



## **ESPIRITUALIDADE, ÉTICA E SENTIDO NO TRABALHO- BEM-ESTAR ORGANIZACIONAL, ESG, LIDERANÇA HUMANIZADA E CULTURA DE PAZ**

### **MENTORIA PARA O DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇAS FEMININAS: UM ESTUDO A PARTIR DO PROGRAMA ADM MULHER**

#### **Resumo**

Este artigo apresenta uma análise qualitativa do Programa de Mentoria 'ADM Mulher' desenvolvido na área de Liderança, promovido pelo Conselho Regional de Administração do Rio Grande do Norte (CRARN) em 2025. O estudo baseia-se nos Planos de Desenvolvimento Individual (PDIs) elaborados por quatro participantes do programa e em documentos institucionais que estruturaram a iniciativa. O programa foi concebido para fortalecer competências de liderança, comunicação, delegação, gestão de carreira e visão estratégica entre mulheres administradoras e estudantes de cursos de gestão. A pesquisa utilizou análise documental dos PDIs, registro das sessões de mentoria e instrumentos de monitoramento aplicados pela mentora da área de liderança (checklists e relatórios de progresso). Os resultados apontam para avanços consistentes em autoconfiança, clareza estratégica, melhoria na forma de comunicação assertiva e evolução na delegação de tarefas, além de adoção de ferramentas digitais para gestão. Conclui-se que programas institucionais de mentoria estruturados, com aplicação de PDIs e acompanhamento sistemático, são estratégias eficazes para promover o protagonismo feminino e contribuir para a formação de lideranças mais inclusivas e preparadas para desafios organizacionais.

#### **Palavras-chave**

Mentoria. Liderança Feminina. Desenvolvimento Profissional. PDIs. CRA-RN

## **1 INTRODUÇÃO**

A necessidade de desenvolvimento de lideranças qualificadas e inclusivas tem se intensificado no contexto das organizações contemporâneas. No Brasil, iniciativas institucionais voltadas ao empoderamento feminino e ao fortalecimento de competências gerenciais têm ganhado espaço como mecanismos capazes de reduzir desigualdades de gênero no mercado de trabalho e de contribuir para a governança organizacional. Dados do Fórum Econômico Mundial (2023) e do IBGE (2024) indicam que as mulheres ainda ocupam menos de 40% dos cargos de liderança no país, com disparidades salariais que reforçam barreiras estruturais de ascensão profissional.

Nesse cenário, programas institucionais de mentoria surgem como estratégias eficazes para apoiar o desenvolvimento profissional e ampliar a representatividade feminina em posições de destaque. Modelos de mentoria, segundo Ibarra e Ely (2013), possibilitam aprendizado experiencial, construção de redes de apoio e fortalecimento da autoconfiança, o que se mostra particularmente relevante para grupos historicamente sub-representados.

O presente artigo analisa o Programa de Mentoria ADM Mulher, implementado pelo Conselho Regional de Administração do Rio Grande do Norte (CRARN) em 2025, especificamente na área de



**CRA-DF**

Conselho Regional de  
Administração do Distrito Federal



Liderança. O programa teve como objetivo principal promover o protagonismo e a capacitação de administradoras e estudantes em fase de conclusão de cursos de gestão, por meio da aplicação de Planos de Desenvolvimento Individual (PDIs), do uso de instrumentos de autoconhecimento (perfil DISC) e de atividades práticas voltadas ao fortalecimento de competências técnicas e socioemocionais.

A iniciativa nasceu da identificação de lacunas nas trajetórias de carreira das profissionais da Administração, como o acesso reduzido a posições de liderança, menor visibilidade em processos decisórios e dificuldades de networking. Ao conectar administradoras experientes (mentoras) a profissionais e estudantes em desenvolvimento (mentoradas), o programa buscou oferecer um espaço seguro de aprendizagem, orientação e construção de metas profissionais concretas. Além disso, alinou-se aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), especialmente na promoção da igualdade de gênero e do trabalho decente, reforçando o papel das instituições profissionais na promoção de políticas afirmativas e de desenvolvimento humano.

Diante desse contexto, coloca-se a seguinte questão de pesquisa: em que medida a metodologia do Programa de Mentoria ADM Mulher contribuiu para o desenvolvimento de competências de liderança entre administradoras e estudantes de gestão? Assim, o objetivo geral deste estudo é analisar os resultados do Programa ADM Mulher na formação de lideranças femininas, buscando compreender as transformações ocorridas no desempenho profissional das participantes. Especificamente, pretende-se: a) verificar quais competências técnicas e socioemocionais foram mais desenvolvidas; b) identificar os impactos percebidos na autoconfiança, comunicação e posicionamento estratégico das mentoradas; e c) discutir em que medida o programa pode ser considerado uma prática institucional eficaz de promoção da igualdade de gênero e fortalecimento da governança organizacional

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

A literatura recente sobre liderança destaca que o desenvolvimento de competências técnicas e, sobretudo, socioemocionais é condição essencial para o exercício de cargos estratégicos. Em estudo exploratório com gerentes, Macêdo e Silva (2021) identificaram que dimensões como consciência emocional, autocontrole, regulação emocional, consciência social e criatividade emocional constituem competências-chave para a atuação gerencial, evidenciando a relevância do equilíbrio entre capacidades técnicas e comportamentais.

No campo da liderança feminina, diversas pesquisas têm demonstrado que, embora avanços tenham ocorrido, ainda persistem barreiras significativas que dificultam a ascensão de mulheres a cargos estratégicos. Francisco, Ricci e Rodrigues (2022) apontam que a desigualdade em relação aos homens é percebida não apenas no acesso a cargos de liderança, mas também na visibilidade institucional e no



reconhecimento das competências femininas. De modo complementar, Silva e Rodrigues (2022) destacam que estereótipos de gênero, ausência de apoio organizacional e dificuldades em estabelecer redes de relacionamento consistentes configuram obstáculos recorrentes, impactando diretamente a autoconfiança, a comunicação e o posicionamento profissional das mulheres líderes.

Outro aspecto relevante é a relação entre liderança feminina e inovação organizacional. Fassini, Bragagnolo e Santos (2021) demonstram que a presença de mulheres em cargos estratégicos está associada a maior criatividade, melhor qualidade na tomada de decisão e maior capacidade de inovação organizacional, reforçando a importância de estimular a diversidade de gênero nas lideranças como fator de fortalecimento institucional.

Adicionalmente, a revisão sistemática realizada por Silva et al. (2020) apresenta um panorama da literatura brasileira sobre liderança feminina, destacando lacunas metodológicas, fragilidades em instrumentos de mensuração e a necessidade de aprofundamento em pesquisas aplicadas. Essa constatação reforça a relevância de práticas estruturadas, como programas de mentoria institucional, que associam teoria e prática e podem contribuir para superar parte dessas limitações acadêmicas e organizacionais.

Nesse sentido, programas de mentoria estruturados, quando vinculados a ferramentas de planejamento e acompanhamento como os Planos de Desenvolvimento Individual (PDI), constituem instrumentos eficazes para transformar metas abstratas em ações concretas e mensuráveis, além de viabilizar o acompanhamento das competências desenvolvidas ao longo do processo (Silva et al., 2020).

Dessa forma, observa-se que a literatura contemporânea sustenta a pertinência da questão de pesquisa deste estudo — em que medida a metodologia do Programa de Mentoria ADM Mulher contribuiu para o desenvolvimento de competências de liderança entre administradoras e estudantes de gestão. O diálogo entre competências socioemocionais (Macêdo; Silva, 2021), barreiras de gênero (Francisco; Ricci; Rodrigues, 2022; Silva; Rodrigues, 2022), inovação organizacional (Fassini; Bragagnolo; Santos, 2021) e lacunas metodológicas (Silva et al., 2020) fornece uma base sólida para compreender os impactos esperados em termos de autoconfiança, comunicação, posicionamento estratégico e fortalecimento da governança organizacional.

Nesse sentido, observa-se que diferentes estudos recentes têm fundamentado a discussão sobre competências socioemocionais, barreiras de gênero, liderança feminina e inovação organizacional. O Quadro 1 sintetiza as principais contribuições dos autores analisados, destacando seus enfoques e relevância para este estudo.



Quadro 1 – Referências recentes sobre liderança e mentoria

| Autor(es)  | Título  | Ano  | Principais contribuições relevantes para o tema  |
|--|---|------|--|
| Macêdo, José Wilker de Lucena & Silva, Anielson Barbosa da   | Competências socioemocionais de gerentes: um estudo exploratório no INSS. Periódicos UFPE                             | 2021 | Estudo qualitativo que identifica dimensões de competências socioemocionais (consciência emocional, autocontrole, regulação emocional, consciência social, criatividade emocional) necessárias à atuação gerencial no serviço público. Aplica-se bem para fundamentar a parte que investiga 'quais competências socioemocionais foram mais desenvolvidas'. |
| Francisco, Ingrid Andressa; Ricci, Luisa; Rodrigues, Lilian Segnini  | Liderança feminina nas empresas: desafios e percepções. Revista Interface Tecnológica                                 | 2022 | Investigação sobre barreiras enfrentadas por mulheres no mercado de trabalho, percepções sobre desigualdade vs homens, o que pode ajudar a fundamentar o objetivo de entender obstáculos e impactos percebidos (autoconfiança, comunicação, posicionamento estratégico).   |
| Silva, V. S. e Rodrigues, L. da L.   | Liderança Feminina: Os Desafios das Mulheres na Liderança Organizacional. ID Online                                   | 2022 | Estudo qualitativo que aborda os desafios específicos de mulheres em posições de liderança, útil para sustentar a justificativa teórica sobre estereótipos de gênero, invisibilidade, redes de apoio etc.  |
| Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul – Fassini, Raquel; Bragagnolo, Leticia Mattiuz; Santos, Ana Clarissa | Liderança feminina e capacidade inovadora nas organizações. Periódicos Científicos Unilasalle                         | 2021 | Revisão sistemática que associa a presença de mulheres líderes com capacidade inovadora organizacional; pode reforçar a parte do referencial sobre como competências técnicas + socioemocionais e liderança feminina impactam inovação e desempenho.   |
| Silva, Mara Rosalia Ribeiro & outros   | Mulheres no comando: Uma revisão na literatura sobre liderança feminina no campo do trabalho no Brasil. Revistas UFMT | 2020 | Revisão de literatura brasileira sobre liderança feminina, fornece panorama dos estudos, lacunas, tipos de pesquisas, instrumentos, o que ajuda a contextualizar o estado da arte do tema no país.   |

Fonte: elaborado pela autora, 2025, a partir da literatura consultada

A partir da sistematização apresentada no Quadro 1, percebe-se a convergência entre os autores no reconhecimento da importância da liderança feminina para a inovação organizacional e para a superação de



barreiras de gênero. Além disso, destaca-se a relevância da mentoria estruturada como prática capaz de operacionalizar esse desenvolvimento, fornecendo base teórica para a análise do Programa ADM Mulher realizada neste estudo

### 3 METODOLOGIA

Esta pesquisa caracteriza-se como qualitativa, com abordagem exploratória-descritiva, por buscar compreender em profundidade os resultados do Programa de Mentoria ADM Mulher na formação de lideranças femininas. De acordo com Creswell (2014), a pesquisa qualitativa é adequada quando o objetivo é captar significados, interpretações e experiências em contextos específicos, o que se alinha ao objetivo geral deste estudo de analisar os impactos do programa no desenvolvimento de competências de liderança. A escolha da abordagem exploratória-descritiva está em consonância com Gil (2021), que defende seu uso quando se pretende tanto compreender fenômenos ainda pouco investigados quanto descrever suas características.

#### 3.1 Procedimentos de coleta de dados

Os dados foram obtidos por meio de análise documental, incluindo: versões finais dos Planos de Desenvolvimento Individual (PDIs) elaborados pelas quatro participantes; registros sumarizados das sessões de mentoria; instrumentos aplicados pela mentora, como checklists e relatórios de acompanhamento; o edital do programa, que formalizou critérios de seleção, objetivos e cronograma.

Segundo Cellard (2012), a análise documental é uma técnica válida para compreender práticas institucionais, pois permite examinar objetivos, processos e resultados em registros oficiais e pessoais. No caso deste estudo, tal opção metodológica contribui para o objetivo específico de verificar quais competências técnicas e socioemocionais foram mais desenvolvidas, uma vez que os PDIs e relatórios fornecem evidências sistemáticas sobre os avanços individuais e coletivos.

#### 3.2 Público e amostra

O público da pesquisa foi composto por quatro mulheres: duas administradoras registradas no CRA/RN e duas estudantes de Marketing cadastradas no CRA Jovem, todas participantes da mentoria em liderança. Embora reduzida, a amostra possibilitou a análise comparativa entre diferentes estágios de carreira, aspecto relevante em pesquisas qualitativas, que priorizam profundidade em vez de



**CRA-DF**

Conselho Regional de  
Administração do Distrito Federal



representatividade estatística (Minayo, 2022). Essa característica metodológica contribui para o objetivo de identificar os impactos percebidos na autoconfiança, comunicação e posicionamento estratégico das mentoradas.

### 3.3 Estrutura do Programa

O Programa ADM Mulher seguiu uma metodologia estruturada que incluiu:

- Seleção de mentoras, profissionais registradas no CRA/RN com experiência comprovada em gestão;
- Seleção de mentoradas, mediante inscrição online e entrevistas de aderência;
- Execução em formato híbrido, com encontros semanais de aproximadamente 60 minutos durante julho e setembro de 2025;
- Conteúdos abordados, incluindo liderança, planejamento estratégico, gestão de carreira, delegação, comunicação assertiva, finanças pessoais e uso de ferramentas digitais;
- Instrumentos de acompanhamento, como aplicação de PDIs, uso do perfil DISC para autoconhecimento, checklists e relatórios de monitoramento.

A sistematização metodológica descrita está alinhada ao que Flick (2020) denomina de pesquisas qualitativas aplicadas, nas quais há a necessidade de compreender práticas institucionais em contextos reais. Tal estrutura contribui para o objetivo de discutir em que medida o programa pode ser considerado uma prática institucional eficaz, já que contempla mecanismos de seleção, acompanhamento e avaliação sistemática.

### 3.4 Procedimentos de análise dos dados

A análise consistiu em identificar nos documentos: os objetivos e ações planejadas em cada PDI; os recursos mobilizados e indicadores de progresso; as evidências de resultados relatadas ao longo do processo. Foi também verificado o alinhamento entre os objetivos individuais das participantes e as atividades propostas pelo programa, o que possibilitou avaliar a coerência entre planejamento e resultados alcançados.

Para Bardin (2016), a análise de conteúdo documental permite organizar dados em categorias significativas, revelando padrões que sustentam interpretações consistentes. Inspirada nessa perspectiva, esta pesquisa adotou uma leitura crítica interpretativa, relacionando os avanços individuais observados aos objetivos do programa e à sua metodologia. Esse procedimento possibilitou identificar práticas eficazes e pontos que demandam aprimoramento, em consonância com o objetivo de avaliar o potencial do programa como política institucional de promoção da equidade de gênero e fortalecimento da governança organizacional.



**CRA-DF**

Conselho Regional de  
Administração do Distrito Federal



## 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A análise documental dos quatro Planos de Desenvolvimento Individual (PDIs), associada aos registros das sessões de mentoria e aos instrumentos de acompanhamento (checklists e relatórios), permitiu identificar transformações relevantes no desempenho profissional das participantes. Os resultados estão organizados de modo a responder aos objetivos específicos desta pesquisa.

### 4.1 Competências técnicas e socioemocionais desenvolvidas

A investigação mostrou avanços em diferentes dimensões de competências. Entre as estudantes de Marketing, observou-se evolução em habilidades ligadas à execução e gestão direta de equipes, especialmente: Delegação e gestão de tarefas: definição clara de responsabilidades e prazos; Eficiência operacional: aumento da produtividade e redução de retrabalho; Autonomia e confiança funcional: maior segurança ao solicitar apoio técnico e liderar pequenas iniciativas.

Já entre as administradoras, as competências desenvolvidas concentraram-se em aspectos estratégicos e de liderança institucional, como: Visão estratégica e planejamento: uso de instrumentos de planejamento e definição de prioridades; Comunicação assertiva e gestão de conflitos: implementação de práticas estruturadas de comunicação em reuniões e fóruns internos; Desenvolvimento de carreira: elaboração de planos de médio e longo prazo, com metas formais para ascensão profissional.

### 4.2 Impactos na autoconfiança, comunicação e posicionamento estratégico

A análise dos PDIs e relatórios de acompanhamento mostrou que os impactos da mentoria variaram conforme o perfil das participantes. Estudantes de Marketing: apresentaram evolução mais visível em aspectos ligados à autoconfiança funcional e à comunicação assertiva em tarefas operacionais. Demonstraram maior segurança para delegar responsabilidades, solicitar apoio técnico e liderar pequenas iniciativas, o que contribuiu para a consolidação da autonomia e para a melhoria da eficiência das equipes. Administradoras: tiveram avanços concentrados no posicionamento estratégico e na comunicação organizacional, ampliando a segurança em fóruns internos, a clareza na definição de prioridades e a capacidade de representar suas áreas em espaços institucionais. A autoconfiança se manifestou não apenas em tarefas rotineiras, mas também em decisões estratégicas de médio e longo prazo. Em síntese, enquanto as estudantes consolidaram confiança na execução e no relacionamento interpessoal imediato, as administradoras fortaleceram competências de projeção, influência institucional e liderança estratégica.



### 4.3 Efetividade institucional do programa

A metodologia do Programa ADM Mulher, que combinou diagnóstico inicial (perfil DISC), PDIs individualizados e monitoramento sistemático, demonstrou-se eficaz para: alinhar objetivos individuais com metas institucionais; oferecer indicadores mensuráveis de progresso (operacionais entre estudantes e qualitativos entre administradoras); sustentar o desenvolvimento de competências tanto em nível técnico quanto estratégico.

### 4.4 Síntese dos resultados

Em síntese, o programa proporcionou crescimento relevante em todas as participantes. As estudantes concentraram seus avanços em competências de caráter operacional e socioemocional, relacionadas à eficiência e à autogestão. Já as administradoras apresentaram evolução em competências estratégicas e institucionais, ligadas ao posicionamento organizacional, planejamento e comunicação. Esses resultados reforçam a efetividade do Programa ADM Mulher como prática institucional de formação de lideranças femininas em diferentes estágios de carreira.

Para compreender as diferenças no desenvolvimento de competências, foi realizado um comparativo entre estudantes de Marketing e administradoras, sintetizado no Quadro 1. Esse quadro apresenta os conjuntos de competências mais evidenciados em cada grupo, de acordo com os PDIs e registros das mentorias.

### Quadros Comparativos - Resultados do Programa ADM Mulher

Quadro 2 – Comparativo de competências desenvolvidas

| Grupo                   | Competências mais evidenciadas   |
|-------------------------|--|
| Estudantes de Marketing | Delegação de tarefas; uso de ferramentas digitais; eficiência operacional; autoconfiança funcional.  |
| Administradoras         | Planejamento estratégico; comunicação assertiva; gestão de conflitos; posicionamento organizacional. |

Fonte: Elaborado pela autora (2025), a partir da análise documental dos PDIs e registros da mentoria.

Observa-se que, enquanto as estudantes concentraram seu progresso em competências de natureza operacional e socioemocional (delegação, uso de ferramentas digitais, eficiência), as administradoras avançaram em dimensões estratégicas e institucionais, como planejamento, comunicação assertiva e posicionamento organizacional.



**CRA-DF**

Conselho Regional de  
Administração do Distrito Federal



Além das competências específicas, foi possível identificar impactos distintos em autoconfiança, comunicação e posicionamento estratégico, como apresentado no Quadro 3. Esse comparativo mostra como os efeitos da mentoria variaram entre estudantes e administradoras.

Quadro 3 – Impactos em autoconfiança, comunicação e posicionamento estratégico

| Dimensão       | Estudantes de Marketing  | Administradoras  |
|----------------|--|--|
| Autoconfiança  | Segurança para delegar, solicitar apoio e liderar pequenas iniciativas | Segurança para assumir responsabilidades estratégicas e representar áreas em fóruns institucionais |
| Comunicação    | Clareza em instruções operacionais e feedback à equipe                 | Assertividade em reuniões, gestão de conflitos e influência organizacional                         |
| Posicionamento | Liderança de tarefas e projetos pontuais                               | Projeção em projetos estratégicos e fortalecimento da visibilidade profissional                    |

Fonte: Elaborado pela autora (2025), com base na análise dos PDIs e instrumentos de acompanhamento.

Os resultados indicam que as estudantes fortaleceram sua confiança em tarefas cotidianas e aprimoraram a clareza em interações diretas com as equipes, enquanto as administradoras ampliaram sua projeção estratégica, assertividade em contextos institucionais e influência organizacional.

Para verificar a coerência entre o percurso da pesquisa e os objetivos estabelecidos, elaborou-se o Quadro 4, que relaciona diretamente cada objetivo específico às evidências encontradas nos documentos analisados.

Quadro 4 – Alinhamento entre objetivos da pesquisa e resultados observados

| Objetivos específicos   | Evidências identificadas nos PDIs e instrumentos de acompanhamento   |
|---|--|
| a) Verificar quais competências técnicas e socioemocionais foram mais desenvolvidas                             | Estudantes: delegação de tarefas, uso de ferramentas digitais, eficiência operacional, autoconfiança funcional.<br>Administradoras: planejamento estratégico, comunicação assertiva, gestão de conflitos, posicionamento institucional.  |
| b) Identificar os impactos percebidos na autoconfiança, comunicação e posicionamento estratégico das mentoradas | Estudantes: maior segurança para liderar tarefas, dar feedbacks e solicitar apoio técnico.<br>Administradoras: fortalecimento da autoconfiança em decisões estratégicas, assertividade em fóruns internos e projeção profissional.   |
| c) Discutir em que medida o programa pode ser considerado uma prática institucional eficaz                      | Estrutura metodológica bem definida (perfil DISC, PDIs, checklists e relatórios).<br>Resultados diferenciados por perfil (operacional para estudantes; estratégico para administradoras).<br>Contribuição para equidade de gênero e fortalecimento da governança organizacional. |

Fonte: Elaborado pela autora (2025), com base na análise documental do Programa ADM Mulher.



**CRA-DF**

Conselho Regional de  
Administração do Distrito Federal



Esse alinhamento confirma que todos os objetivos foram atendidos. O programa possibilitou identificar competências técnicas e socioemocionais desenvolvidas, mensurar impactos na autoconfiança e no posicionamento das participantes e discutir sua relevância como prática institucional de fortalecimento da governança e da equidade de gênero.

Para consolidar a análise, o Quadro 5 apresenta uma síntese geral do Programa ADM Mulher, reunindo em um só quadro as dimensões de competências desenvolvidas, os impactos percebidos e a efetividade institucional do programa.

Quadro 5 – Síntese geral do Programa ADM Mulher

| Dimensão analisada         | Evidências observadas   | Contribuição para os objetivos do estudo  |
|----------------------------|---|---|
| Competências desenvolvidas | Estudantes: foco em delegação, uso de ferramentas digitais e eficiência operacional.<br>Administradoras: foco em planejamento estratégico, comunicação assertiva e posicionamento institucional.  | Atende ao objetivo de verificar quais competências técnicas e socioemocionais foram mais desenvolvidas.   |
| Impactos percebidos        | Estudantes: fortalecimento da autoconfiança funcional e clareza na comunicação operacional.<br>Administradoras: maior segurança em decisões estratégicas, assertividade em fóruns e projeção profissional.  | Atende ao objetivo de identificar os impactos na autoconfiança, comunicação e posicionamento estratégico. |
| Efetividade institucional  | Metodologia estruturada (perfil DISC, PDIs, relatórios de acompanhamento).<br>Resultados diferenciados por perfil, alinhados a metas institucionais.<br>Contribuição ao fortalecimento da governança organizacional e promoção da equidade de gênero. | Atende ao objetivo de discutir a efetividade do programa como prática institucional.                      |

Fonte: Elaborado pela autora (2025), com base na análise documental do Programa ADM Mulher.



A síntese mostra que o programa produziu resultados diferenciados de acordo com o perfil das participantes, mas em todos os casos contribuiu para os objetivos centrais da pesquisa. Ao mesmo tempo em que potencializou competências operacionais nas estudantes e estratégicas nas administradoras, o programa também reforçou sua relevância institucional como mecanismo de promoção da equidade e do protagonismo feminino na Administração.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo analisou o Programa de Mentoria ADM Mulher, realizado pelo CRA/RN, com o objetivo de verificar em que medida sua metodologia contribuiu para o desenvolvimento de competências de liderança entre administradoras e estudantes de Marketing. Os resultados confirmaram que o programa alcançou os objetivos estabelecidos:

Em relação ao objetivo de verificar as competências desenvolvidas, observou-se que as estudantes avançaram sobretudo em competências operacionais e socioemocionais (delegação de tarefas, eficiência, uso de ferramentas digitais, autoconfiança funcional), enquanto as administradoras se destacaram em competências estratégicas (planejamento, comunicação assertiva, gestão de conflitos, posicionamento institucional).

Quanto ao objetivo de identificar impactos na autoconfiança, comunicação e posicionamento estratégico, os dados mostraram que as estudantes consolidaram maior clareza na comunicação e confiança em tarefas do dia a dia, enquanto as administradoras ampliaram sua projeção institucional, segurança em decisões estratégicas e capacidade de influência organizacional.

Por fim, no que se refere ao objetivo de discutir a efetividade institucional do programa, conclui-se que a metodologia adotada — baseada em diagnóstico inicial, PDIs, uso do perfil DISC, monitoramento por checklists e relatórios — mostrou-se eficaz, gerando resultados diferenciados e alinhados tanto aos objetivos individuais das participantes quanto às metas institucionais de promoção da equidade de gênero e fortalecimento da governança.

Apesar dos avanços, este estudo apresenta limitações. A amostra foi restrita a quatro participantes, o que não permite generalizações estatísticas. Além disso, o período de acompanhamento foi relativamente curto, dificultando a observação de impactos de médio e longo prazo no desenvolvimento profissional e na inserção das mentoradas em cargos estratégicos.

Diante dessas limitações, sugerem-se pesquisas futuras que ampliem o número de participantes, incluindo diferentes regiões do país, bem como a adoção de abordagens longitudinais, capazes de analisar a trajetória das mentoradas após a conclusão do programa. Outra possibilidade de aprofundamento consiste



em comparar programas de mentoria conduzidos por diferentes Conselhos Regionais de Administração, de modo a identificar boas práticas replicáveis em nível nacional.

Em síntese, conclui-se que o Programa ADM Mulher constitui uma prática institucional relevante para o fortalecimento da liderança feminina na Administração, contribuindo não apenas para o desenvolvimento individual das participantes, mas também para a promoção da equidade e para a inovação organizacional.

## 6 REFERÊNCIAS

BARDIN, Laurence. Análise de conteúdo. São Paulo: Edições 70, 2016.

CELLARD, André. A análise documental. In: POUPART, Jean et al. A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos. 3. ed. Petrópolis: Vozes, 2012. p. 295-316.

CRESWELL, John W. Investigação qualitativa e projeto de pesquisa. Porto Alegre: Penso, 2014.

FASSINI, Raquel; BRAGAGNOLO, Leticia Mattiuz; SANTOS, Ana Clarissa. Liderança feminina e capacidade inovadora nas organizações: uma revisão sistemática. *Desenvolve: Revista de Gestão do Unilasalle, Canoas*, v. 10, n. 1, p. 1-20, 2021. DOI: <https://doi.org/10.18316/desenv.v10i1.7866>.

FLICK, Uwe. Introdução à pesquisa qualitativa. 6. ed. Porto Alegre: Penso, 2020.

FÓRUM ECONÔMICO MUNDIAL. Global Gender Gap Report 2023. Disponível em: <https://www.weforum.org/reports/global-gender-gap-report-2023>.

FRANCISCO, Ingrid Andressa; RICCI, Luisa; RODRIGUES, Lilian Segnini. Liderança feminina nas empresas: desafios e percepções. *Interface Tecnológica, Taquaritinga*, v. 19, n. 1, p. 169-182, 2022. DOI: <https://doi.org/10.31510/infa.v19i1.1552>.

GIL, Antonio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

IBARRA, H.; ELY, R. Women Rising: The Unseen Barriers. *Harvard Business Review*, 2013.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Estatísticas de Gênero: indicadores sociais das mulheres no Brasil. Rio de Janeiro: IBGE, 2024.

MACÊDO, José Wilker de Lucena; SILVA, Anielson Barbosa da. Competências socioemocionais de gerentes: um estudo exploratório no INSS. *Revista de Gestão Pública: Práticas e Desafios, Recife*, v. 12, n. 3, p. 197-220, 2021. DOI: <https://doi.org/10.51359/2526-3468.2021.249213>.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde. 16. ed. São Paulo: Hucitec, 2022.

SILVA, Mara Rosalia Ribeiro; LOPES, Daniele Ferreira; SANTOS, Suellen Cristina; FERREIRA, Márcia Regina. Mulheres no comando: uma revisão na literatura sobre liderança feminina no campo do trabalho no Brasil. *Revista Panorâmica, Cuiabá*, v. 4, n. 1, p. 85-104, 2020. DOI: <https://doi.org/10.30681/repad.v4i1.10902>.

SILVA, Valdirene da Silva; RODRIGUES, Luciana da Luz. Liderança feminina: os desafios das mulheres



**CRA-DF**

Conselho Regional de  
Administração do Distrito Federal



na liderança organizacional. Id on Line: Revista Multidisciplinar e de Psicologia, v. 16, n. 61, p. 524-539, 2022. DOI: <https://doi.org/10.14295/idonline.v16i61.3432>.