

Equidade e Representatividade:

Síntese de evidências sobre a presença de mulheres e pessoas negras em cargos de liderança e autoridade

Michael França
Fillipi Nascimento



Iniciativa

FUNDAÇÃO
Lemann

Realização

Núcleo de
**Estudos
Raciais**
do Insper

INTRODUÇÃO

O tema da liderança foi um dos mais debatidos pelo público americano em 2008, durante a corrida presidencial. Duas categorias davam forma a esse debate: gênero e raça. Isso se deu porque, pela primeira vez na história, uma mulher branca, a senadora Hillary Clinton, e um homem negro, o senador Barack Obama, surgiram como os principais candidatos do Partido Democrata à presidência dos Estados Unidos. Movimento semelhante se observou no Brasil em 2010, quando uma mulher branca, a então ministra Dilma Rousseff, seguiu para o segundo turno das eleições presidenciais. Obama foi eleito nos Estados Unidos, Dilma foi eleita no Brasil.

Parte das discussões em torno da vitória de Obama focaram não apenas em sua capacidade de liderar, mas também na aceitação de um líder racialmente diverso em uma nação que luta por igualdade racial. A campanha de Obama, assim, deu ênfase à necessidade de confrontar e superar o racismo em suas diferentes formas e expressões. Por outro lado, a vitória de Dilma desencadeou discussões sobre o papel do gênero na liderança e, mais especificamente, se uma mulher seria capaz de liderar um dos maiores países do mundo. Além disso, enfrentou estereótipos de gênero e questionamentos sobre a compatibilidade entre feminilidade e autoridade política.

Essas situações sem precedentes na política americana e brasileira destacaram a diversidade na liderança de uma forma inédita e tangível, desa-

fiando preconceitos arraigados e ao resgatar debates sobre identidade, representação e capacidade de liderança. Elas também impulsionaram estudos acerca da influência do gênero e da raça na percepção popular e nas expectativas de liderança.

O caráter dinâmico da liderança a torna um fenômeno complexo a ser estudado, sobretudo a partir de suas relações com a diversidade. Esta, por sua vez, engloba um conjunto de dimensões como gênero, raça, etnia, idade, classe social, entre outras, e tem adquirido relevância em diferentes contextos. A confluência destes temas merece ser cuidadosamente analisada, e nisso consiste o objetivo desse texto.

Ao sintetizar os achados dos principais estudos especializados dos últimos 20 anos, esse trabalho busca traçar um panorama abrangente da literatura existente a fim de estabelecer uma base sólida para o entendimento das relações entre liderança e diversidade, seus benefícios e desafios, e os caminhos potenciais para a implementação bem-sucedida da diversidade na liderança.

Reconhecer que a diversidade é componente fundamental da liderança é um passo importante no combate às várias formas de discriminação no âmbito institucional. Esse entendimento possibilita o desenvolvimento de estratégias mais eficazes para promover a representatividade em diferentes aspectos e, em última instância, contribuir para instituições mais equitativas e produtivas.

Sumário executivo

Este estudo consiste em uma revisão detalhada da literatura que envolve uma síntese abrangente da pesquisa existente sobre o tópico. No entanto, não é uma meta-análise que combina quantitativamente dados de várias pesquisas para gerar conclusões específicas. Vale destacar também que esse sumário executivo foi elaborado com o intuito de catalogar algumas das evidências trazidas pela revisão da literatura contida no estudo. As evidências apresentadas devem ser usadas com parcimônia. É importante salientar que elas não podem ser generalizadas. Isso porque todo trabalho científico tende a possuir limitações no que diz respeito a generalização de seus resultados. Parte disso vem do fato de que as conclusões encontradas em uma determinada amostra não são, necessariamente, extrapoladas para toda a população. Entretanto, como o estudo demonstra, existe um amplo conjunto de evidências que sugerem efeitos positivos da diversidade em cargos de autoridade e liderança. Tal fato reforça a importância de mais pesquisas futuras nesta temática.

1 - Por que lideranças são importantes?

- Os estudos sobre o conceito de “liderança” têm se intensificado, mas definir o termo tem sido um desafio para estudiosos e profissionais. De modo geral, há alguns componentes centrais para o entendimento do conceito: I) liderança é um processo; II) liderança envolve influência; III) liderança ocorre em grupos; e IV) liderança envolve objetivos comuns.
- Apesar de “autoridade” e “liderança” serem conceitos distintos, é na intersecção entre eles que os potencializa: por exemplo, quando um líder assume uma posição de autoridade, ele tem condições de implementar mudanças mais efetivas e tomar decisões importantes.
- A literatura demonstra a importância da liderança por ela ser: I) um facilitador da ação coletiva e da mudança; II) estimular a motivação; III) aumentar a produtividade; IV) promover um ambiente de trabalho saudável; V) facilitar a resolução de conflitos; VI) conduzir mudanças e inovações.

2 - Por que diversidade na liderança importa?

- A participação mais equitativa de mulheres em posições de liderança nas empresas contribui para: I) a melhora no processo de tomada de decisão e aumento da criatividade, o que resulta em um desempenho financeiro mais elevado; II) impactos positivos na dinâmica da equipe, comunicação e colaboração; III) a adoção de práticas de negócios que beneficiam a sociedade e o meio ambiente.
- A participação mais equitativa de mulheres em posições de liderança no setor público contribui para: I) aumentar os investimentos em bens públicos, especialmente nas áreas de saúde e educação; II) diminuição da lacuna de gênero na educação; III) melhor desempenho econômico; aumento das taxas de registro de votos entre adolescentes; IV) redução da corrupção e do clientelismo nos postos do poder executivo municipal; V) aspirações mais elevadas em termos educacionais e de carreira de mulheres e meninas.
- A participação mais equitativa de pessoas negras em posições de liderança nas empresas contribui para: I) um melhor desempenho financeiro; II) engajar diferentes stakeholders; III) uma maior capacidade de melhoramento e proteção das marcas.
- A participação mais equitativa de pessoas negras em posições de liderança no setor público contribui para: I) a proposição de leis e políticas públicas dedicadas à inclusão; II) um maior engajamento político; III) um aumento relativo na participação da força de trabalho da população negra; IV) efeito positivo na educação (aumento no número de estudantes do ensino médio que se inscrevem no ENEM) e na representatividade política em nível local (aumento na proporção de candidatos autodeclarados negros concorrendo ao cargo de Deputado Estadual no município); V) amplia a confiança profissional em jovens negros.

3 - Dado que diversidade é importante, por que não a temos?

- Apesar da importância da diversidade, sobretudo racial e de gênero, ainda se observa uma participação não satisfatória de pessoas diversas em posições de liderança. Entre as empresas listadas da Fortune 500, por exemplo, menos de 1% dos CEOs são homens negros. Em todo o mundo, as mulheres detêm, em média, cerca de 25% das cadeiras do Poder Legislativo.
- Segundo as evidências científicas, contribuem para essa sub-representação: I) os diferentes tipos de discriminação (por gosto; estatística e institucional); II) as dinâmicas sociais (como a maternidade e o assédio sexual); III) as desigualdades de poder.

_2

POR QUE LIDERANÇAS SÃO IMPORTANTES?

O tema da liderança tem sido explorado extensivamente pela literatura acadêmica nacional e internacional. Segundo dados da base ScienceDirect, até o início dos anos 2000, eram publicados no Brasil em média 419 artigos por ano sobre o tema. Em dez anos, a quantidade de escritos aumentou significativamente, saltando de 2.527 em 2010 para 4.173 artigos em 2020. Essa evolução do número de estudos sobre liderança é representativa da relevância que o tema tem adquirido ao longo dos anos.

O conceito de liderança destacou-se por sua abrangência e por seu caráter interdisciplinar, permitindo interpretações e aplicações a partir de diferentes campos do saber. Na sociologia, por exemplo, a liderança é estudada do ponto de vista do poder e da influência social. Na economia, a liderança é estudada do ponto de vista da teoria dos jogos e da tomada de decisões. Por sua vez, no campo da Administração (do qual deriva a maior parte dos estudos reunidos e discutidos nesta revisão), a liderança é estudada no contexto das organizações e do desempenho institucional (NORTHHOUSE, 2021).

Mas, afinal, o que é liderança? Embora muitas pessoas tenham uma compreensão intuitiva do que é liderança, definir o termo tem sido um desafio para estudiosos e profissionais. Naquela que talvez seja a maior revisão de literatura sobre o tema, Rost (1991), com base em escritos de

1900 a 1990, encontrou mais de 200 definições diferentes para o termo "liderança".

Essas definições de liderança evoluíram¹ ao longo do tempo refletindo a complexidade do conceito e a dificuldade em se chegar a uma definição universalmente aceita. Por exemplo, autores como Lanaj e Jennings (2020) e Herrmann e Felfe (2014) dão maior ênfase aos traços pessoais, habilidades e comportamentos como características essenciais de um líder, enquanto outros como Haslam et al. (2017), Cullen-Lester e Yammarino (2016) e Ruben e Gigliotti (2016) se concentram nos efeitos de resultados dos processos sociais e dinâmicas de grupo. Por isso é importante reconhecermos que não há uma única definição de liderança e que diferentes aplicações podem ser úteis em diferentes situações.

A despeito das múltiplas definições de liderança, há um consenso na literatura especializada sobre a identificação de alguns componentes centrais para o entendimento do conceito: I) liderança é um processo; II) liderança envolve influência; III) liderança ocorre em grupos; IV) liderança envolve objetivos comuns. É com base nesses componentes que Northouse (2021, p. 6) define a liderança como "[...] um processo pelo qual um indivíduo influencia um grupo de indivíduos para alcançar um objetivo comum".

Definir liderança como um processo significa que ela não é um traço

¹Para uma síntese da evolução das definições de liderança e suas teorias, ver Northouse (2021).

ou característica que reside no líder, mas sim uma transação que ocorre entre o líder e seus seguidores. A ideia de processo implica que um líder afeta e é afetado pelos seguidores. Esse componente enfatiza que a liderança não é um evento linear e unidirecional, mas sim um evento interativo (NORTHHOUSE, 2021; GOLEMAN, 2017; LUSSIER; ACHUA, 2015; DAFT, 2014; SERGIOVANNI, 2007).

A liderança pressupõe influência. Trata-se de um componente que se refere à forma como o líder afeta os seguidores. A influência é uma condição indispensável para a liderança. Sem influência, não há liderança (DAFT, 2014; SERGIOVANNI, 2007).

A liderança é exercida em grupo, seja ele familiar, comunitário ou mesmo um grupo social. Isso porque a liderança pressupõe que um indivíduo influencie um grupo de indivíduos para atingir objetivos comuns. Programas de treinamento em liderança que ensinam as pessoas a se autoliderarem não são considerados parte da liderança dentro da definição que é apresentada pela grande parte dos estudos especializados (NORTHHOUSE, 2021; GOLEMAN, 2017).

A liderança também presume objetivos comuns. Os líderes direcionam suas energias para indivíduos que visam alcançar algo juntos. A atenção aos objetivos comuns confere à liderança um tom ético, pois enfatiza a necessidade de os líderes trabalharem com os seguidores para atingir metas selecionadas. Enfatizar a mutualidade diminui a possibilidade de que os líderes possam agir de maneira

forçada ou antiética em relação aos seguidores. Também confere legitimidade à atuação dos líderes (ROST, 1991).

2.1 Liderança e autoridade

Há de se reconhecer uma certa confusão nos usos dos conceitos de autoridade e liderança, muito embora eles sejam conceitos diferentes. A autoridade é o poder que uma pessoa tem em virtude de sua posição hierárquica ou qualificação técnica (RAZ, 2005), enquanto a liderança pode ser definida, conforme descrito anteriormente, como a capacidade de influenciar outras pessoas para alcançar objetivos comuns (NORTHHOUSE, 2021). Apesar de serem conceitos distintos, é a intersecção entre eles que os potencializa: por exemplo, quando um líder assume uma posição de autoridade, ele tem condições de implementar mudanças mais efetivas e tomar decisões importantes. Nesse sentido, a necessidade de autoridades com competências de liderança se coloca como requisito do progresso e do bem-estar social.

Embora as posições de autoridade possam conferir aos indivíduos poder discricionário para tomar decisões e dar ordens, o exercício da liderança tem se mostrado mais efetivo na mobilização coletiva. Esta observação baseia-se no pressuposto de que o engajamento não se limita ao cumprimento de ordens diretas, mas se estende à iniciativa e ao senso de compromisso fomentados pelo líder. Dito de outra forma, um líder que exerce autoridade sem liderança tem a obediência de seus seguidores, mas sem disposição ou propósito (GOLEMAN, 2017; DAFT, 2014; HARTLEY, 2010; BUSH, 2008; GRONN, 2003).

Como dissemos anteriormente, quando um líder assume uma posição de autoridade, ele tem condições de implementar mudanças mais efetivas e tomar decisões importantes. No entanto, há elementos contextuais que determinam o sentido da liderança nessas posições. Por exemplo, diferentemente do setor privado, onde o objetivo primário geralmente é o lucro, os líderes no setor público têm a responsabilidade adicional de garantir o bem-estar social, o que exige um tipo diferente de liderança, aquela que se concentre na colaboração, no senso cívico, na transparência e na ética (GREGORY; WILLIS, 2022; HART; TUMMERS, 2019).

A tomada de decisão em uma função de liderança pública também é frequentemente mais complexa, dado o alto grau de responsabilidade e a necessidade de equilibrar uma variedade de interesses. Assim, ao mesmo tempo em que a autoridade formal pode facilitar a implementação de mudanças e a tomada de decisões, a liderança pública eficaz também exige um elevado grau de habilidade diplomática, inteligência emocional e habilidades de comunicação (HART; TUMMERS, 2019).

É importante notar que nem todas as posições de autoridade são exercidas com liderança eficaz. Alguns indivíduos podem abusar de sua autoridade, valendo-se dela para obter benefícios particulares ou mobilizando sua influência de forma irresponsável (LUMBY, 2013). Ajzenman, Cavalcanti e da Mata (2021), por exemplo, dedicaram-se a investigar se a retórica negacionista de líderes populistas modernos poderia induzir

seguidores a se envolverem em comportamentos de risco durante uma pandemia. Os resultados do estudo indicam que, nos países cujos líderes assumiram a postura de minimizar os riscos da pandemia Covid-19 e de desafiar as recomendações científicas, houve uma diminuição no distanciamento social, principalmente nas localidades pró-governo.

Em síntese, posições de autoridade e liderança são conceitos distintos, mas que se sobrepõem em diferentes situações. A liderança envolve habilidades interpessoais que permitem que uma pessoa inspire e motive outras pessoas a trabalhar juntas para alcançar um objetivo comum. Já a autoridade diz respeito à capacidade e ao poder que um indivíduo possui devido a sua posição dentro de uma estrutura hierárquica ou em razão de sua experiência técnica. Quando combinadas, são elementos importantes para alcançar o sucesso em uma organização ou equipe.

Quando consideramos a liderança a partir dessas premissas, podemos então reconhecer a sua importância. A liderança é, essencialmente, um facilitador da ação coletiva e da mudança. Ela é a força propulsora que possibilita que grupos unam seus esforços para alcançar objetivos comuns. Os líderes não apenas articulam uma visão², mas também influenciam e mobilizam os seguidores para que contribuam para a concretização dessa visão (NORTHOUSE, 2021).

Vale ressaltar que a liderança tem impacto significativo não apenas na eficácia dos grupos, mas também na satisfação e no bem-estar

²O termo "visão" frequentemente se refere a uma descrição abrangente e inspiradora do futuro desejado para uma organização. Uma visão eficaz fornece um senso de direção, incentivando todos na organização a trabalhar para o mesmo objetivo. Ela também serve como um quadro para a tomada de decisões estratégicas, ajudando a empresa a se manter alinhada com os objetivos previamente definidos. Contudo, apenas ter visão não é suficiente. A liderança deve estar comprometida em tornar a visão uma realidade por meio de ações concretas e estratégias de implementação (GOLEMAN, 2017).

de seus membros. Uma liderança eficaz pode estimular a motivação, aumentar a produtividade, promover um ambiente de trabalho saudável e facilitar a resolução de conflitos. Por outro lado, tanto a falta quanto a liderança ineficaz pode levar a conflitos, baixa produtividade e insatisfação geral (GREGORY; WILLIS, 2022; HART; TUMMERS, 2019).

A liderança também é um componente essencial na condução de mudanças e inovações. Em um mundo cada vez mais com-

plexo e volátil, a capacidade de se adaptar e inovar é crucial para a sobrevivência e sucesso de qualquer grupo ou organização. Nesse contexto, os líderes desempenham um papel fundamental ao estimular a criatividade, facilitar a adaptação a novas circunstâncias e conduzir o processo de mudança (NORTHOUSE, 2019).

A compreensão da liderança como um processo interativo, que ocorre em grupos e está voltada para a realização de objetivos comuns, naturalmente conduz à discussão sobre a diversidade na liderança. Afinal, se a liderança contribui para garantir a eficácia dos grupos e promover o bem-estar e a mudança, as perspectivas e experiências de uma liderança diversa são aspectos igualmente relevantes no cumprimento desses propósitos.



_3

POR QUE DIVERSIDADE NA LIDERANÇA IMPORTA?

Tal qual o conceito de liderança, o de diversidade também tem provocado debates amplos e variados sobre sua natureza e relevância social. A diversidade sinaliza questões relacionadas a uma gama de características, que podem ser inerentes (como gênero, raça, idade, entre outras) ou adquiridas (como, por exemplo, experiência profissional, formação acadêmica, classe social) (CHIN; TRIMBLE, 2014).

A diversidade na liderança tem sido cada vez mais reconhecida como um componente chave para o sucesso organizacional. Mas sua importância se estende para além dos indicadores de desempenho econômico. A diversidade na liderança é uma questão de ética, sobretudo no que diz respeito à representatividade. Quando várias vozes e opiniões são representadas nas figuras que assumem posições de liderança, é mais provável que os objetivos comuns do grupo sejam atendidos (DAFT, 2022).

A legitimidade do poder público está intrinsecamente ligada à diversidade de suas lideranças. A representação proporcional de diferentes grupos sociais, incluindo gênero, raça e classe, contribui para uma democracia mais robusta e justa. Mansbridge (1999) sugere que a representação descritiva, onde a composição do parlamento reflete a diversidade da população, é uma maneira eficaz de alcançar essa legitimidade. A pesquisadora argumenta que todos podem representar todos, mas a representação será mais eficaz quando for baseada em experiências de vida compartilhadas.

A diversidade na liderança compreende o reconhecimento de diferenças entre os líderes em uma variedade de dimensões que, como já observado, se baseiam em aspectos inerentes ou adquiridos. Essas dimensões trazem consigo um conjunto de questões relevantes no entendimento dos desafios, da eficácia e dos estilos de liderança no âmbito das organizações (CHIN; TRIMBLE, 2014). Nesta seção trataremos de dedicar maior atenção às questões relacionadas às dimensões de gênero e de raça.

3.1 Dimensão de gênero

A diversidade de gênero nas posições de liderança se refere à representação equitativa de diferentes gêneros, particularmente de homens e mulheres, em cargos de liderança. Evidenciados por diversos estudos empíricos, temos observado nos últimos anos um movimento amplo de conscientização sobre a importância da liderança feminina e dos benefícios a ela associados.

Hoogendoorn, Oosterbeek e van Praag (2013) constaram que equipes de negócios que dispunham de lideranças com uma composição de gênero mais equilibrada superavam em termos de receita de vendas e lucros as equipes lideradas unicamente por homens. Um outro achado do estudo foi o de que a presença de mulheres nas equipes contribuía para uma melhor tomada de decisão e aumento da criatividade, o que resultava em um desempenho financeiro mais elevado. Além disso, o estudo constatou que a diversidade de gênero teve um impacto positivo

na dinâmica da equipe, comunicação e colaboração. Resultados semelhantes foram observados em mais de 50 estudos com distintas metodologias, tal como documentado por meta-análises como as de Badura et al. (2018) e Post e Byron (2015).

McGuinness, Vieito e Wang (2017), por sua vez, encontraram associações positivas entre a diversidade de gênero nos conselhos corporativos e na liderança feminina sobre o desempenho da Responsabilidade Social Corporativa (CSR na sigla em inglês) de empresas chinesas. A Responsabilidade Social Corporativa refere-se às práticas empresariais que consideram o impacto social e ambiental de suas atividades, além dos interesses financeiros da empresa. Os achados do estudo indicam que empresas com um conselho diversificado em termos de gênero são mais propensas a adotar práticas de negócios que beneficiem a sociedade e o meio ambiente, como políticas de sustentabilidade e ações filantrópicas.

Garcia-Solarte, Lema e Madrid-Guijarro (2018) analisaram a relação entre diversidade de gênero e liderança organizacional em pequenas e médias empresas (PMEs), utilizando uma amostra de 142 empresas do setor de manufatura de alta tecnologia na cidade de Cali, na Colômbia. Os resultados mostraram que quando as PMEs tinham uma maior participação de mulheres na gestão e nos conselhos deliberativos, o uso de práticas orientadas para a liderança transformacional era incentivado. Segundo os autores, o que se deduz a partir dessa descoberta é que as empresas que buscam equilíbrio de gênero

incentivam o desenvolvimento de estilos³ transformacionais.

No que se refere à representação em cargos públicos e políticos, estudos indicam uma associação positiva entre a presença de lideranças femininas e maiores investimentos em bens públicos, especialmente nas áreas de saúde e educação (CHATTOPADHYAY; DUFLO, 2004; CLOTS-FIGUERAS, 2011, 2012), investimentos que contribuem para a diminuição da lacuna de gênero na educação (BEAMAN et al., 2012), a redução da mortalidade infantil (BHALOTRA; CLOTS-FIGUERAS, 2014) e um melhor desempenho econômico (BERTRAND, 2009).

Ao analisarem os resultados das eleições municipais de 2012 e 2016 no Brasil, e compará-los com as taxas de registro de voto antes e depois das eleições, Arvate, Firpo e Pieri (2021) observaram que a vitória de candidatas mulheres contribuiu significativamente para o aumento das taxas de registro de votos entre adolescentes. Por outro lado, a derrota dessas candidatas teve um efeito negativo no engajamento político daquele público. Segundo os autores do estudo, esse efeito foi mais forte em municípios que apresentavam uma maior desigualdade de gênero.

Brollo e Troiano (2016), com base em dados das eleições municipais brasileiras e no Índice de Transparência Municipal (ITM), encontraram evidências de que a eleição de mulheres para cargos políticos repercutiu positivamente na redução da corrupção e do clientelismo nos postos do poder executivo municipal. Um outro

³Para uma síntese dos diferentes estilos de liderança, ver Chin e Trimble (2014).

achado do estudo foi o de que essas mesmas mulheres eleitas tendiam a receber menos contribuições de campanha do que seus colegas homens. Por outro lado, os autores não encontraram diferenças significativas nas políticas implementadas por homens e mulheres após serem eleitos.

A relação entre representação feminina e menores níveis de corrupção já havia sido relatada por Dollar, Fisman e Gatti (2001), que com base em uma amostra de mais de 100 países, utilizando o Índice de Corrupção do Grupo de Risco Político (ICRG, na sigla em inglês), observaram uma forte relação negativa significativa entre a proporção de mulheres no parlamento e o nível de corrupção, um dado que sugeria que quanto maior a representação feminina no governo, menores seriam os níveis de corrupção.

No contexto da pandemia de Covid-19, os países liderados por mulheres demonstraram respostas excepcionalmente eficazes em relação à crise, resultando em um número relativamente menor de mortes. Essas líderes, como Katrín Jakobsdóttir da Islândia, Tsai Ing-Wen, de Taiwan, e Jacinda Ardern, da Nova Zelândia, adotaram estratégias proativas e rigorosas, incluindo testagem em massa, rastreamento de infecções e medidas de isolamento rigorosas. Embora fatores socioeconômicos também sejam relevantes na explicação dessa relação, a liderança feminina teve um impacto positivo e significativo na gestão da pandemia (UCHOA, 2020).

Bruce et al. (2022) analisaram o número de mortes e hospitali-

zações por 100 mil habitantes, bem como a implementação de intervenções não farmacêuticas (como uso de máscaras e proibição de aglomerações) em municípios brasileiros conduzidos por prefeitas. Os autores observaram que as cidades com prefeitas tiveram menos mortes e hospitalizações do que aquelas lideradas por prefeitos, além delas terem implementado mais medidas preventivas.

A liderança feminina também é destacada na literatura especializada por seu papel na moldagem de aspirações e na definição de modelos de carreira. Líderes femininas servem como inspiração, estabelecendo precedentes de sucesso para outras mulheres e encorajando-as a seguir seus passos. Por meio de sua visibilidade e desempenho, elas ajudam a construir uma representação mais equilibrada da liderança, desafiando estereótipos de gênero e promovendo a inclusão no ambiente de trabalho.

Beaman et al. (2012), observaram que a presença de líderes femininas em conselhos de aldeias indianas teve efeitos substanciais na aspiração e na realização educacional de mulheres e meninas. Em aldeias com uma líder mulher, a lacuna de gênero nas aspirações educacionais de meninos e meninas de 11 a 15 anos desapareceu em comparação com aldeias onde os líderes eram homens. Essa mesma lacuna foi reduzida em 32% entre os adolescentes e em 25% entre homens e mulheres adultas. Não houve evidência de mudanças nas oportunidades do mercado de trabalho das jovens mulheres.

Na comparação com lideranças públicas masculinas, as lideranças públicas femininas tendem a:

- investir até 7% a mais em bens públicos como saúde e educação.
- reduzir em até 32% o gap de gênero na educação entre os adolescentes e em 25% entre homens e mulheres adultas.
- reduzir em até 24% a mortalidade infantil.
- atrair até 60% mais investidores externos.
- apresentar de 29 a 35% menos chances de estarem envolvidas em casos de corrupção.

3.2 Dimensão de raça

A dimensão racial e, por extensão, a dimensão étnica também têm ganhado cada vez mais atenção nos debates sobre diversidade e liderança. Em todo o mundo tem sido possível observar um reconhecimento gradual da necessidade de representatividade racial e étnica nos postos de tomada de decisão, com instituições públicas e privadas se comprometendo a tornar mais inclusivos seus quadros de liderança. Essa mudança tem sido impulsionada tanto por pressões sociais quanto pela constatação empírica de que a diversidade pode trazer benefícios significativos.

Hunt et al. (2015) examinaram a relação entre o nível de diversidade (definida por uma maior proporção de mulheres e uma composição étnico/racial mais mista nos cargos de liderança) e o desempenho financeiro de empresas no Reino Unido, Canadá, Estados Unidos e Brasil. A análise encontrou uma relação significativa entre uma equipe de liderança mais diversificada e um melhor desempenho financeiro. As empresas no quartil superior de diversidade de gênero eram 15% mais propensas a terem retornos financeiros acima da média de sua indústria nacional. Empresas no quartil superior de diversidade

racial/étnica eram 35% mais propensas a terem retornos financeiros acima da mediana de sua indústria nacional. Empresas no quartil inferior para gênero e etnia/raça eram estatisticamente menos propensas a alcançarem retornos financeiros acima da média do que as empresas médias no conjunto de dados (ou seja, não estavam apenas não liderando, estavam ficando para trás).

Esse mesmo estudo obteve resultados variáveis por país. Nos EUA, por exemplo, empresas com 10% a mais de diversidade de gênero e étnico/racial em equipes de gestão e conselhos tinham um desempenho econômico 1,1% maior; no Reino Unido, empresas com o mesmo nível de diversidade tinham um desempenho 5,8% maior. O desempenho desigual entre empresas do mesmo país implica que a diversidade é um diferencial competitivo que desloca a participação de mercado para empresas mais diversas.

Estudos como os de Hewlett, Marshall e Sherbin (2013), Ospina e Foldy (2009) e Bass (2008), que avaliaram as percepções sobre líderes entre mais de 1.700 colaboradores em empresas americanas e britânicas, verificaram que as lideranças mais diversificadas

em termos raciais e étnicos demonstraram maior habilidade para acessar um conjunto variado de experiências e conhecimentos. Segundo os autores do estudo, essa ampla capacidade de percepção e entendimento, intrínseca às equipes de liderança diversificadas, permitia um maior engajamento com stakeholders igualmente diversos. Isso ocorre porque uma equipe de liderança com diferentes origens étnicas e raciais é capaz de representar e entender melhor as diferentes perspectivas de uma base de stakeholders diversificada.

Em um estudo com empresas do setor de publicidade, Lynch (2019) e Abreu (2014) buscaram analisar o impacto da composição racial e étnica dos conselhos deliberativos sobre a performance na gestão de marcas corporativas. Os autores observaram que as empresas com conselhos mais diversos em termos de raça e gênero apresentavam estratégias mais eficazes para melhorar a marca, bem como para fortalecer a conexão desta com os consumidores, aumentando a proteção da marca contra possíveis problemas ou controvérsias. A diversidade nos conselhos refletia a diversidade nas bases de clientes e do público em geral, permitindo que as empresas se alinhassem melhor às suas prioridades e demandas.

Nos cargos públicos e políticos, os estudos especializados documentam uma associação entre a presença de lideranças negras e a proposição de leis e políticas públicas dedicadas à inclusão (HOPKINS; MCCABE, 2012), a um maior engajamento político (WASHIN-

GTON, 2006); e um aumento relativo na participação da força de trabalho da população negra (NYE; RAINER; STRATMANN, 2015).

Broockman (2013) conduziu um estudo de auditoria visando analisar o quão motivados os políticos negros e não-negros estavam para atender as demandas da comunidade negra. Ele mandou e-mails para quase 7.000 políticos estaduais dos EUA, utilizando pseudônimos, pedindo ajuda para se registrar no seguro-desemprego. O resultado foi que os políticos negros eram mais propensos a responder, mesmo quando não esperavam ganho político. Já os políticos não-negros respondiam menos quando percebiam poucas vantagens políticas.

Sant'Anna (2022) buscou analisar os efeitos da eleição de candidatos negros como prefeitos em municípios brasileiros a partir de dados coletados nas eleições municipais de 2016, que foram as primeiras a incluir informações sobre a autodeclaração racial dos candidatos. Observou-se que a eleição de um prefeito negro teve um efeito positivo na educação e na representatividade política em nível local. Em relação à educação, o estudo descreveu um aumento no número de estudantes do ensino médio que se inscreveram no Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM). Já em relação à representatividade política, o estudo mostrou um aumento na proporção de candidatos autodeclarados negros concorrendo ao cargo de Deputado Estadual no município.

Lideranças negras também são relatadas pela literatura como

definidoras de aspirações e modelos de carreira. O estudo de Dee (2005), por exemplo, examina o impacto de ter professores negros na carreira acadêmica de estudantes negros. Observou-se que os estudantes que tinham professores ou mentores negros tendiam a ter maior aspiração acadêmica e acreditar mais na possibilidade de sucesso em suas carreiras. O efeito verificado mostrou-se muito mais expressivo na relação entre professoras e estudantes negras. Segundo o autor do estudo, a presença desses modelos proporcionava

um senso de identidade compartilhada e encorajamento.

Gaines (2012) analisa como a representação racial em diferentes campos profissionais afeta as aspirações de carreira dos jovens negros. O autor observa que a presença de indivíduos negros bem-sucedidos em distintos campos amplia a confiança profissional em jovens negros, demonstrando que o sucesso é possível. Este é um achado amplamente relatado por outros estudos, como os de Barak (2022), Robbins et al. (2019) e Freitas (2015).

Na comparação com lideranças públicas não-negras, as lideranças negras tendem a:

- propor 3x mais leis e políticas públicas dedicadas à inclusão
- aumentar em até 2 pontos percentuais o engajamento político do eleitorado negro em nível local
- aumentar em até 1,8 pontos percentuais a participação da força de trabalho negra

Vimos que há um conjunto substancial de evidências que corroboram com a importância da diversidade de gênero e de raça nos postos de liderança. Mas mesmo que seus efeitos sejam amplamente reconhecidos, e em que pesem os significativos avanços observados nos últimos anos, por que as mulheres e pessoas negras ainda são minoria nos cargos gerenciais, nos conselhos deliberativos e na política? O que justifica a persistência dessa sub-representação em um país como o Brasil, cuja população é majoritariamente composta por mulheres e pessoas pretas e pardas? Na seção seguinte reservamos uma discussão sobre alguns dos fatores que condicionam as presenças feminina e negra dos postos de liderança.



_4

DADO QUE DIVERSIDADE É IMPORTANTE, POR QUE NÃO A TEMOS?

A baixa representação de mulheres e pessoas negras em cargos de liderança não é uma particularidade brasileira, é um fenômeno global. Segundo um relatório da Catalyst (organização sem fins lucrativos reconhecida por seu trabalho na promoção da inclusão de mulheres em empresas e negócios), no ano de 2021, a proporção de mulheres em cargos gerenciais mais elevados no mundo era de 31%. No entanto, o relatório destaca que a representação feminina diminui à medida que se sobe na hierarquia corporativa, com apenas 23% das posições executivas ocupadas por mulheres. No Brasil, a representação de mulheres em cargos gerenciais caiu para 37,4% em 2021, uma queda de 1,7% em relação ao registrado anteriormente, em 2016 (CATALYST, 2022).

No que diz respeito à representação de pessoas negras, a situação é ainda mais desafiadora. Nos EUA, apenas 3,3% de todos os cargos executivos ou de liderança em posições mais elevadas eram ocupados por homens negros em 2018. Entre as empresas da lista da Fortune 500, menos de 1% dos CEOs são homens negros. No Brasil, em 2020, apenas 6,3% dos cargos de liderança eram ocupados por pessoas negras, sendo a maioria desses cargos de supervisão, isto é, um nível "mais baixo" de liderança (SAHADI, 2020).

Na interseção entre raça e gênero, as possibilidades de ascensão e colocação nos postos de liderança são ainda mais restritas. Ao examinarem o desequilíbrio racial e de gênero nas empresas listadas na Bolsa de

Valores brasileira, França e Tavares (2022) verificaram que, nas diretorias, havia 42,6 vezes mais homens brancos que mulheres negras. Nas posições gerenciais, esse número era de 3,9 vezes. Os autores do estudo também observaram maiores desequilíbrios na distribuição de gênero para as faixas etárias mais elevadas e de alta gestão. Já em relação à diferença salarial, o estudo mostrou que um homem branco na diretoria ganhava, em média, 1,8 vezes mais que uma mulher negra na mesma ocupação. Na gerência, esse valor era 2,1 vezes maior.

A baixa representação de mulheres e pessoas negras também é observada nos cargos públicos e políticos. Em todo o mundo, as mulheres detêm, em média, cerca de 25% das cadeiras do Poder Legislativo. Essa diferença é maior na região do pacífico (20,9%), no Oriente Médio e no Norte da África (17,8%) e na Ásia (20,4%), e menor nas Américas (32,4%) e na Europa (30,4%). Na África Subsaariana, a média é quase igual à média global (25%). No ranking dos países com maior paridade de gênero nos parlamentos, o Brasil ocupa a 142ª posição (de 193 países analisados), tendo 15,2% dos postos da Câmara e 12,4% dos postos do Senado ocupados por mulheres (ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS, 2022).

Firpo et al. (2022), a partir de dados das eleições de prefeitos e vereadores dos pleitos de 2016 e 2020, descreveram desequilíbrios raciais e de gênero na representação política municipal brasileira. Segundo o estudo, em 2020, apenas 3,7%

dos prefeitos eleitos eram mulheres negras, enquanto a população brasileira é composta por cerca de 27% de mulheres negras. Já em relação aos vereadores eleitos em 2020, apenas 6,3% eram mulheres negras. Em relação à dimensão de gênero, as mulheres estão sub-representadas em todos os grupos raciais. Em 2020, apenas 12% dos prefeitos eleitos eram mulheres, enquanto a população brasileira é composta por cerca de 51% de mulheres. Já em relação aos vereadores eleitos em 2020, apenas 16% eram mulheres. Os autores do estudo também destacaram que as chances de sucesso nas eleições são menores para mulheres e pessoas negras. As mulheres negras são as mais prejudicadas nesse aspecto, tendo a menor taxa de sucesso eleitoral entre todos os grupos analisados: apenas cerca de 2% das candidatas mulheres negras foram eleitas como prefeitas ou vereadoras nas eleições municipais de 2020.

Esses dados nos informam sobre a evidente sub-representação de mulheres e pessoas negras nos postos de liderança, mas principalmente sobre a persistência dessa sub-representação, que é referenciada pela literatura especializada como produto de diferentes formas de discriminação, da desigualdade e de certas dinâmicas sociais. Apresentamos a seguir como cada um desses problemas limita a colocação de mulheres e pessoas negras aos postos de liderança.

4.1 Discriminação

4.1.1 Discriminação baseada em gosto

A discriminação baseada em gosto compreende todo tipo de trata-

mento diferenciado informado pelas preferências pessoais do discriminador. Ela pode ser observada, por exemplo, nos casos em que um empregador prefere contratar somente pessoas brancas, ou promover somente homens, mesmo que não sejam observadas nesses casos diferenças em termos de qualificação ou experiência⁴. Esse tipo de discriminação pode se estender a outros grupos definidos por características distintas e é frequentemente apontada pela literatura especializada como um dos principais obstáculos para a colocação de mulheres e pessoas negras em posições de liderança.

Estudos como os de Yasuda (2023), Adamovic (2020), Bohren, Imas e Rosenberg (2019) e Guryan e Charles (2013) observam que as preferências de empregadores podem conduzir não apenas a uma menor contratação de mulheres, mas também a uma maior discriminação por parte de colegas de trabalho. Um outro achado desses estudos é o de que a discriminação baseada em gosto pode levar a diferenças salariais significativas entre grupos, principalmente em cargos de gerência e supervisão, mesmo quando controlados fatores como educação e experiência de trabalho. As mulheres tendem a receber menos que seus colegas homens de mesmo nível hierárquico.

Berson (2016), Reuben, Sapienza e Zingales (2014) e Leonard, Levine e Giuliano (2010) descrevem os efeitos da discriminação baseada no gosto sobre as chances de promoção. A conclusão desses estudos é a de que mulheres e pessoas negras (mais especificamente, mulheres negras) têm menos chances de

⁴A discriminação racial baseada no gosto não se limita ao mundo do trabalho, ela permeia muitos outros aspectos da vida cotidiana. Massey e Denton (1989), por exemplo, demonstraram que, na década de 1960, proprietários de imóveis, devido a seus preconceitos pessoais, contribuíram para o fenômeno da segregação racial na habitação, particularmente nas áreas metropolitanas dos EUA. Schulman et al. (1999), constataram que os médicos são menos propensos a recomendar procedimentos médicos intensivos para pacientes negros do que para pacientes brancos. Embora a discriminação nesse contexto pudesse ser motivada por outros fatores além do preconceito pessoal (por exemplo, suposições sobre a conformidade do paciente), o estudo sugeria que a discriminação baseada no gosto poderia ter um impacto significativo no tipo de atendimento clínico prestado.

serem promovidas a posições de liderança, mesmo quando cumpridas todas as condições para tal. Esses estudos sugerem que, nesses cenários, são as preferências pessoais que ditam a tomada de decisão para a promoção.

4.1.2 Discriminação estatística

A discriminação estatística ocorre quando os tomadores de decisão usam informações limitadas para fazer inferências que afetam indivíduos ou grupos com base em características específicas. Um exemplo é observado quando empregadores, ao tomar decisões sobre contratação e promoção, se baseiam em dados da produtividade média de um determinado grupo, em vez de considerar as habilidades e qualificações individuais dos candidatos (ALTONJI; PIERRET, 2001; PHELPS, 1972). Essa forma de discriminação pode ocorrer mesmo quando os empregadores não têm preconceitos pessoais contra determinados grupos, embora possa ser considerada "racional" do ponto de vista dos elementos que a informam (diferentemente das preferências pessoais, no caso da discriminação baseada em gosto), ela reforça diferenças que, inclusive, podem ser determinantes para a colocação profissional, sobretudo em posições de liderança.

Em uma das mais completas revisões de literatura sobre discriminação no mercado de trabalho, Neumark (2018) argumenta que a discriminação estatística é uma das principais razões para a sub-representação de mulheres e pessoas negras em posições de liderança. O autor verifica que os estereótipos de gênero e raça

influenciam as percepções dos empregadores sobre o potencial de liderança, levando a uma discriminação sistemática na contratação e promoção. Em relação aos indivíduos negros e de minorias étnicas, esses estereótipos se baseiam nos indicadores médios de escolarização que tendem a ser mais baixos que os indicadores médios de indivíduos brancos (nesse caso, a inferência é a de que, por apresentarem baixos indicadores de escolarização em média, indivíduos negros e de minorias étnicas são menos qualificados para serem contratados ou para assumirem certos postos em comparação com indivíduos brancos).

Sobre as mulheres, os estereótipos se baseiam em indicadores médios de produtividade e assiduidade, que tendem a ser mais baixos em relação aos indicadores médios dos homens (nesse caso, a inferência é a de que o envolvimento em atividades domésticas ou as responsabilidades familiares poderiam repercutir em um menor rendimento ou em um maior número de faltas, por exemplo, motivadas pela maternidade, atribuições que não recairiam sobre os homens).

4.1.3 Discriminação institucional

Toda política, prática ou procedimento interno que, intencionalmente ou não, favoreça certos grupos em detrimento de outros constitui discriminação institucional. Esse tipo de discriminação pode assumir várias formas. Ela pode ser tão flagrante quanto uma política de contratação que favorece explicitamente um grupo sobre outro, ou tão sutil quanto uma cultura de trabalho que valoriza estilos de

comunicação ou comportamentos associados a um gênero ou raça específicos. Independentemente de sua forma, a discriminação institucional cria condições de trabalho que dificultam a progressão de certos grupos.

O chamado “teto de vidro” é um exemplo frequentemente destacado pela literatura especializada para descrever a barreira invisível que impede que certos grupos, particularmente mulheres, avancem para os níveis mais altos de liderança em uma organização. Embora essas barreiras não sejam explicitamente codificadas ou visíveis, elas são reais e têm um impacto significativo na progressão da carreira. Existem várias práticas institucionais que podem contribuir para a existência do teto de vidro e dificultar a ascensão das mulheres a cargos de liderança e autoridade, como culturas organizacionais que valorizam estilos de trabalho ou comportamentos associados aos homens, o que acaba por desencorajar as mulheres e dificultar seu avanço dentro do plano de carreira (BERTRAND, 2017; CHISHOLM-BURNS et al., 2017; GLASS; COOK, 2016).

A ausência de modelos femininos em posições de liderança também pode desencorajar as mulheres a buscar essas posições (PAPE, 2020; SEO; HUANG; HAN, 2017). Por outro lado, a falta de diversidade nos comitês de contratação e promoção pode conduzir a um viés implícito que favorece candidatos do sexo masculino (BOYLAN; DACRE; GORDON, 2019). A discriminação institucional pode ser particularmente prejudicial para mulheres negras que enfrentam a interseção de preconceitos de gênero e raça.

Isso pode resultar em uma “dupla desvantagem”, onde elas são mais propensas a serem negligenciadas para promoções e menos propensas a receberem oportunidades de desenvolvimento de carreira (MELAKU, 2022; MOTRO et al., 2022; NELSON; PIATAK, 2019).

Muitas vezes, as oportunidades de avanço na carreira surgem através de redes de contato (networking). Se essas redes são dominadas por homens brancos, mulheres e pessoas negras podem ter menos chances de progressão nas carreiras, mesmo que sejam pessoas igualmente qualificadas. Essa é também uma forma de discriminação institucional porque, mesmo que não haja uma política explícita para excluir mulheres ou pessoas negras, a prática de promoção baseada em redes de contatos acaba favorecendo um grupo em detrimento de outro (SMALL; PAGER, 2020; LANG; SPITZER, 2020; GIULIANO, LEVINE; LEONARD, 2011).

A questão dos estereótipos de gênero na liderança é um tópico de debate contínuo. Estes estereótipos, uma vez enraizados em normas institucionais, estabelecem expectativas sobre como homens e mulheres devem exercer a liderança. Tradicionalmente, acredita-se que as mulheres adotem estilos de liderança mais democráticos ou transformacionais, incentivando a colaboração e a empatia. Por outro lado, os homens são frequentemente vinculados a estilos de liderança autocráticos ou transacionais, que priorizam a tomada de decisões unilaterais e uma orientação para resultados. Essas concepções estereotipadas tendem a associar a liderança a comportamentos tipicamente masculinos, criando barreiras

para o acesso das mulheres a posições de liderança (EAGLY; JOHANNESEN-SCHMIDT, 2001).

4.2 Dinâmicas sociais

4.2.1 Maternidade

A necessidade de equilibrar o trabalho e a vida familiar pode levar a interrupções na carreira, trabalho em tempo parcial ou a escolha de posições menos exigentes, alternativas que podem limitar as oportunidades de avanço na carreira. Há um conjunto de estudos especializados que aponta que a maternidade pode impor desafios significativos para a progressão na carreira das mulheres. Isto porque elas ainda assumem grande parte das responsabilidades pelo cuidado dos filhos.

O estudo de Correll, Benard e Paik (2007) destaca um desafio significativo enfrentado pelas mulheres que se tornam mães: a discriminação no local de trabalho. Este estudo indica que as mães são frequentemente sujeitas a estereótipos de gênero prejudiciais, sendo percebidas como menos comprometidas e competentes em comparação com mulheres sem filhos ou homens. Tal percepção pode criar barreiras significativas para a progressão profissional das mulheres após a maternidade.

De acordo com o estudo de Cooke, Mills e Lavender (2010), a falta de políticas de apoio à família, como creches acessíveis e de alta qualidade, pode tornar difícil para as mulheres equilibrar as demandas do trabalho e da maternidade. Isso pode resultar em uma série de desafios, como a necessidade de tirar tempo do trabalho para cuidar dos filhos, o que pode levar a interrupções na carreira e, por

fim, afetar a progressão. O estudo destaca a necessidade de políticas de apoio à família mais fortes e eficazes, que assegurem que as mulheres não sejam penalizadas por assumirem responsabilidades familiares, permitindo-lhes equilibrar melhor o trabalho e a vida familiar e avançar em suas carreiras.

Bianchi, Robinson e Milke (2006) observam que as mães tendem a assumir uma parcela desproporcional da responsabilidade pelo cuidado dos filhos em comparação aos pais. No estudo, que analisou dados de mais de 30 anos, os autores constatam que, embora os pais tenham aumentado seu envolvimento no cuidado dos filhos ao longo do tempo, as mães ainda gastam significativamente mais tempo em tarefas relacionadas aos filhos. Isso inclui atividades como ajudar com a lição de casa, levar os filhos a compromissos e cuidar deles quando estão doentes.

Kleven, Landais e Søgård (2019) examinaram o impacto da maternidade na carreira das mulheres. Os pesquisadores descobriram que, após terem filhos, muitas mulheres começam a optar por empregos que são mais flexíveis, mas que geralmente pagam menos. O estudo apontou que essa mudança é em grande parte devido ao desejo de equilibrar as responsabilidades de trabalho e família, mas também destacou que isso contribui para a disparidade salarial de gênero e pode ter um impacto de longo prazo na progressão da carreira das mulheres.

4.2.2 Assédio sexual

O assédio sexual no local de trabalho é uma questão crítica que também tem implicações profundas

para a progressão na carreira das mulheres. O impacto do assédio sexual na saúde mental e física das vítimas é bem documentado (GUPTA; GARG, 2020; MCDONALD, 2012). As vítimas podem experimentar uma variedade de respostas psicológicas e físicas, incluindo ansiedade, depressão, e até mesmo sintomas de transtorno de estresse pós-traumático. Estes efeitos adversos na saúde podem, por sua vez, afetar o comportamento no trabalho, prejudicando avaliações de desempenho e, conseqüentemente, oportunidades de avanço na carreira (PAI et al., 2018; CANIATO; LIMA, 2008).

O assédio sexual pode criar um ambiente de trabalho hostil, o que repercute na diminuição da produtividade e na queda do desempenho das vítimas (BURN, 2019; MCDONALD, 2012). Este ambiente hostil pode afetar negativamente a reputação profissional das vítimas e seus relacionamentos com colegas e supervisores, o que, por sua vez, pode limitar suas oportunidades de promoção e avanço na carreira. O assédio sexual pode ainda conduzir a uma maior rotatividade de funcionários, pois as vítimas podem optar por deixar seus empregos para evitar mais assédio. Esta interrupção na continuidade do emprego pode resultar em uma progressão de carreira atrofiada e limitar as oportunidades futuras (FITZGERALD; CORTINA, 2018).

Autores como Burn (2019) e McDonald (2012) também observam que, em casos extremos, as vítimas de assédio sexual podem ser rebaixadas, demitidas ou forçadas a aceitar posições menos desejáveis. Estas ações punitivas

costumam ter um impacto duradouro na carreira das vítimas, limitando suas oportunidades de avanço e prejudicando suas perspectivas de carreira a longo prazo (GUPTA; GARG, 2020).

4.3 Desigualdade de poder

Em muitas instituições, as estruturas de poder existentes são frequentemente dominadas por indivíduos que se enquadram em categorias demográficas específicas, muitas vezes homens brancos de alta renda. Isso resulta em uma falta de representação diversificada em posições de liderança, o que, por sua vez, perpetua normas e práticas que favorecem aquele grupo dominante.

Para as mulheres e pessoas negras, isso pode repercutir em barreiras significativas para a progressão na carreira. É possível que elas enfrentem discriminação ou preconceito, explícito ou implícito, tendo suas oportunidades de avanço restritas. A falta de figuras de referência representativas pode tornar mais difícil para essas pessoas visualizar a si mesmas em posições de liderança (GRINT; SMOLOVIĆ-JONES, 2022).

Este ciclo de exclusão e desigualdade pode ser contínuo, porque à medida que a falta de diversidade em posições de liderança reforça estereótipos e preconceitos. Ela também impossibilita a mulheres e pessoas negras de quebrarem o chamado "teto de vidro". Esses limites e obstáculos no acesso às oportunidades de avanço podem desencorajar esses indivíduos a buscarem posições de liderança, perpetuando ainda mais a falta de diversidade (CHOO; FERREE, 2010).

_5

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo desta revisão, buscamos traçar um panorama abrangente da literatura existente sobre liderança, com uma atenção particular para a diversidade, visando estabelecer uma base sólida para a compreensão das relações entre os temas ao identificar seus potenciais e os desafios para sua efetiva implementação. Vimos que a falta de representação de mulheres e pessoas negras em posições de liderança é um problema persistente, tanto no setor público quanto no privado, e que a necessidade de diversidade nesses postos se coloca não apenas como uma questão de inovação ou desempenho, mas essencialmente como questão de justiça social.

Há um conjunto de iniciativas que podem ser adotadas para promover a diversidade em posições de

liderança. Ações afirmativas como políticas de recrutamento e promoção equitativas, treinamentos de diversidade e inclusão, e implementação de políticas de igualdade de gênero e raça, que tendem a ser eficazes para esse fim. A criação de programas de mentoria pode oferecer suporte adicional, habilitando mulheres e pessoas negras com as habilidades e a confiança necessárias para buscar e alcançar posições de liderança.

No entanto, para que essas iniciativas sejam bem-sucedidas, é fundamental que as instituições estabeleçam uma cultura de valorização da diversidade e da inclusão em todos os níveis, criando ambientes de trabalho seguros e acolhedores. Esse é o primeiro passo de uma estratégia mais ampla que requer um compromisso com a diversidade em todas as suas formas. A promoção da diversidade na liderança também exige a implementação de medidas de responsabilização que podem compreender a criação de metas claras de diversidade e inclusão e a realização de auditorias regulares para avaliar o progresso em relação a essas metas.

Por último, mas não menos importante, é crucial estabelecer um sistema de apoio para aqueles que se encontram em posições de liderança. Mentorias, networking e capacitações são alguns dos meios pelos quais pessoas de diferentes origens poderão ser apoiadas e capacitadas para exercer a liderança. Assim, a liderança, como um aspecto crucial da organização, se tornará cada vez mais representativa.



REFERÊNCIAS

- ABREU, K. The Myriad benefits of diversity in the workplace. *Entrepreneur*, 2014. Disponível em: <http://www.entrepreneur.com/article/240550>. Acesso em: 20 jun. 2023.
- ADAMOVIC, M. Analyzing discrimination in recruitment: A guide and best practices for resume studies. *International Journal of Selection and Assessment*, v. 28, n. 4, p. 445-464, 2020.
- AJZENMAN, N.; CAVALCANTI, T.; DA MATA, D. More than Words: Leaders' Speech and Risky Behavior During a Pandemic. 2021. Social Science Research Network, Discussion Paper n. 14229, Disponível em: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3818639>. Acesso em: 20 jun. 2023.
- ALTONJI, J. G.; PIERRET, C. R. Employer learning and statistical discrimination. *The Quarterly Journal of Economics*, v. 116, n. 1, p. 313-350, 2001.
- ARVATE, P.; FIRPO, S.; PIERI, R. Can women's performance in elections determine the engagement of adolescent girls in politics? *European Journal of Political Economy*, v. 70, p. 102045, 2021.
- BADURA, K. L. et al. Gender and leadership emergence: A meta-analysis and explanatory model. *Personnel Psychology*, v. 71, n. 3, p. 335-367, 2018.
- BARAK, M. E. M. *Managing diversity: Toward a globally inclusive workplace*. [s. l.]: Sage Publications, 2022.
- BASS, B. M. *The Bass handbook of leadership: Theory, research, & managerial applications*. New York, NY: Free Press, 2008.
- BEAMAN, L. et al. Female leadership raises aspirations and educational attainment for girls: A policy experiment in India. *Science*, v. 335, n. 6068, p. 582-586, 2012.
- BERSON, C. Local labor markets and taste-based discrimination. *IZA Journal of Labor Economics*, v. 5, n. 1, p. 1-21, 2016.
- BERTRAND, M. CEOs. *Annual Review of Economics*, v. 1, n. 1, p. 121-150, 2009.
- BERTRAND, M. Coase lecture—the glass ceiling. *Economica*, v. 85, n. 338, p. 205-231, 2017.
- BHALOTRA, S.; CLOTS-FIGUERAS, I. Health and the political agency of women. *American Economic Journal: Economic Policy*, v. 6, n. 2, p. 164-197, 2014.
- BIANCHI, S. M.; ROBINSON, J. P.; MILKE, M. A. *The changing rhythms of American family life*. [s. l.]: Russell Sage Foundation, 2006.
- BLAKE, R. R.; MOUTON, J. S. Theory and research for developing a science of leadership. *The Journal of Applied Behavioral Science*, v. 18, n. 3, p. 275-291, 1982.
- BOHREN, J. A.; IMAS, A.; ROSENBERG, M. The dynamics of discrimination: Theory and evidence. *American Economic Review*, v. 109, n. 10, p. 3395-3436, 2019.
- BOLDEN, R. Distributed leadership in organizations: A review of theory and research. *International Journal of Management Reviews*, v. 13, n. 3, p. 251-269, 2011.
- BOYLAN, J.; DACRE, J.; GORDON, H. Addressing women's under-representation in medical leadership. *The Lancet*, v. 393, n. 10171, p. e14, 2019.
- BROLLO, F.; TROIANO, U. What happens when a woman wins an election? Evidence from close races in Brazil. *Journal of Development Economics*, v. 122, p. 28-45, 2016.
- BROCKMAN, D. E. Black politicians are more intrinsically motivated to advance blacks' interests: A field experiment manipulating political incentives. *American Journal of Political Science*, v. 57, n. 3, p. 521-536, 2013.
- BRUCE, R. et al. Under pressure: Women's leadership during the COVID-19 crisis. *Journal of Development Economics*, v. 154, p. 102761, 2022.

- BURN, S. M. The psychology of sexual harassment. *Teaching of Psychology*, v. 46, n. 1, p. 96-103, 2019.
- BUSH, T. From management to leadership: semantic or meaningful change? *Educational Management Administration & Leadership*, v. 36, n. 2, p. 271-288, 2008.
- CANIATO, A. M. P.; LIMA, E. C. Assédio moral nas organizações de trabalho: perversão e sofrimento. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, v. 11, n. 2, p. 177-192, 2008.
- CATALYST. Women in Management (Quick Take). Catalyst, 2022 Disponível em: <https://www.catalyst.org/research/women-in-management/>. Acesso em: 20 jun. 2023.
- CHATTOPADHYAY, R.; DUFLO, E. Women as policy makers: Evidence from a randomized policy experiment in India. *Econometrica*, v. 72, n. 5, p. 1409-1443, 2004.
- CHIN, J. L.; TRIMBLE, J. E. *Diversity and leadership*. Los Angeles: Sage Publications, 2014.
- CHISHOLM-BURNS, M. A. et al. Women in leadership and the bewildering glass ceiling. *American Journal of Health-System Pharmacy*, v. 74, n. 5, p. 312-324, 2017.
- CHOO, H. Y.; FERREE, M. M. Practicing intersectionality in sociological research: A critical analysis of inclusions, interactions, and institutions in the study of inequalities. *Sociological Theory*, v. 28, n. 2, p. 129-149, 2010.
- CLOTS-FIGUERAS, I. Are female leaders good for education? Evidence from India. *American Economic Journal: Applied Economics*, v. 4, n. 1, p. 212-244, 2012.
- CLOTS-FIGUERAS, I. Women in politics: Evidence from the Indian States. *Journal of Public Economics*, v. 95, n. 7-8, p. 664-690, 2011.
- COOK, A.; GLASS, C. Do women advance equity? The effect of gender leadership composition on LGBT-friendly policies in American firms. *Human Relations*, v. 69, n. 7, p. 1431-1456, 2016.
- COOKE, A.; MILLS, T. A.; LAVENDER, T. Informed and uninformed decision making: Women's reasoning, experiences and perceptions with regard to advanced maternal age and delayed childbearing: A meta-synthesis. *International Journal of Nursing Studies*, v. 47, n. 10, p. 1317-1329, 2010.
- CORRELL, S. J.; BENARD, S.; PAIK, Getting a job: Is there a motherhood penalty? *American Journal of Sociology*, v. 112, n. 5, p. 1297-1338, 2007.
- CULLEN-LESTER, K. L.; YAMMARINO, F. J. Collective and network approaches to leadership: Special issue introduction. *The Leadership Quarterly*, v. 27, n. 2, p. 173-180, 2016.
- DANSEREAU, F.; GRAEN, G.; HAGA, W. J. A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process. *Organizational Behavior and Human Performance*, v. 13, n. 1, p. 46-78, 1975.
- DEE, T. S. A teacher like me: Does race, ethnicity, or gender matter? *American Economic Review*, v. 95, n. 2, p. 158-165, 2005.
- DENTON, N. A.; MASSEY, D. S. Racial identity among Caribbean Hispanics: The effect of double minority status on residential segregation. *American Sociological Review*, p. 790-808, 1989.
- DOLLAR, D.; FISMAN, R.; GATTI, R. Are women really the "fairer" sex? Corruption and women in government. *Journal of Economic Behavior & Organization*, v. 46, n. 4, p. 423-429, 2001.
- EAGLY, A. H. et al. Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: a meta-analysis comparing women and men. *Psychological Bulletin*, v. 129, n. 4, p. 569, 2003.
- EAGLY, A. H.; JOHANNESSEN-SCHMIDT, M. C. The leadership styles of women and men. *Journal of Social Issues*, v. 57, n. 4, p. 781-797, 2001.

FIEDLER, F. E. A contingency model of leadership effectiveness. In: *Advances in Experimental Social Psychology*. Academic Press, 1964. p. 149-190.

FIRPO, S. et al. Desigualdade Racial e de Gênero nas Eleições Municipais no Brasil. 2022. Social Science Research Network, Discussion Paper n. 4194197. Disponível em: <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4194197>. Acesso em: 20 jun. 2023.

FITZGERALD, L. F.; CORTINA, L. M. Sexual harassment in work organizations: A view from the 21st century. In TRAVIS, C. B. et al. (Eds.). *APA handbook of the psychology of women: Perspectives on women's private and public lives*. [s. l.]: American Psychological Association, 2018, p. 215-234.

FRANÇA, M.; TAVARES, R. Desigualdade racial e de gênero nas empresas listadas na Bolsa de Valores - Relatório 1, 2022. Disponível em: https://www.insper.edu.br/wp-content/uploads/2022/11/Desigualdade_Bolsa_de_Valores_1.pdf. Acesso em: 20 jun. 2023.

FREITAS, M. E. Contexto, políticas públicas e práticas empresariais no tratamento da diversidade no Brasil. *Revista Interdisciplinar de Gestão Social*, v. 4, n. 3, 2015.

GAINES, K. K. *Uplifting the race: Black leadership, politics, and culture in the twentieth century*. [s. l.]: UNC Press Books, 2012.

GARCIA-SOLARTE, M., LEMA, D. G. P.; MADRID-GUIJARRO, A. Gender diversity and its impact on high- tech SMEs' organizational leadership. *Gender in Management: An International Journal*, v. 33, n. 6, p. 499- 523, 2018.

GIULIANO, L.; LEVINE, D. I.; LEONARD, J. Racial bias in the manager-employee relationship an analysis of quits, dismissals, and promotions at a large retail firm. *Journal of Human Resources*, v. 46, n. 1, p. 26-52, 2011.

GIULIANO, L.; LEVINE, D.; LEONARD, J. Customer discrimination. *The Review of Economics and Statistics*, v. 92, n. 3, p. 670-678, 2010.

GOLEMAN, D. *Leadership that gets results (Harvard Business Review Classics)*. Boston: Harvard Business Press, 2017.

GREGORY, A.; WILLIS, P. *Strategic public relations leadership*. London, New York: Taylor & Francis, 2022. GRINT, K.; SMOLOVIĆ-JONES, O. *Leadership: Limits and possibilities*. Bloomsbury Publishing, 2022.

GRONN, P. Leadership: who needs it? *School Leadership & Management*, v. 23, n. 3, p. 267-291, 2003.

GUPTA, D.; GARG, J. Sexual harassment at workplace. 2020. Disponível em: <http://dr.ddn.upes.ac.in:8080/jspui/bitstream/123456789/2944/1/Sexual-Harassment-at-Workplace.pdf>. Acesso em: 20 jun. 2023.

GURYAN, J.; CHARLES, K. K. Taste-based or statistical discrimination: the economics of discrimination returns to its roots. *The Economic Journal*, v. 123, n. 572, p. F417-F432, 2013.

HART, P.; TUMMERS, L. *Understanding public leadership*. [s. l.]: Bloomsbury Publishing, 2019.

HARTLEY, J. Political leadership. In BROOKES, S.; GRINT, K. (Eds.). *The new public leadership challenge*. [s. l.]: Palgrave Macmillan, 2010, p. 133-149.

HASLAM, S. A. et al. A social identity approach to leadership development. *Journal of Personnel Psychology*, v. 16, n. 3, 2017.

HERRMANN, D.; FELFE, J. Effects of leadership style, creativity technique and personal initiative on employee creativity. *British Journal of Management*, v. 25, n. 2, p. 209-227, 2014.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. *Management of organizational behavior: Utilizing human resources*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1969.

HEWLETT, S. A.; MARSHALL, M.; SHERBIN, L. How diversity can drive innovation. *Harvard Business Review*, v. 91, n. 12, p. 30-30, 2013.

- HOMANS, G. C. Social behavior as exchange. *American Journal of Sociology*, v. 63, n. 6, p. 597-606, 1958.
- HOOGENDOORN, S.; OOSTERBEEK, H.; VAN PRAAG, M. The impact of gender diversity on the performance of business teams: Evidence from a field experiment. *Management Science*, v. 59, n. 7, p. 1514-1528, 2013.
- HOPKINS, D. J.; MCCABE, K. T. After it's too late: Estimating the policy impacts of black mayoralities in US cities. *American Politics Research*, v. 40, n. 4, p. 665-700, 2012.
- HUNT, V. et al. Diversity matters. McKinsey & Company, v. 1, n. 1, p. 15-29, 2015.
- JUDGE, T. A.; PICCOLO, R. F. Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, v. 89, n. 5, p. 755, 2004.
- JUNG, D. I. Transformational and transactional leadership and their effects on creativity in groups. *Creativity Research Journal*, v. 13, n. 2, p. 185-195, 2001.
- KLEVEN, H.; LANDAIS, C.; SØGAARD, J. E. Children and gender inequality: Evidence from Denmark. *American Economic Journal: Applied Economics*, v. 11, n. 4, p. 181-209, 2019.
- LANAJ, K.; JENNINGS, R. E. Putting leaders in a bad mood: The affective costs of helping followers with personal problems. *Journal of Applied Psychology*, v. 105, n. 4, p. 355-371, 2020.
- LANG, K.; SPITZER, A. Kahn-Lang. Race discrimination: An economic perspective. *Journal of Economic Perspectives*, v. 34, n. 2, p. 68-89, 2020.
- LUMBY, J. Distributed leadership: The uses and abuses of power. *Educational Management Administration & Leadership*, v. 41, n. 5, p. 581-597, 2013.
- LUSSIER, R. N.; ACHUA, C. F. Leadership: Theory, Application, & Skill Development. [s. l.]: Cengage learning, 2015.
- LYNCH, J. Advertising industry evolution: agency creativity, fluid teams and diversity. An exploratory investigation. *Journal of Marketing Management*, v. 35, n. 9-10, p. 845-866, 2019.
- MANSBRIDGE, J. Should blacks represent blacks and women represent women? A contingent "yes". *The Journal of politics*, v. 61, n. 3, p. 628-657, 1999.
- MCCLESKEY, J. A. Situational, transformational, and transactional leadership and leadership development. *Journal of Business Studies Quarterly*, v. 5, n. 4, p. 117, 2014.
- MCDONALD, P. Workplace sexual harassment 30 years on: A review of the literature. *International Journal of Management Reviews*, v. 14, n. 1, p. 1-17, 2012.
- MCGUINNESS, P. B.; VIEITO, J. P.; WANG, M. The role of board gender and foreign ownership in the CSR performance of Chinese listed firms. *Journal of Corporate Finance*, v. 42, p. 75-99, 2017.
- MCPMAHON, C. Authority and democracy: A general theory of government and management. [s. l.]: Princeton University Press, 2017.
- MELAKU, T. M. Black women in White institutional spaces: The invisible labor clause and the inclusion tax. *American Behavioral Scientist*, v. 66, n. 11, p. 1512-1525, 2022.
- MOTRO, D. et al. Race and reactions to women's expressions of anger at work: Examining the effects of the "angry Black woman" stereotype. *Journal of Applied Psychology*, v. 107, n. 1, p. 142, 2022.
- NAWAZ, Z.; KHAN, I. Leadership theories and styles: A literature review. *Leadership*, v. 16, n. 1, p. 1-7, 2016.
- NELSON, A.; PIATAK, J. Intersectionality, leadership, and inclusion: How do racially underrepresented women fare in the federal government? *Review of Public Personnel Administration*, v. 41, n. 2, p. 294-318, 2019.

NEUMARK, D. Experimental research on labor market discrimination. *Journal of Economic Literature*, v. 56, n. 3, p. 799-866, 2018.

NORTHOUSE, P. G. *Leadership: Theory and practice*. [s. l.]: Sage publications, 2021.

NYE, J. V. C.; RAINER, I.; STRATMANN, T. Do black mayors improve black relative to white employment outcomes? Evidence from large US cities. *The Journal of Law, Economics, & Organization*, v. 31, n. 2, p. 383- 430, 2015.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. Igualdade de gênero, 2022. Disponível em: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/gender-equality/>. Acesso em: 20 jun. 2023.

OSPINA, S.; FOLDY, E. A critical review of race and ethnicity in the leadership literature: Surfacing context, power and the collective dimensions of leadership. *The Leadership Quarterly*, v. 20, n. 6, p. 876-896, 2009.

PAI, D. et al. Violência física e psicológica perpetrada no trabalho em saúde. *Texto & Contexto - Enfermagem*, v. 27, 2018.

PAPE, M. Gender segregation and trajectories of organizational change: The underrepresentation of women in sports leadership. *Gender & Society*, v. 34, n. 1, p. 81-105, 2020.

PHELPS, E. S. The statistical theory of racism and sexism. *The American Economic Review*, v. 62, n. 4, p. 659- 661, 1972.

POST, C.; BYRON, K. Women on boards and firm financial performance: A meta-analysis. *Academy of Management Journal*, v. 58, n. 5, p. 1546-1571, 2015.

RAZ, J. The problem of authority: Revisiting the service conception. *Minnesota Law Review*, v. 90, p. 1003- 1044, 2005.

REUBEN, E.; SAPIENZA, P.; ZINGALES, L. How stereotypes impair women's careers in science. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, v. 111, n. 12, p. 4403-4408, 2014.

ROBBINS, S. J. et al. *Organisational behaviour*. Sidney: Pearson Australia, 2019.

ROST, J. C. *Leadership for the twenty-first century*. [s. l.]: Greenwood Publishing Group, 1991.

RUBEN, B. D.; GIGLIOTTI, R. A. Leadership as social influence: An expanded view of leadership communication theory and practice. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, v. 23, n. 4, p. 467-479, 2016.

SAHADI, J. After years of talking about diversity, the number of black leaders at US companies is still dismal. *CNN Business*, 2020. Disponível em: <https://edition.cnn.com/2020/06/02/success/diversity-and-black-leadership-in-corporate-america/index.html>. Acesso em: 20 jun. 2023.

SANT'ANNA, P. C. Black Mayors as Role Models: Evidence from close elections in Brazil. 2022. Disponível em: https://pedrosant-anna.github.io/research/BlackMayors_Nov22.pdf. Acesso em: 20 jun. 2023.

SCHULMAN, K. A. et al. The effect of race and sex on physicians' recommendations for cardiac catheterization. *New England Journal of Medicine*, v. 340, n. 8, 618-626, 1999.

SEO, G.; HUANG, W.; HAN, S. C. Conceptual review of underrepresentation of women in senior leadership positions from a perspective of gendered social status in the workplace: Implication for HRD research and practice. *Human Resource Development Review*, v. 16, n. 1, p. 35-59, 2017.

SERGIOVANNI, T. J. *Rethinking leadership: A collection of articles*. [s. l.]: Corwin Press, 2007.

SMALL, M. L.; PAGER, D. Sociological perspectives on racial discrimination. *Journal of Economic Perspectives*, v. 34, n. 2, p. 49-67, 2020.

STOGDILL, R. M. Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *The Journal of Psychology*, v. 25, n. 1, p. 35-71, 1948.

THÉBAUD, S.; PEDULLA, D. S. Masculinity and the stalled revolution: How gender ideologies and norms shape young men's responses to work-family policies. *Gender & Society*, v. 30, n. 4, p. 590-617, 2016.

UCHOA, P. Por que países liderados por mulheres se destacam no combate à pandemia? BBC, abr. 2020. Disponível em: <https://www.bbc.com/portuguese/internacional-52376867>. Acesso em: 17 jul. 2023.

WASHINGTON, E. How black candidates affect voter turnout. *The Quarterly Journal of Economics*, v. 121, n. 3, p. 973-998, 2006.

WONG, S. I.; GIESSNER, S. R. The thin line between empowering and laissez-faire leadership: An expectancy-match perspective. *Journal of Management*, v. 44, n. 2, p. 757-783, 2018.

WOODS, P. A. Democratic leadership: drawing distinctions with distributed leadership. *International Journal of Leadership in Education*, v. 7, n. 1, p. 3-26, 2004.

YASUDA, H. Employers' stereotypes and taste-based discrimination. *Journal of the Japanese and International Economies*, v. 67, p. 101240, 2023.