, totalizando 399 participantes distribuídas entre os níveis de supervisora, coordenadora, especialista, gerente e gerente executiva. As diretoras, embora não participem obrigatoriamente do programa, são convidadas para suas atividades e, por isso, também foram incluídas na população do estudo.

O questionário foi encaminhado às 399 mulheres da população, independentemente do nível hierárquico. A participação foi voluntária e anônima, assegurando-se a confidencialidade das informações. Ao final, foram obtidas 118 respostas válidas, correspondentes a 29,6% da população. A diferença decorreu da participação voluntária e da indisponibilidade de parte das participantes durante a coleta, especialmente por férias.

Para a coleta de dados, utilizou-se um questionário estruturado que incorporou o instrumento de competências gerenciais de Felício et al. (2007), fundamentado no Modelo de Valores Competitivos de Quinn et al. (2003). O instrumento contém 48 itens que mensuram 24 competências associadas aos oito papéis gerenciais do modelo. Foram realizados ajustes linguísticos e ortográficos para o contexto brasileiro, sem alteração do conteúdo original,

seguidos de pré-teste com sete participantes do público-alvo para verificar clareza, compreensão e aplicabilidade.

O questionário foi dividido em quatro seções: participação no PDL; caracterização sociodemográfica e profissional; tempo e formato de participação no programa; e 48 itens referentes às competências gerenciais. Os itens foram avaliados em escala *Likert* de sete pontos, de 1 (nunca) a 7 (sempre).

Os dados foram analisados no IBM SPSS *Statistics*. Inicialmente, utilizaram-se médias e desvios-padrão para analisar os níveis percebidos das competências e dos oito papéis gerenciais de Quinn et al. (2003). Em seguida, aplicou-se o teste *t* para amostras independentes para verificar diferenças entre os grupos analisados e a correlação de Pearson para examinar a direção e a intensidade das associações entre os oito papéis gerenciais.

4 Análise e Discussão dos Resultados

Participaram da pesquisa 118 mulheres líderes de uma indústria alimentícia brasileira, selecionadas a partir de 123 respostas obtidas, das quais cinco foram excluídas por não atenderem aos critérios de inclusão. O perfil dessas participantes está sintetizado na Tabela 2, que reúne as principais características sociodemográficas e profissionais da amostra.

Tabela 2 - Perfil sociodemográfico e profissional das participantes

Variáveis	Categorias	(N = 118)	%
Cargo atual	Supervisora	28	23,7%
	Coordenadora	38	32.2%
	Especialista	15	12,7%
	Gerente	26	22%
	Gerente Executiva	11	9,3%
	Total	118	100%
Tempo de empresa	Menos de 5 anos	32	27,1%
	De 5 a 10 anos	28	23,7%
	De 10 a 15 anos	31	26,3%
	De 15 a 20 anos	14	11,9%
	Mais de 20 anos	13	11%
	Total	118	100%
Idade	De 25 a 30	10	8,5%
	De 31 a 35	16	13,6%
	De 36 a 40	31	26,3%
	De 41 a 45	30	25,4%
	De 46 a 50	19	16,1%
	De 50 a 60	12	10,2%
	Total	118	100%
Escolaridade	Educação Básica	0	0%
	Graduação	20	16,9%
	Pós-graduação (especialização)	87	73,7%
	Mestrado	9	7,6%
	Doutorado	1	0,8%
	Pós-doutorado	1	0,8%
	Total	118	100%
Filhos	Sim	85	72%
	Não	33	28%
	Total	118	100%

Quantidade de filhos	Um filho	42	50%
	Dois filhos	36	42,9%
	Três filhos	6	7,1%
	Total	84	100%
Estado civil	Solteira	27	22,9%
	Casada / União estável	78	66,1%
	Divorciada / Separada	11	9,3%
	Viúva	2	1,7%
	Total	118	100%

Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme a Tabela 2, predominam na amostra mulheres em cargos de coordenação (32,2%), com idade entre 36 e 45 anos (51,7%) e elevado nível de escolaridade, destacando-se a pós-graduação *lato sensu* (73,7%). A concentração em níveis intermediários da hierarquia mostra-se relevante diante do "labirinto da liderança" de Eagly e Carli (2007), segundo o qual as barreiras enfrentadas pelas mulheres se manifestam em diferentes momentos de suas trajetórias profissionais. Essa distribuição reforça a importância de considerar o nível hierárquico nas análises das competências gerenciais.

Em relação às características pessoais, 72,0% das participantes possuem filhos e 66,1% são casadas ou vivem em união estável, indicando a coexistência entre trajetórias profissionais e responsabilidades familiares, aspecto relevante nas discussões sobre liderança feminina e progressão profissional (Eagly & Carli, 2007). Quanto ao PDL, 56,8% participam há três anos ou mais e 78,8% já estiveram em edições anteriores, evidenciando a continuidade no programa e a experiência acumulada em ações de desenvolvimento de liderança.

Após a caracterização da amostra, analisam-se os níveis percebidos de desenvolvimento das competências gerenciais, organizados de acordo com os oito papéis do Modelo de Valores Competitivos de Quinn et al. (2003). A Tabela 3 apresenta as médias e os desvios-padrão correspondentes a cada papel gerencial.

Tabela 3 - Estatística descritiva dos papéis gerenciais (Modelo de Valores Competitivos)

Papéis	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Inovador	118	3,17	7	5,9435	0,67453
Negociador	118	3,5	7	5,8757	0,70717
Produtor	118	4	7	6,113	0,61281
Diretor	118	3,67	7	6,0155	0,67021
Coordenador	118	3,17	7	6,2811	0,69481
Monitor	118	3,33	7	5,9986	0,67322
Facilitador	118	3,17	7	6,2246	0,58567
Mentor	118	3	7	6,2825	0,58936

Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme apresentado na Tabela 3, todos os papéis gerenciais apresentaram médias elevadas, superiores a 5,8 em uma escala de sete pontos, indicando uma percepção favorável das participantes quanto às competências gerenciais avaliadas. As maiores médias foram observadas nos papéis de Mentor (M = 6,28), Coordenador (M = 6,28) e Facilitador (M = 6,22), enquanto Negociador (M = 5,88), Inovador (M = 5,94) e Monitor (M = 6,00) apresentaram os

menores valores. Apesar das diferenças, a proximidade entre as médias sugere um perfil relativamente equilibrado entre os papéis gerenciais de Quinn et al. (2003).

Esse padrão também pode ser observado nas competências específicas que compõem os papéis gerenciais. Entre as maiores médias, destacaram-se autocompreensão e compreensão dos outros (M = 6,53), vinculada ao papel de Mentor, e motivação dos outros (M = 6,44), associada ao papel de Produtor. Em contrapartida, os menores valores foram identificados nas competências criar e manter uma base de poder (M = 5,66), relacionada ao papel de Negociador, gestão do tempo e do estresse (M = 5,72), associada ao Produtor, e tomada de iniciativas (M = 5,78), vinculada ao Diretor. Ainda que representem os menores valores do conjunto analisado, essas competências também apresentaram médias relativamente elevadas, devendo ser interpretadas como dimensões comparativamente menos desenvolvidas, e não necessariamente como fragilidades das participantes.

O destaque dos papéis de Mentor e Facilitador evidencia a presença de competências relacionadas ao quadrante das Relações Humanas, caracterizado pela flexibilidade e pelo foco interno (Quinn et al., 2003). Esse resultado mostra-se coerente com estudos que associam à liderança feminina características relacionadas à gestão de pessoas, à sensibilidade interpessoal e à colaboração (Kanan, 2010; Metz, 2014). Também se aproxima da perspectiva de Katz (1974), ao evidenciar a relevância das habilidades humanas para o exercício da gestão. Nesse sentido, os resultados indicam que competências voltadas à compreensão e ao desenvolvimento dos indivíduos e à construção de relações colaborativas ocupam posição de destaque entre as mulheres líderes investigadas.

Por outro lado, a elevada média do papel de Coordenador (M = 6,28), próxima à de Mentor, demonstra que o perfil não se concentra apenas nas competências relacionais. Situado no quadrante dos Processos Internos, esse papel envolve organização do trabalho, gerenciamento de projetos e estruturação de processos (Quinn et al., 2003). As médias elevadas em papéis de diferentes quadrantes reforçam o caráter multidimensional das competências das participantes e convergem com Quinn et al. (2003), para quem a eficácia gerencial requer a mobilização de papéis distintos e, por vezes, concorrentes.

Em contraste, Negociador apresentou a menor média (M = 5,88), assim como a competência criar e manter uma base de poder (M = 5,66), indicando menor percepção em negociação, influência e construção de poder. Considerando as barreiras enfrentadas pelas mulheres no acesso a posições de maior poder (Miltersteiner et al., 2020), o achado evidencia uma dimensão relevante para ações de desenvolvimento de lideranças.

Os achados convergem parcialmente com Schons et al. (2023), também fundamentados no Modelo de Valores Competitivos de Quinn et al. (2003), ao identificarem Mentor com a maior média. Contudo, enquanto naquele estudo Diretor ocupou a segunda posição, nesta pesquisa destacaram-se Coordenador e Facilitador, sugerindo que as competências gerenciais podem variar conforme o contexto e as características dos gestores. Assim, as análises seguintes examinam possíveis diferenças segundo características profissionais e participação no PDL.

A partir do padrão identificado, buscou-se verificar se a percepção das competências gerenciais difere conforme características profissionais das participantes. Para isso, realizaram-se testes *t* para comparação entre grupos, considerando tempo de empresa, participação no PDL e cargo ocupado (Tabelas 4, 5 e 6).

Tabela 4 - Comparação entre os grupos por Tempo de Empresa

Papéis	Tempo de empresa	N	Média	Desvio padrão	Erro padrão da média	teste t
Inovador	Menos de 10 anos	60	5,9583	0,76692	0,09901	0,809
	Mais de 10 anos	58	5,9282	0,5698	0,07482	

Negociador	Menos de 10 anos	60	5,8111	0,79159	0,10219	0,315
	Mais de 10 anos	58	5,9425	0,60742	0,07976	
Produtor	Menos de 10 anos	60	6,1056	0,65092	0,08403	0,984
	Mais de 10 anos	58	6,1207	0,57633	0,07568	
Diretor	Menos de 10 anos	60	5,9556	0,74779	0,09654	0,323
	Mais de 10 anos	58	6,0776	0,57922	0,07605	
Coordenador	Menos de 10 anos	60	6,1667	0,79012	0,102	0,069
	Mais de 10 anos	58	6,3994	0,56277	0,07389	
Monitor	Menos de 10 anos	60	5,9639	0,76351	0,09857	0,569
	Mais de 10 anos	58	6,0345	0,5695	0,07478	
Facilitador	Menos de 10 anos	60	6,1889	0,6933	0,0895	0,5
	Mais de 10 anos	58	6,2615	0,45146	0,5928	
Mentor	Menos de 10 anos	60	6,2528	0,68306	0,08818	0,58
	Mais de 10 anos	58	6,3132	0,47765	0,06272	

Fonte: Dados da pesquisa.

Em relação ao tempo de empresa (Tabela 4), não foram identificadas diferenças estatisticamente significativas entre os grupos em nenhum dos oito papéis gerenciais ($p > 0,05$). Esse resultado indica que, na amostra analisada, o tempo de vínculo com a organização não está associado a diferenças na percepção das competências gerenciais, sugerindo que a trajetória organizacional, isoladamente, não constitui um fator de diferenciação dessas competências entre as participantes.

Embora as mulheres com mais de dez anos de empresa tenham apresentado médias superiores em alguns papéis, entre eles Negociador e Diretor, as diferenças observadas não alcançaram significância estatística ($p = 0,315$ e $p = 0,323$, respectivamente). Desse modo, não é possível afirmar que o maior tempo de empresa esteja relacionado ao desenvolvimento mais elevado de competências associadas à negociação, à influência ou ao direcionamento das atividades. Ainda assim, do ponto de vista descritivo, esse resultado merece atenção, especialmente porque o papel de Negociador apresentou a menor média na análise geral. À luz de Quinn et al. (2003), essas competências envolvem a capacidade de construir e manter uma base de poder, negociar acordos e apresentar ideias, aspectos que podem ser mobilizados de diferentes formas ao longo da trajetória gerencial. Contudo, os resultados desta pesquisa não permitem atribuir essas diferenças ao tempo de permanência na organização.

A ausência de diferenças significativas reforça que o desenvolvimento das competências gerenciais não decorre apenas do tempo de experiência organizacional, mas da articulação entre características individuais, experiências profissionais, contexto de atuação e processos de aprendizagem (Dutra, 2004; Fleury & Fleury, 2001). Assim, maior tempo de empresa não implica, necessariamente, competências mais desenvolvidas, pois estas também dependem das experiências e oportunidades de aprendizagem ao longo da trajetória profissional.

Quanto à participação no PDL (Tabela 5), diferentemente do tempo de empresa, foram identificadas diferenças estatisticamente significativas em determinados papéis gerenciais, indicando a relevância da experiência no programa para a análise das competências investigadas.

Tabela 5 - Comparação entre os grupos por Participação no PDL

Papéis	Participação no PDL	N	Média	Desvio padrão	Erro padrão da média	teste t
Inovador	Participa da edição atual	23	5,8116	0,64804	0,13513	0,298
	Participa da edição atual e já participou das anteriores	95	5,9754	0,68026	0,06979	
Negociador	Participa da edição atual	23	5,6812	0,58652	0,12438	0,142
	Participa da edição atual e já participou das anteriores	95	5,9228	0,72641	0,07453	
Produtor	Participa da edição atual	23	6,0145	0,73325	0,15289	0,589
	Participa da edição atual e já participou das anteriores	95	6,1368	0,58193	0,0597	
Diretor	Participa da edição atual	23	5,9493	0,64243	0,13396	0,205
	Participa da edição atual e já participou das anteriores	95	6,0316	0,67909	0,06967	
Coordenador	Participa da edição atual	23	6,1159	0,57171	0,11921	0,037
	Participa da edição atual e já participou das anteriores	95	6,3211	0,7184	0,07371	
Monitor	Participa da edição atual	23	5,7681	0,53828	0,11224	0,783
	Participa da edição atual e já participou das anteriores	95	6,0544	0,69294	0,07109	
Facilitador	Participa da edição atual	23	6,1957	45408	0,09468	0,514
	Participa da edição atual e já participou das anteriores	95	6,2316	0,61516	0,06311	
Mentor	Participa da edição atual	23	6,2101	0,49548	0,10331	0,461
	Participa da edição atual e já participou das anteriores	95	6,3	0,61097	0,06268	

Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme apresentado na Tabela 5, foi identificada diferença estatisticamente significativa no papel de Coordenador (p = 0,037), cuja média foi superior entre as mulheres que já haviam participado de edições anteriores do PDL (M = 6,32), em comparação àquelas

que participavam apenas da edição atual (M = 6,12). Esse resultado indica que a participação prévia no programa está associada a uma percepção mais elevada das competências relacionadas ao papel de Coordenador. De acordo com Quinn et al. (2003), esse papel envolve competências relacionadas ao gerenciamento de projetos, ao planejamento do trabalho e ao gerenciamento multifuncional, aspectos que podem ser favorecidos por processos contínuos de aprendizagem e desenvolvimento gerencial.

Esse achado ganha relevância diante da análise descritiva, na qual Coordenador apresentou uma das maiores médias entre os oito papéis gerenciais. A associação entre participação prévia no PDL e maior percepção nesse papel sugere que a continuidade das experiências de aprendizagem pode contribuir para competências voltadas à organização e à integração dos processos de trabalho. Essa interpretação converge com os PDLs como processos contínuos de desenvolvimento, nos quais as competências são construídas ao longo da aprendizagem e da prática gerencial (Becker et al., 2014).

Nos demais papéis, não foram identificadas diferenças estatisticamente significativas entre participantes de edições anteriores do PDL e aquelas da edição atual ($p > 0,05$). Embora tenham ocorrido variações nas médias, como em Negociador ($p = 0,142$) e Diretor ($p = 0,205$), não há evidências suficientes de diferenças nessas competências. Assim, Coordenador constitui o principal resultado da comparação, indicando uma diferença específica, e não generalizada, entre os grupos.

A comparação por cargo (Tabela 6) permite examinar se a percepção das competências gerenciais também difere de acordo com o nível hierárquico ocupado pelas participantes.

Tabela 6 - Comparação entre os grupos por Cargo

Papéis	Cargos	N	Média	Desvio padrão	Erro padrão da média	teste t
Inovador	Supervisoras e coordenadoras	66	5,8384	0,63715	0,07843	0,056
	Especialistas e gerentes	52	6,0769	0,70283	0,09746	
Negociador	Supervisoras e coordenadoras	66	5,7652	0,68624	0,08447	0,057
	Especialistas e gerentes	52	6,016	0,71497	0,09915	
Produtor	Supervisoras e coordenadoras	66	6,0631	0,62001	0,07632	0,321
	Especialistas e gerentes	52	6,1763	0,60356	0,0837	
Diretor	Supervisoras e coordenadoras	66	5,904	0,6794	0,08363	0,041
	Especialistas e gerentes	52	6,1571	0,63693	0,08833	
Coordenador	Supervisoras e coordenadoras	66	6,1919	0,63532	0,0782	0,117
	Especialistas e gerentes	52	6,3942	0,75482	0,10467	
Monitor	Supervisoras e coordenadoras	66	5,8788	0,6442	0,0793	0,029
	Especialistas e gerentes	52	6,1506	0,68461	0,09494	
Facilitador	Supervisoras e coordenadoras	66	6,197	0,50966	0,06273	0,566
	Especialistas e gerentes	52	6,2596	0,67351	0,0934	
Mentor	Supervisoras e coordenadoras	66	6,3081	0,50234	0,06183	0,597
	Especialistas e gerentes	52	6,25	0,68798	0,09541	

Fonte: Dados da pesquisa.

Os resultados da Tabela 6 indicam que as participantes em posições hierárquicas mais elevadas, representadas por especialistas e gerentes, apresentaram médias superiores em diferentes papéis gerenciais. Contudo, diferenças estatisticamente significativas foram identificadas apenas em Diretor (p = 0,041) e Monitor (p = 0,029), evidenciando diferenças específicas na percepção dessas competências conforme o nível hierárquico.

A maior média em Diretor entre as participantes em posições mais elevadas indica maior percepção de competências relacionadas à definição de objetivos, ao planejamento e ao direcionamento das atividades. Esse achado converge com Boyatzis (1982), segundo o qual as competências mobilizadas pelos gestores estão relacionadas às demandas e responsabilidades da função gerencial. De forma complementar, a diferença em Monitor evidencia maior percepção de competências relacionadas à gestão de informações, análise de dados e acompanhamento do desempenho, relevantes à medida que se ampliam as responsabilidades gerenciais. Esse resultado converge com Mintzberg (1986), que destaca a centralidade dos gestores nos fluxos de informação e na tomada de decisão.

Por outro lado, não foram identificadas diferenças estatisticamente significativas em Produtor, Coordenador, Facilitador e Mentor (p > 0,05), indicando percepções semelhantes entre os grupos hierárquicos. Em particular, a ausência de diferenças em Mentor e Facilitador, que apresentaram médias elevadas na análise descritiva, sugere que competências relacionadas ao desenvolvimento de pessoas, à colaboração e à construção de equipes estão presentes de forma semelhante, independentemente da posição hierárquica.

Em conjunto, as comparações mostram que as diferenças nas competências gerenciais são específicas: o tempo de empresa não apresentou diferenças significativas, enquanto a participação anterior no PDL esteve associada a Coordenador e o nível hierárquico a Diretor e Monitor, reforçando o caráter multidimensional dessas competências (Tabela 7).

Tabela 7 - Correlação de Pearson entre os papéis gerenciais.

Papéis	Correlações	Inovador	Negociador	Produtor	Diretor	Coordenador	Monitor	Facilitador	Mentor
Inovador	Correlação de Pearson	1	,793**	,803**	,820**	,713**	,860**	,749**	,713**
Negociador	Correlação de Pearson	,793**	1	,752**	,816**	,627**	,778**	,811**	,747**
Produtor	Correlação de Pearson	,803**	,752**	1	,808**	,681**	,774**	,795**	,751**
Diretor	Correlação de Pearson	,820**	,816**	,808**	1	,799**	,832**	,793**	,703**
Coordenador	Correlação de Pearson	,713**	,627**	,681**	,799**	1	,830**	,691**	,574**
Monitor	Correlação de Pearson	,860**	,778**	,774**	,832**	,830**	1	,773**	,640**
Facilitador	Correlação de Pearson	,749**	,811**	,795**	,793**	,691**	,773**	1	,835**
Mentor	Correlação de Pearson	,713**	,747**	,751**	,703**	,574**	,640**	,835**	1

Fonte: Dados da pesquisa.

Os resultados apresentados na Tabela 7 evidenciam correlações positivas e estatisticamente significativas entre todos os papéis gerenciais analisados. Segundo Hair et al. (2009), coeficientes superiores a 0,70 indicam associações fortes, o que demonstra elevada inter-relação entre diferentes dimensões das competências gerenciais. As correlações mais expressivas foram observadas entre Monitor e Inovador (r = 0,860), Facilitador e Mentor (r = 0,835) e Diretor e Monitor (r = 0,832).

A forte associação entre Facilitador e Mentor mostra-se coerente com a estrutura do Modelo de Valores Competitivos de Quinn et al. (2003), uma vez que ambos integram o quadrante das Relações Humanas e envolvem competências relacionadas à gestão de pessoas, à colaboração e ao desenvolvimento dos membros da equipe. Esse resultado também converge com Felício et al. (2007), ao evidenciar a proximidade entre competências direcionadas às relações interpessoais e ao desenvolvimento dos liderados.

Destaca-se, contudo, que a correlação mais elevada foi identificada entre Monitor e Inovador (r = 0,860), papéis pertencentes a quadrantes distintos do modelo. Enquanto o Monitor está associado ao controle interno, à análise de informações e ao acompanhamento do desempenho, o Inovador relaciona-se à flexibilidade, à adaptação e à condução de mudanças (Quinn et al., 2003). A elevada associação entre esses papéis reforça um dos pressupostos centrais do Modelo de Valores Competitivos, segundo o qual a eficácia gerencial não decorre do domínio isolado de competências semelhantes, mas da capacidade de articular demandas distintas e, por vezes, concorrentes no exercício da gestão.

Também se observa elevada correlação entre Diretor e Monitor (r = 0,832), indicando proximidade entre competências de direcionamento, definição de objetivos e acompanhamento de resultados. Essas associações reforçam o caráter integrado das competências gerenciais e corroboram Quinn et al. (2003), segundo os quais os diferentes papéis constituem dimensões complementares mobilizadas conforme as demandas organizacionais.

A menor correlação ocorreu entre Coordenador e Mentor (r = 0,574), embora permaneça positiva, indicando que competências relacionadas à estruturação de processos também se associam ao desenvolvimento de pessoas. Assim, mesmo papéis pertencentes a diferentes quadrantes permanecem inter-relacionados.

De forma geral, os resultados evidenciam elevada percepção das competências gerenciais entre as mulheres líderes, com destaque para Mentor, Coordenador e Facilitador. O tempo de empresa não apresentou diferenças significativas, enquanto a participação anterior no PDL esteve associada ao papel de Coordenador e o nível hierárquico aos papéis de Diretor e Monitor. As correlações positivas entre todos os papéis reforçam a natureza multidimensional e integrada dessas competências, evidenciando um perfil que mobiliza diferentes dimensões do Modelo de Valores Competitivos e oferecendo subsídios ao aprimoramento das ações de desenvolvimento de liderança.

5 Considerações finais

Esta pesquisa teve como objetivo analisar o desenvolvimento das competências gerenciais percebido por mulheres líderes participantes de um Programa de Desenvolvimento de Liderança (PDL) em uma indústria alimentícia brasileira, com base no Modelo de Valores Competitivos de Quinn et al. (2003). Os resultados evidenciaram elevada percepção das competências gerenciais em todos os papéis do modelo, com destaque para Mentor, Coordenador e Facilitador. As correlações positivas e significativas entre os papéis reforçaram o caráter integrado e multidimensional dessas competências, indicando que o exercício da liderança demanda a articulação de diferentes papéis gerenciais. Além disso, a participação em edições anteriores do PDL esteve associada a diferenças no papel de Coordenador, enquanto o nível hierárquico apresentou diferenças nos papéis de Diretor e Monitor. O tempo de empresa, por sua vez, não apresentou diferenças estatisticamente significativas.

No campo teórico, o estudo contribui para a literatura de Gestão de Pessoas e liderança ao ampliar as evidências empíricas sobre competências gerenciais de mulheres líderes no contexto industrial brasileiro, ainda pouco explorado sob a perspectiva do Modelo de Valores Competitivos. Ao evidenciar níveis elevados em diferentes papéis e associações significativas entre todas as competências analisadas, os resultados reforçam que a liderança feminina não se restringe às competências relacionais tradicionalmente associadas às mulheres, mas envolve também competências vinculadas ao planejamento, controle, inovação e orientação para resultados. O estudo também avança ao demonstrar que a percepção dessas competências apresenta diferenças específicas conforme o nível hierárquico e a participação anterior no PDL, contribuindo para uma compreensão mais abrangente e multidimensional do desenvolvimento gerencial de mulheres líderes.

No âmbito prático, os achados oferecem subsídios para o planejamento e o aperfeiçoamento de Programas de Desenvolvimento de Liderança. A identificação dos papéis mais desenvolvidos permite reconhecer competências já consolidadas entre as participantes, enquanto os menores níveis observados em Negociador e Inovador sinalizam oportunidades para ações de desenvolvimento mais direcionadas. As diferenças relacionadas ao nível hierárquico e à participação anterior no PDL também indicam a importância de considerar diferentes trajetórias e responsabilidades gerenciais na estruturação dessas iniciativas. Dessa forma, os resultados podem apoiar a definição de conteúdos, práticas e estratégias de desenvolvimento mais alinhadas às necessidades das mulheres líderes, além de subsidiar políticas de Gestão de Pessoas voltadas ao fortalecimento da liderança feminina e à ampliação de sua participação em posições estratégicas.

Como limitações, destaca-se a realização da pesquisa em uma única organização, com dados baseados na autopercepção das participantes e coletados em um único momento, além de o PDL analisado não ser exclusivo para mulheres. Essas características restringem a generalização dos resultados e não permitem estabelecer relações causais entre a participação no programa e o desenvolvimento das competências. Para pesquisas futuras, recomenda-se ampliar a investigação para organizações e setores distintos, realizar estudos longitudinais que acompanhem as competências antes e após a participação em programas de desenvolvimento e incorporar avaliações de superiores, pares e subordinados. Sugere-se, ainda, investigar programas especificamente direcionados à liderança feminina e analisar como práticas organizacionais e políticas de equidade de gênero se relacionam ao desenvolvimento das competências gerenciais.

Referências

Abbade, E., Noro, G., & Oliveira, M. B. (2007). Competências gerenciais: Um estudo realizado no Banco do Brasil. In *Anais do IV Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*. AEDB.

Antolínez, S. V., & Bonilla, C. M. P. (2024). Capital intelectual como generador de productividad y competitividad en la educación superior: Una revisión sistemática. *Revista CEA, 10*(24), 1–23.

Araújo, R. P., Mottin, A. P., & Rezende, J. F. C. (2013). Gestão do conhecimento e do capital intelectual: Mapeamento da produção acadêmica brasileira de 1997 a 2011 nos encontros da ANPAD. *Organizações & Sociedade, 20*(65), 283–301.

Avolio, B. J., Avey, J. B., & Quisenberry, D. (2010). Estimating return on leadership development investment. *The Leadership Quarterly, 21*(4), 633–644.

Becker, D. N., Vicentini, L. C., Cunha, C. J. C. A., & Günther, H. F. (2014). Três caminhos para o desenvolvimento da liderança: Uma análise comparativa. *Perspectivas Contemporâneas, 9*(2), 167–186.

Bhengu, M. B., & Bussin, M. (2012). The perceived effectiveness of employee share options as a mechanism of talent management in South Africa. *Acta Commercii, 12*(1), 85–93.
Borges-Andrade, J. E., Abbad, G. S., & Mourão, L. (Orgs.). (2006). *Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: Fundamentos para a gestão de pessoas*. Artmed.
Borges-Andrade, J. E., et al. (2009). *Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho*. Artmed.
Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager: A model for effective performance*. Wiley.
Brandão, H. P. (2008). Aprendizagem e competências nas organizações: Uma revisão crítica de pesquisas empíricas. *Gestão.org, 6*(3), 321–342.
Brito, L. M. P., Paiva, L. E. B., & Leone, N. M. C. P. G. (2012). Competências gerenciais: Um estudo no setor varejista supermercadista. *Gestão e Planejamento, 13*(2), 402–420.
Cascão, A. F. (2004). *Entre a gestão de competências e a gestão do conhecimento: Um estudo exploratório de inovações na gestão das pessoas*. RH Editora.
Ceitil, M. (Org.). (2010). *Gestão e desenvolvimento de competências*. Sílabo.
Cirino, R. G. P., et al. (2023). Desenvolvimento de pessoas como estratégia de competitividade organizacional: Estudo de caso. *Refas – Revista Fatec Zona Sul, 10*(2), 22–42.
Confederação Nacional da Indústria. (2023). *Mulheres na indústria: Igualdade de gênero no ambiente de trabalho*. CNI.
Dutra, J. S. (2004). *Competências: Conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna*. Atlas.
Dutra, J. S. (2013). *Gestão de pessoas articulada por meio de competências*. FIA/USP.
Dutra, J. S., Hipólito, J. A. M., & Silva, C. M. (2000). Gestão de pessoas por competências: O caso de uma empresa do setor de telecomunicações. *Revista de Administração Contemporânea, 4*(1), 161–176.
Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2007). *Through the labyrinth: The truth about how women become leaders*. Harvard Business School Press.
Eagly, A. H., Johannesen-Schmidt, M. C., & Van Engen, M. L. (2003). Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: A meta-analysis comparing women and men. *Psychological Bulletin, 129*(4), 569–591.
Éboli, M. (2004). *Educação corporativa no Brasil: Mitos e verdades*. Gente.
Felício, M. J., et al. (2007). Competências de gestão: Um instrumento de medida para a realidade portuguesa. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão, 6*(3), 18–30.
Figueredo, P. M., & Cavazotte, F. (2023). Mulheres e carreiras gerenciais: A construção da identidade de líder em um ambiente corporativo masculino. *Cadernos EBAPE.BR, 21*(4), e2022-0152.
Fleury, M. T. L., & Fleury, A. (2001). Construindo o conceito de competência. *Revista de Administração Contemporânea, 5*(esp.), 183–196.
Furukawa, P. O., & Cunha, I. C. K. O. (2010). Da gestão por competências às competências gerenciais do enfermeiro. Revista Brasileira de Enfermagem, 63, 1061–1066.
Giovanni, E. F., et al. (2023). Fatores facilitadores e dificultadores no desenvolvimento de lideranças na administração pública: Um estudo de caso do Programa Líderes Cariocas. *Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ, 27*(2), 82–104.
Godoy, A. S., & D'Amelio, M. (2012). Competências gerenciais desenvolvidas por profissionais de diferentes formações. *Organizações & Sociedade, 19*(63), 621–639.
Gloria Junior, O. S., Zouain, D. M., & Almeida, G. O. (2014). Competências e habilidades relevantes para um chefe de unidade descentralizada de perícia da Polícia Federal. *RAM. Revista de Administração Mackenzie, 15*, 15–46.

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados* (6a ed.). Bookman.
Kanan, L. A. (2010). Poder e liderança de mulheres nas organizações de trabalho. *Organizações & Sociedade, 17*, 243–257.
Katz, R. L. (1974). Skills of an effective administrator. *Harvard Business Review, 52*(5), 90–102.
Le Goff, J. P. (1996). *Le mythe de l'entreprise: Critique de l'idéologie managériale*. La Découverte.
McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for "intelligence". *American Psychologist, 28*(1), 1–14.
Metz, E. S. (2014). Gestão feminina: A presença das mulheres na liderança de empresas. *Ágora: Revista de Divulgação Científica, 19*(2), 169–178.
Miltersteiner, R. K., et al. (2020). Liderança feminina: Percepções, reflexões e desafios na administração pública. *Cadernos EBAPE.BR, 18*(2), 406–423.
Mineiro, M. (2020). Pesquisa de survey e amostragem: Aportes teóricos elementares. *Revista de Estudos em Educação e Diversidade – REED, 1*(2), 284–306.
Mintzberg, H. (1986). *Trabalho do executivo: O folclore e o fato*. Atlas.
Mussak, E. (2003). *Metacompetência: Uma nova visão do trabalho e da realização pessoal*. Gente.
Quinn, R. E., et al. (2003). *Competências gerenciais: A abordagem de valores em competição*. Elsevier.
Salomão, P. E. A., et al. (2025). Liderança e desenvolvimento de gestores: A importância de líderes preparadas para o sucesso organizacional. *REMUNOM, 1*(2), 1–10.
Souza, S. P. (2006). Os novos horizontes da gestão: Aprendizagem organizacional e competências. *Revista de Administração Contemporânea, 10*(1), 175–176.
Stefano, N. M., et al. (2014). Gestão de ativos intangíveis: Implicações e relações da gestão do conhecimento e capital intelectual. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento, 4*(1), 22–37.
Triviños, A. N. S. (1987). *Introdução à pesquisa em ciências sociais: A pesquisa qualitativa em educação*. Atlas.
Watté, B. H., & Souza, M. V. (2018). A relação entre programas de desenvolvimento de liderança e o capital social nas organizações. *Anais do Congresso Internacional de Conhecimento e Inovação – CIKI, 1*(1).
Zarifian, P. (1999). *Le modèle de la compétence: Trajectoire historique, enjeux actuels et propositions*. Éditions Liaisons.
Zarifian, P. (2011). *O modelo da competência: Trajetória histórica, desafios atuais e propostas*. Senac São Paulo.