

**A PRESENÇA DE MULHERES NA LIDERANÇA E O MINDSET ORGANIZACIONAL**

**THIAGO BEZERRA DE MENEZES RIVA**

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DE RIBEIRÃO PRETO

**MARCELO DEMARZO**

USP - UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

**Introdução**

Por mais que a representatividade de mulheres em cargos elevados tenha aumentado, sua presença na alta liderança ainda é limitada. Este estudo investiga se organizações com mindset organizacional de crescimento — que veem talento e habilidades como expansíveis e maleáveis — apresentam maior representatividade de mulheres na diretoria. A análise, com empresas da B3, revela associação positiva entre mindset de crescimento e presença de mulheres na liderança.

**Problema de Pesquisa e Objetivo**

Este estudo tem como objetivo investigar se organizações com mindset organizacional de crescimento — que compreendem talento e habilidades como expansíveis e maleáveis — apresentam maior presença de mulheres na diretoria. A pergunta de pesquisa que orienta o trabalho é: organizações de mindset de crescimento estão relacionadas a uma maior presença das mulheres na diretoria das organizações?

**Fundamentação Teórica**

A sub-representação de mulheres na liderança decorre de vieses e estereótipos que afetam práticas organizacionais, como seleção e promoção. O mindset organizacional, entendido como crença compartilhada sobre a natureza do talento, pode influenciar esse cenário. Organizações com mindset fixo tendem a reforçar desigualdades, enquanto aquelas com mindset de crescimento promovem ambientes mais inclusivos. Este estudo avalia se há associação entre mindset de crescimento e maior presença de mulheres na diretoria.

**Metodologia**

O mindset organizacional foi avaliado com base nas declarações de missão, visão e valores das empresas, analisadas por avaliadores independentes. A representatividade feminina foi medida pela proporção de mulheres na diretoria. O setor foi incluído como variável de controle. A análise utilizou regressão linear múltipla com erros robustos. A amostra final incluiu 193 empresas listadas na B3 com dados completos e avaliações consistentes.

**Análise dos Resultados**

A regressão revelou associação positiva e significativa entre o mindset organizacional de crescimento e a representatividade de mulheres na diretoria ( $p = 0,018$ ). O modelo explica 17,22% da variação. O estudo reforça o papel do mindset como crença organizacional capaz de mitigar vieses implícitos e promover maior presença de mulheres na liderança das organizações, contribuindo para a literatura ao posicionar o mindset como fator estrutural relevante na cultura organizacional.

**Conclusão**

O estudo identificou associação entre mindset organizacional e maior representatividade de mulheres na diretoria, mas sem evidência de causalidade. A hipótese de que essa relação se deve à redução de estereótipos não foi testada. A amostra, composta por grandes empresas da B3, limita a generalização. A avaliação do mindset com base em documentos institucionais é outra limitação. Estudos futuros devem explorar relações causais e incluir percepções diretas dos stakeholders.

**Contribuição / Impacto**

Este estudo avança a teoria ao consolidar o mindset organizacional como crença implícita associada à maior presença de mulheres na liderança. Mostra que tal mindset pode mitigar vieses e propõe o mindset fixo como barreira à ascensão de mulheres. Também contribui ao indicar caminhos estruturais para promover maior presença de mulheres na liderança, indo além de ações simbólicas.

**Referências Bibliográficas**

- Dweck, C. S., & Leggett, E. L. (1988). A social-cognitive approach to motivation and personality. *Psychological Review*, 95(2), 256-273. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.95.2.256>
- Mah, J., Kolev, K. D., McNamara, G., Pan, L., & Devers, C. E. (2023). Women in the C-Suite: A Review of Predictors, Experiences, and Outcomes. *Academy of Management Annals*, 17(2), 586-625. <https://doi.org/10.5465/annals.2021.0042>