UNIVERSIDADE FUMEC

PRETEXTO

TRINTA ANOS DE ESTUDOS SOBRE ADAPTAÇÕES DA CULTURA ORGANIZACIONAL NA ASCENSÃO DAS MULHERES EM LIDERANÇA

THIRTY YEARS OF STUDIES ON ORGANIZATIONAL CULTURE ADAPTATIONS IN THE ADVANCEMENT OF WOMEN IN LEADERSHIP

ROSEMEIRE COLALILLO NAVAJAS
rosenavajas@hotmail.com
Universidade Presbiteriana Mackenzie
https://orcid.org/0000-0002-4639-9083

DARCY MITIKO MORI HANASHIRO
darcyhanashiro@gmail.com
Universidade Presbiteriana Mackenzie
https://orcid.org/0000-0003-2305-4186

RESUMO

Objetivo: Este artigo tem como objetivo compreender de que forma as adaptações internas e externas da cultura organizacional estão associadas à ascensão das mulheres a cargos de liderança ao longo dos últimos trinta anos.

Proposta: Realiza-se uma revisão sistemática da literatura (RSL) para mapear e analisar evidências científicas sobre a relação entre cultura organizacional e liderança feminina.

Abordagem teórica: O estudo fundamenta-se no modelo de cultura organizacional de Schein (1985, 2020), que distingue entre problemas de adaptação ao ambiente externo e de integração interna.

Provocação: O artigo fomenta o debate sobre como barreiras estruturais e culturais ainda limitam a ascensão feminina e estimula o diálogo com pesquisadores e gestores voltados à diversidade nas organizações.

Métodos: A pesquisa foi conduzida a partir de RSL em bases internacionais (Web of Science, Scopus e EBSCO), resultando em 39 artigos selecionados e categorizados segundo a perspectiva de Schein, analisados com apoio do *software* Biblioshiny.

Resultados: Constatou-se que 67% dos estudos de cultura organizacional que abordaram mulheres na liderança, se concentraram na adaptação e integração internas, dos quais 36% focaram fatores como posição hierárquica, status e poder. Ao comparar as categorias de forma cronológica revelou uma tendência de deslocamento para estudos mais centrados na adaptação e sobrevivência externas.

Conclusões: A originalidade do estudo reside em evidenciar essa transição para uma abordagem cultural voltada à preocupação com sustentabilidade organizacional e às relações externas. O artigo fornece um panorama sobre como a cultura organizacional pode influenciar na evolução das mulheres à cargo de liderança. Como

Este trabalho está licenciado sob uma Licença Creative Commons Attribution 3.0.

Enviado em 02/02/2025
Aceito em 05/09/2025

avenidas para futuros estudos destaca-se a necessidade de práticas para promoção de uma cultura inclusiva alinhada às metas do ODS 5 da Agenda 2030, de igualdade de gênero.

Palavras-chave: Cultura organizacional; Liderança feminina; Igualdade de gênero; Sustentabilidade.

ABSTRACT

Objective: *This article aims to examine how internal and external adaptations of organizational culture have been associated with the advancement of women into leadership positions over the past thirty years.*

Proposal: *A systematic literature review (SLR) is carried out to map and analyze the scientific evidence on the relationship between organizational culture and female leadership.*

Theoretical approach: *The analysis is grounded in Schein's (1985, 2020) organizational culture model, which distinguishes between challenges of external adaptation and internal integration.*

Provocation: *The article sparks debate on how structural and cultural barriers still limit women's advancement and encourages dialogue with scholars and practitioners committed to diversity in organizations.*

Methods: *The research was conducted through an SLR in international databases (Web of Science, Scopus, and EBSCO), resulting in 39 articles selected and categorized according to Schein's framework, with the support of the Biblioshiny software.*

Results: *It was found that 67% of the organizational culture studies addressing women in leadership focused on internal adaptation and integration, of which 36% examined factors such as hierarchical position, status, and power. A chronological comparison of the categories revealed a trend of shifting towards studies more centered on external adaptation and survival.*

Conclusions: *The originality of this study lies in highlighting the transition toward a cultural approach concerned with organizational sustainability and external relations. The article provides an overview of how organizational culture influences women's advancement to leadership positions. Future research avenues point to the need for practices that promote an inclusive culture aligned with SDG 5 of the 2030 Agenda on gender equality.*

***Keywords**: Organizational culture; Female leadership; Gender equality; Sustainability.*

1 INTRODUÇÃO

Liderança é um fator crítico para determinar o sucesso ou o fracasso das organizações e a cultura organizacional é um fenômeno dinâmico criada pelas interações sociais e moldada por comportamentos da liderança (Schein, 2020). Trata-se, portanto, de "dois lados da mesma moeda" (Schein, 2020), uma vez que liderança e cultura organizacional se influenciam mutuamente.

A cultura organizacional molda o comportamento esperado e as decisões dos líderes; por outro lado, a liderança, devido à sua influência, poder, características pessoais e criatividade, pode criar uma cultura organizacional eficaz que encoraja os valores morais (Streimikiene et al.,2021).

Estudos recentes evidenciam evolução da liderança no que tange ao seu impacto na gestão e no desempenho das empresas (Quigley & Hambrick, 2015; Wright & Nyberg, 2017) e, mais recentemente, sua capacidade de moldar a cultura organizacional frente aos desafios da sustentabilidade (Bedrule et al., 2019; Tulcanaza-Prieto et al., 2021).

Na mesma direção, as relações estabelecidas entre a liderança e os resultados da empresa são impactadas pela presença de mulheres na liderança (Hoobler et al., 2018). A ascensão das mulheres em posições de liderança tem sido um tema de grande relevância e de interesse global, promovendo diversidade e inclusão das mulheres e igualdade social (Eagly & Revelle, 2022).

O progresso das mulheres aos cargos de liderança cresceu nas últimas duas décadas (Eagly & Revelle, 2022). Entretanto, esse crescimento segue em ritmo lento. O relatório da *Grant Thornton,* em sua última pesquisa intitulada *Woman in Business* (2021) realizada com 5.000 executivas de diversos setores em 29 países, mostrou que a presença feminina em cargos de liderança passou de 29% (2019) para 31% (2021). Ou seja, indicando que, em breve, apenas um terço dos cargos de alta administração provavelmente será ocupado por mulheres.

Apesar desse crescimento modesto, a capacidade de liderança das mulheres e seu impacto nas organizações e na sociedade como um todo estão sendo cada vez mais evidenciados. Um exemplo notável de liderança política, dentre vários, destaca-se Jacinda K. L. Ardern, ex-primeira-ministra da Nova Zelândia. Jacinda desafiou estereótipos de gênero com sua presença na política e suas decisões para conciliar família e trabalho em seu contexto cultural (Mazey & Richardson, 2020; Kuehn, 2021; Kolb, 2021; Gourevitch, 2021; Fountaine et al., 2021; Simpson et al., 2021; Johnson, 2022; Mark, 2022; Wart et.al., 2022).

No universo corporativo, características da cultura organizacional desempenham um papel essencial na liderança. A pesquisa de Reis, Mota-Santos e Teixeira (2022) revelou o fenômeno *opt-out,* no qual a insatisfação das executivas com o trabalho e o enfraquecimento do sentimento de pertencimento à cultura organizacional levaram muitas mulheres a deixarem o emprego para participar mais ativamente da educação de seus filhos.

Vários estudos associam cultura organizacional e liderança exercida por mulheres, com diferentes enfoques. A cultura organizacional com um papel significativo na desvalorização das mulheres como líderes evidenciando barreiras estruturais e simbólicas à igualdade de gênero, em países africanos (Babalola et al., 2021), em instituições militares (Karazi, 2021), nos esportes (Hindman & Walker, 2020). Outra perspectiva é que a cultura organizacional não interfere na preferência existente de se ter superiores do mesmo gênero (Yesilirmak et al*.,* 2023).

Entretanto, o entendimento de como fatores centrais na criação e desenvolvimento de uma cultura - como adaptação da cultura organizacional ao seu ambiente interno e externo – estão associados à ascensão das mulheres aos cargos de liderança, carecem de uma ampla revisão.

Esse limite foi evidenciado por meio de um levantamento na literatura realizado em 2023 na base *Web of Science,* utilizando-se os termos "*literature review" and "organizational culture" and "female leadership"* no campo título, no qual nenhum artigo foi encontrado.

A fim de ampliar os resultados da pesquisa, nova busca foi conduzida na mesma base com os termos: "*literature review" and "culture" and "leadership"*, resultando em quatro artigos de revisão da literatura. O primeiro (Xie, 2019) abordou a liderança sem especificar o gênero, associando-a à cultura de aprendizado organizacional. O segundo artigo(Adams, 2022) pesquisou liderança geral, focando na redução de erros médicos via cultura organizacional. O terceiro (Willis, Yarker & Lewis, 2019) concentrou-se em liderança geral e em cultura na área médica. Finalmente, a quarta pesquisa (Campuzano, 2019) investigou como a liderança feminina tem influenciado a cultura organizacional em indústrias dominadas por homens nos Estados Unidos.

Diante dessa lacuna e da relevância da relação entre cultura organizacional e liderança feminina na gestão das organizações, justifica-se a realização de uma revisão sistemática da literatura (RSL) para um entendimento mais profundo do fenômeno. Assim, a questão norteadora da RSL é: Quais aspectos das adaptações interna e externa da cultura organizacional estão associados a ascensão das mulheres à posição de liderança, considerando a evolução temporal de 30 anos (1923 – 2023)?

Justifica-se o ano de 1993 pois é o estudo mais antigo encontrado e publicado na temática foi Marshall (1993) que sugere que as mulheres deveriam substituir o esforço de comprovar o pertencimento no ambiente masculino por focar na mudança da cultura organizacional existente.

Esta RSL contribui para a literatura que interliga a cultura organizacional à liderança (Schein, 2020) com foco na ascensão de mulheres líderes, provendo um mapeamento de como esse fenômeno ocorreu ao longo de três décadas.

Os artigos foram analisados à luz da abordagem de cultura de Schein (original em inglês de 1985; edição brasileira de 2020) que distingue dois tipos de problemas enfrentados por qualquer organização: (1) de sobrevivência e adaptação ao seu ambiente externo e (2) gerenciamento da integração interna.

A liderança desempenha um papel relevante para fomentar uma cultura organizacional frente aos desafios da sustentabilidade (Bedrule et al., 2019; Tulcanaza-Prieto et al., 2021). Ao abordar a ascensão de mulheres em posição de liderança este artigo apresenta aderência ao Objetivo de Desenvolvimento Sustentável 5 - Igualdade de gênero – definido pela ONU para "Alcançar a igualdade de gênero e empoderar todas as mulheres e meninas" (Nações Unidas, 2015).

O artigo está estruturado em Introdução, a fundamentação teórica, os procedimentos metodológicos da RSL, categorização e análise dos artigos que constituíram o *corpus* da revisão, a discussão dos resultados e as considerações finais, como destaque as implicações para a literatura, a contribuição prática e a relevância social do estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Cultura Organizacional

A cultura de um país pode ser definida como "uma programação coletiva da mente que distingue os membros de um grupo ou categoria de pessoas de outro" (Hofstede, Hofstede& Minkov, 2010). A compreensão da cultura evoluiu para um foco mais prático na cultura organizacional. O deslocamento de interesse em aplicar conceitos culturais diretamente na gestão e no desempenho das organizações promoveu a prática da cultura organizacional como uma ferramenta gerencial aplicada (Chatman & O'Reilly, 2016). Entretanto, existem poucos avanços na teoria para definição e medição unificadora da cultura organizacional; por conseguinte, há controvérsias na consolidação do construto (Chatman & O'Reilly, 2016).

Por exemplo, Cameron e Quinn (2006) afirmam que a cultura organizacional se reflete no que é valorizado nos estilos dominantes de liderança, na linguagem, nos símbolos, nos procedimentos, nas rotinas e nas definições de sucesso que tornam uma organização única. Por outro

lado, O'Reilly e Chatman (1996) definem a cultura organizacional como um sistema de valores compartilhados que esclarece o que é importante, por meio de normas, atitudes e comportamentos apropriados para aquela organização.

Além das definições do conceito, é importante abordar que a cultura organizacional influencia o desempenho das empresas (Denison & Mishra, 1995; Tulcanaza-Prieto et al., 2021; Akpa et al., 2021). Para Denison e Mishra (1995), essa influência ocorre por meio da adaptabilidade e do envolvimento, que são preditores de crescimento organizacional, e de outras duas características da cultura, como a consistência e a missão, como preditores de lucratividade.

Por sua vez, a adaptabilidade, como indicador do crescimento organizacional, fornece uma relação estreita com o desempenho das empresas (Kotter & Heskett, 2008) e uma perspectiva sobre estratégias de longo prazo (Tulcanaza-Prieto et al., 2021; Akpa et al., 2021).

Para responder à questão norteadora da revisão sistemática da literatura, optou-se pela definição de cultura organizacional de Schein (1985, 2020), que apresenta a solução de problemas de adaptações como parte da formação da cultura organizacional: "A cultura organizacional é um padrão de suposições básicas compartilhadas que foram aprendidas à medida que se solucionava seus problemas de adaptação externa e de integração interna" (Schein, 2020, p.16).

Consoante Schein (2020), as suposições básicas são valores inegociáveis que, ao serem compartilhados continuamente, constroem a identidade do grupo e são transmitidos como ensinamentos de como pensar, sentir e agir. O grupo, ao repetir tais aprendizados, forma ou reforça a cultura organizacional. As suposições básicas sobre realidade, tempo, espaço e relacionamentos humanos que constituem a cultura de um grupo são aprendidas e partilhadas quando o grupo soluciona problemas de adaptação interna ou externa.

Para aplicar a solução de problemas no cotidiano das equipes nas empresas, Schein (2020) fundamentou-se no modelo desenvolvido pela Sociologia, que distingue duas formas de adaptação. A primeira diz respeito à adaptação e à sobrevivência ao ambiente externo; e a segunda refere-se à integração de processos internos para assegurar a capacidade de a organização de continuar a se adaptar, aprender e sobreviver.

2.2 Adaptação e Sobrevivência ao Ambiente Externo

A liderança, em suas tentativas de criar e gerenciar grupos, depara-se com a necessidade de solucionar problemas de adaptação externa, como um ciclo de confronto em relação ao seu ambiente em constante mudança, no qual os elementos não seguem uma ordem específica, mas precisam estar em plena atividade (Schein, 1983). A forma como o grupo se adapta torna-se uma fonte de vantagem competitiva nas empresas, permitindo que as organizações antecipem e de ajustem às mudanças no ambiente de negócios.

A cultura organizacional tem um impacto significativo no desempenho econômico de longo prazo, com empresas que enfatizam todas as partes interessadas (clientes, acionistas e funcionários), superando, em larga medida, aquelas que não possuem essas características (Kotter & Heskett, 2008).

A adaptação ao ambiente externo resulta de um aprendizado social e histórico. Schein (2020) postula que a liderança de um grupo desenvolve suas suposições sobre como solucionar problemas de sobrevivência externa, baseando-se em um consenso sobre a estratégia e a missão essencial (*core*) ou "razão de ser", que se centra na adaptação econômica e no crescimento organizacional. Esse, por seu turno, leva à necessidade de consenso sobre metas e bons relacionamentos com as partes interessadas, que são os *stakeholders* da organização, como investidores, acionistas, fornecedores, funcionários, comunidade, governo e clientes (Schein, 2020).

Para alcançar o consenso e atingir as metas, a liderança demanda uma linguagem específica para comunicar suas suposições relacionadas à missão, por meio de comportamentos diários, regras, normas, processos e estruturas para a realização das atividades. Outro elemento fundamental à liderança é o método de mensuração de desempenho dos integrantes do grupo, pois, sem concordância interna, a organização encontrará dificuldades em lidar com o ambiente externo. Na ausência de harmonia entre a liderança e o grupo na busca pelas metas organizacionais, sugere-se a adoção de ações terapêuticas de alinhamento dos conflitos e melhora no desempenho do grupo (Schein, 2020).

2.3 Adaptação e Integração Interna

Além da sobrevivência externa de um grupo ou organização, é crucial a coesão dos relacionamentos internos, com um sistema de comunicação, linguagens e categorias conceituais comuns que promovam o entendimento mútuo, além da definição de fronteiras e critérios de inclusão e exclusão no grupo. Esses elementos são essenciais para gerar o sentimento de pertencimento e a congruência de valores, permitindo que o grupo execute atividades que suportem sua adaptação ao ambiente externo (Schein, 2020).

Nas necessidades de adaptação e integração internas, o grupo distribui o poder e propõe uma organização social padrão de hierarquia e *status*, às vezes representada na descrição formal do cargo ou no poder emanado do sucesso pessoal ou da liderança reconhecida pelo grupo. A equipe desenvolve normas de convivência e de relacionamento interpessoal, além das sanções associadas ao cumprimento ou à violação dessas normas, seja por meio de reconhecimento, seja por punição de comportamentos inadequados (Schein, 2020).

Essa integração interna depende das estratégias da liderança, as quais afetam consideravelmente a cultura do local de trabalho e, por sua vez, contribuem para o estabelecimento de normas e expectativas sobre as competências da liderança (Schein, 1992).

2.4 A relação entre Liderança, gênero feminino e cultura organizacional

Neste estudo, os termos liderança e gestão foram considerados indistintamente, embora sejam defendidos como complementares por Kotter (2000). A gestão volta-se para organizar, planejar, controlar e solucionar problemas; enquanto a liderança pode ser entendida como a capacidade de lidar com a mudança, influenciar outras pessoas a seguir a direção definida, motivá-las e inspirá-las para que superem obstáculos ao longo do caminho (Kotter, 2000).

Cameron e Quinn (1983) integraram ao conceito de cultura organizacional a importância da sua relação com a liderança e a eficácia organizacional. A liderança possui a capacidade de exercer influências na alta administração, em equipes, pares e partes externas interessadas (Pfarrer et al., 2019; Gamache & McNamara, 2019), além de se conectar fortemente com a cultura corporativa, por meio de práticas com credibilidade, desempenhando um papel fundamental na formação de uma cultura organizacional que pode aumentar o engajamento das equipes e o desempenho organizacional (Kotter & Heskett, 2008; Schein, 2010; Smith, 2020; Srimulyani & Hermanto, 2022).

Nessa conexão entre liderança e cultura organizacional (Schein, 2020), valores que explicam os comportamentos são compartilhados. O'Reilly e Chatman (1996) destacam a importância das crenças e dos valores partilhados na sociedade em relação à feminilidade e à masculinidade. Para Hofstede (2011), esses valores estão intrinsecamente ligados a tabus enraizados e, muitas vezes, inconscientes, que moldam as interações e as normas sociais de uma cultura.

Discutir os tabus entre homens e mulheres na liderança requer uma abordagem mais ampla das tendências dos padrões de diferenças e semelhanças psicológicas de gênero, visto que os estudos revelam que não há prevalência entre semelhança ou diferença, mas existe um entrelaçamento mais complexo desses dois aspectos (Eagly & Revelle, 2022). Para Joshi e Diekman (2022), a presença da mulher em papéis de liderança transmite aos demais que a organização é confiável. Essa percepção é importante na ascensão de mulheres a cargos tradicionalmente ocupados por homens.

A ascensão de mulheres em posições de liderança tem sido um tema de grande relevância e de interesse global (Eagly & Revelle, 2022). Embora a percepção favorável de mulheres em posições de liderança tenha evoluído, ainda há um longo caminho a percorrer, considerando que muitos aspectos da igualdade de gênero na liderança ainda precisarem de maior debate (Eagly & Carli, 2003, 2007; Eagly & Revelle, 2022). A liderança exercida por mulheres apresenta um efeito positivo no desempenho financeiro organizacional (Hoobler et al., 2018), além de possibilitar uma maior probabilidade de inovação e de envolvimento em práticas de negócios que respeitam o meio ambiente (Khushk et al., 2023).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

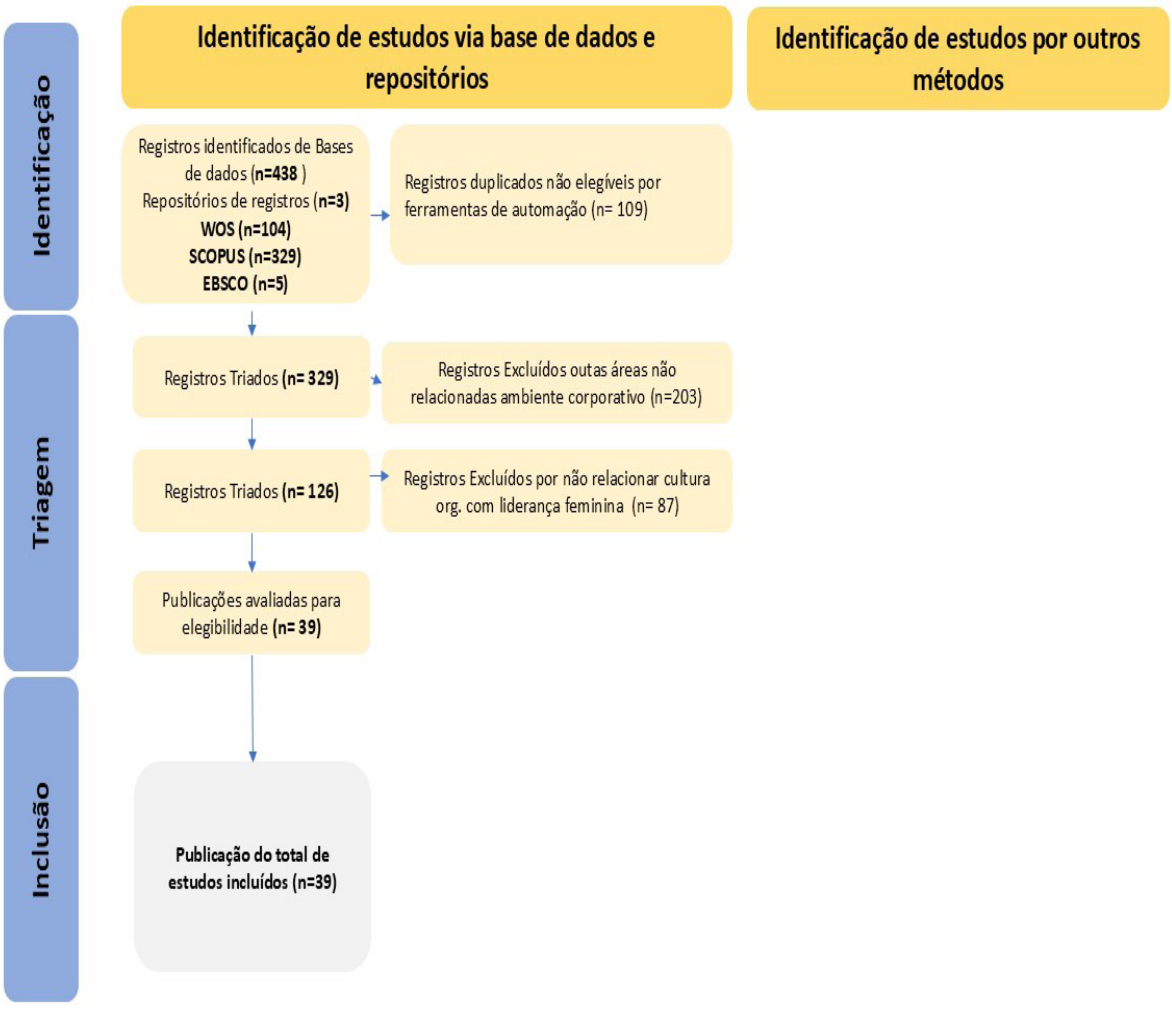
A revisão sistemática da literatura (RSL) oferece uma visão abrangente sobre uma área de pesquisa, por meio da identificação de artigos relevantes com base em critérios de seleção, sintetização e categorização dos dados (Aria & Cuccurullo, 2017). A RSL permite uma análise aprofundada do conhecimento científico, pois seleciona uma base de dados dominante para a pesquisa, usando uma combinação de palavras-chave relacionadas ao tópico de estudo e analisando artigos revisados por pares (Aria & Cuccurullo, 2017; Silva, 2020).

Para garantir o maior número de produções científicas e específicas sobre a temática, foram selecionadas as bases de dados *Web of Science* (WOS), a SCOPUS e EBSCO. A escolha das bases seguiu as diretrizes de amplitude de cobertura dessas bases em publicações relacionadas a Ciências Sociais, Administração, Negócios, Empreendedorismo e Gestão, sendo as mais utilizadas para as áreas relacionadas ao objeto em estudo (Khan & Rehman, 2021; Arun et al., 2021).

A busca foi realizada em junho de 2023. Foram aplicados os seguintes termos no campo Título das três bases: *"organizational culture*" OR "corporate culture*" OR "organisational culture*" OR "institutional culture*" OR "company culture* OR "culture and organization" OR "culture in organization"*. Em seguida e no mesmo filtro, foi aplicado "*AND* para combinar com as expressões nos campos Título, Resumo e Palavras-Chave: *female or woman or women or she*. Em tipos de documentos, foi selecionado Artigo; e, no campo Idiomas, *English or Spanish or Portuguese*. A busca nas três bases resultou em 438 artigos, os quais foram consolidados pelo *software RStudio*, que excluiu automaticamente 109 artigos duplicados, totalizando 329 artigos para análise.

Após a leitura dos títulos e dos resumos dos 329 artigos, verificou-se que, embora tivessem no título a expressão "cultura organizacional" conectada ao termo "mulher", nem todos estavam associados ao ambiente corporativo. Foram excluídos 203 artigos publicados nas seguintes áreas: *Health; Biologia; Care; Patient; Medical; Pharmaceutical; Nurse; Nursing; Education; Child; Social Work*. Na sequência, foram excluídos 87 artigos por não apresentarem conexão entre cultura organizacional, liderança e mulheres. Assim, o *corpus* final submetido à análise foi de 39 artigos. A Figura 1 apresenta as etapas da RSL com as inclusões e exclusões das bases de dados da pesquisa, seguindo o protocolo Prisma (2021).

Figura 1 - Protocolo PRISMA



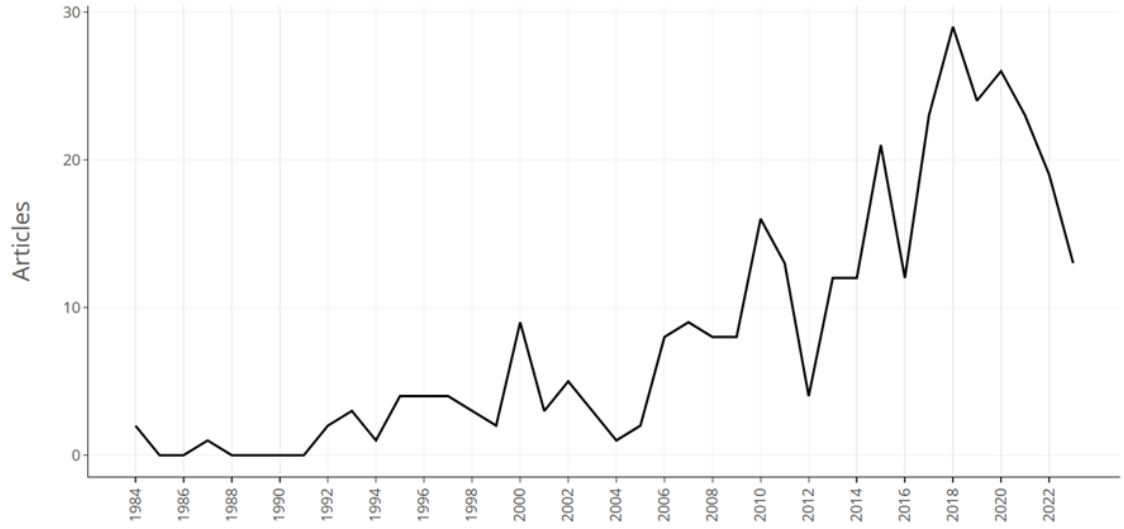
Nota. Fonte base de dados pesquisa (2023) adaptado de Prisma (2021).

4 RESULTADOS

Foi utilizado o *software Biblioshiny (bibliometrix),* recomendado por Aria e Cuccurullo (2017), para realizar as análises bibliométricas e oferecer suporte adequado ao mapeamento e às análises científicas.

Na Figura 2 (n=329 artigos), identificou-se o crescente volume de publicações desde 1984 sobre os temas cultura organizacional e mulheres. Contudo, considerando os 39 artigos finais, que associam cultura organizacional e liderança a mulheres, o estudo mais antigo foi publicado em 1993.

Figura 2 - *Produção Cientifica Anual de cultura organizacional e mulher*



Nota. Fonte base de dados pesquisa (2023).

Os 39 artigos foram categorizados de acordo com as etapas e as questões de adaptações internas e externas, que refletem como organizações e lideranças solucionam seus problemas (Schein, 1985, 2020). Neste estudo, foram consideradas essas duas formas de adaptação como soluções para problemas que podem interferir na formação e gerenciamento da cultura organizacional, pelos indicadores e categorias na Tabela 1.

Tabela 1 - *Categorização da Revisão Sistemática da Literatura*

Categorias		Cod. Artigo	Autores	% presença	
1. Adaptação e Integração Interna	1 – Comunicação, linguagem e categorias conceituais comuns	3	Salwender et al. (2023)	3%	67%
	2 - Pertencimento ao grupo, critérios de inclusão e exclusão, congruências de valores e fronteiras	16 18 23 39 26 30 21 35	Toni; Moodly (2019) Garcia et al. (2018) Walker; Aritz (2015) Marshall (1993) Derks et al. (2011) Kingshott (2009) Norman et al. (2018) Rutherford (2001)	20%	
	3 – Organização social, padrão de hierarquia, status e poder	13 37 15 27 29 23 34 38 07 10 11 31 36 32	Akanji et al. (2020) Bierema (1996) Campuzano (2019) Macarie et al. (2011) Nemoto (2010) Manwa; Black (2002) Bajdo; Dickson (2001) Gale; Cartwright (1995) Babalola et al. (2021) Karazi (2021) Lokot (2021) Ecklund (2006) Phalen (2000) Deem (2003)	36%	
	4 - Normas de comportamento e relacionamento interpessoal	20 04 14	Longman (2020) Yesilimrax (2023) Hindman; Walker (2020)	8%	
	5 - Recompensa e punição por comportamentos heroicos ou pecaminosos			0%	
	6 - Ideologia e religião			0%	
2. Adaptação e Sobrevivência Externa	1 – Missão e Estratégia essencial da organização, "razão de ser", sobrevivência econômica, crescimento e proteção da identidade e relacionamento com stakeholders da organização	12 17 01 05 06 08	Streimikiene (2021) Roebuck (2019) Alonso; Gutierrez (2023) Billing et al. (2022) Likitapi et al. (2022) Goni et al. (2021)	15%	33%
	2 – Metas que trazem o consenso e soluções que funcionem repetidamente			0%	
	3 – Meios para atingir as metas, como comportamentos diários, regras, normas, processos e estrutura para realização das atividades	2 22 18 09	Duan et al. (2023) Wardale; Lord (2017) Maran; Soro (2010) Ichim (2021)	10%	
	4 – Métodos de mensuração de desempenho dos integrantes do grupo	19 24 25	Hua et al. (2018) Dewally et al. (2014) Ponnuswamy; Manohar (2014)	8%	
	5 – Correção da rota quando não atinge as metas			0%	

Nota. Fonte base de dados pesquisa (2023).

Dos 39 artigos, 67% foram enquadrados na categoria (1) Adaptação e Integração Interna, enquanto 33% foram incluídos na categoria (2) Adaptação e sobrevivência externa. O destaque foi para as subcategorias (1.2) Pertencimento ao grupo, critérios de inclusão e exclusão, congruências de valores e fronteiras, e (1.3) Organização social padrão de hierarquia, *status* e poder, com 21% e 36%, respectivamente.

Os artigos foram agrupados nas categorias de adaptações internas ou externas sob a ótica de Schein (2020), conforme apresentado a seguir:

4.1 Categoria Adaptação e Integração Interna

4.1.1 Subcategoria comunicação e linguagens comuns

O artigo classificado nessa subcategoria aborda a forma de comunicação que ressalta a percepção em "fazer politicagem" na cultura organizacional como dominante associada ao masculino, em contraste com uma cultura que valoriza a competência, essa percebida como feminina (Salwender et al., 2023).

4.1.2 Subcategoria pertencimento, critérios de inclusão, exclusão, congruências de valores e fronteiras do grupo.

A entrada da mulher no mercado de trabalho em ambientes tradicionalmente masculinos, especialmente no contexto de cultura organizacional, representa desafios que envolvem critérios de pertencimento, inclusão, exclusão, e congruência de valores do grupo. A inclusão e cultura organizacional são relacionadas no estudo de Marshall (1993) que aponta a prevalência de uma cultura organizacional dominada por valores masculinos e a adaptação das mulheres a esses valores torna-se o preço da inclusão, o que contribui para a marginalização feminina. Como solução o artigo sugere a necessidade de as mulheres deixarem de focar na comprovação de seu direito de pertencer a este grupo e passarem a influenciar os valores culturais existentes.

Outra proposta de promoção à Inclusão e diversidade foi apresentada com um modelo prático no artigo de Rutherford (2001) onde indicou que cultura organizacional e o gênero podem atuar como meio de aproximação entre gerentes e organização. Na mesma direção Walter & Aritz (2015) demonstraram como uma cultura organizacional masculina pode definir formas aceitas de influenciar o reconhecimento da liderança em termos de gênero, confirmado por Norman et al. (2018) que identificaram a inclusão de mulheres sendo facilitada pela cultura organizacional na progressão da liderança em equipes de futebol. Em outras áreas tradicionalmente masculinas Kingshott (2009) destaca as influências que podem oferecer uma visão sobre a mudança de uma cultura organizacional existente, bem como propor outra perspectiva sobre liderança e gênero feminino.

Por outro lado, a exclusão da mulher foi apontada por Toni & Moodly, (2019) como desequilíbrios de gênero na liderança, gerado por fatores culturais e estruturais em forma de dominação masculina. Derks et al. (2011) exploram como culturas organizacionais sexistas podem gerar exclusão indireta, o fenômeno da "Abelha Rainha" é um exemplo disso, no qual mulheres que enfrentam discriminação durante sua ascensão tendem a adotar comportamentos autodescritivos masculinos, reforçando estereótipos de gênero e dificultando a superação das barreiras

culturais, porém Garcia et al. (2018) consideraram os valores de mulheres e homens na gestão e nos processos organizacionais, pois, por serem diferentes e complementares, contribuem de maneiras diferentes para a cultura organizacional.

4.1.3 Subcategoria organização social em padrão de hierarquia, *status* e poder.

Uma das formas de organização social é a hierarquia, que para cultura organizacional será uma forma de distribuição do poder por meio de títulos de cargos, por exemplo Gale & Cartwright (1995) discutiram a presença mulheres em cargos de domínio masculino, como a gestão de projetos, na mesma perspectiva em bancos e hotéis africanos Manwa & Black (2002) identificaram que os cargos de gestão na vida pública não são de fácil acesso às mulheres por conta das culturas organizacionais serem modeladas pela cultura tradicional do país.

Da mesma forma a estrutura hierárquica da Igreja Ecklund (2006) afirma a escassez de oportunidades para sacerdotes mulheres ascenderem a cargo de liderança, apesar de essas demonstrarem uma postura "agêntica" para mudanças na cultura das paróquias locais.

Outra forma de distribuição do poder por meio do cargo no contexto da cultura organizacional, temos o preconceito que o Deem (2003) identificou na percepção, práticas e expectativas que os outros têm em relação às mulheres em cargos de gestão. Macarie et al. (2011) identificaram diferenças na cultura organizacional em instituições lideradas por mulheres em comparação com as lideradas por homens. Também foram levantadas possíveis causas para a baixa presença de mulheres na alta gestão, em contraste com sua maior presença em cargos de execução.

A influência do poder e status vão além dos cargos, Bajdo & Dickson (2001) sugerem que as culturas organizacionais que enfatizam a baixa distância de poder, alta orientação humana, alta orientação para desempenho estão relacionadas a porcentagens maiores de mulheres em cargos de gestão. Para Karazi (2021) o uso do poder militar dentro da lógica de gênero da cultura organizacional em instituição militar, é justificado moralmente ao ser associado aos obstáculos à ascensão das mulheres em cargos de liderança.

Além disso, a ascensão das mulheres a cargos de liderança segundo Babalola et al. (2021) é mais lenta em comparação aos homens, devido ao obstáculo do "teto de vidro", constataram que as mulheres são menos aceitas como líderes, pois a cultura organizacional ainda as desvaloriza em vários países africanos.

As formas do poder variam, no estudo de Nemoto (2010) a cultura organizacional, por meio da normalização do domínio masculino e da subordinação feminina, promove comportamentos sexuais prejudiciais, sendo esse um ponto relevante da diferença de gênero na hierarquia organizacional. Enquanto para os autores Akanji et al. (2020) na modelagem dos estilos de liderança, foram identificados valores hierárquicos, patriarcais, servis e interdependentes como características subjacentes da cultura organizacional. Esta hierarquia do poder no estudo de Lokot (2021) explica que a abordagem de igualdade de gênero, quando emerge de dentro para fora do grupo, interfere positivamente na estrutura do poder de gênero, racial e colonial presentes na cultura organizacional.

A variação do poder e status como estratégia na adaptação interna cultural foi apresentada no estudo Bierema (1996) onde as mulheres identificam a cultura organizacional centrada nos homens e usam o aprendizado como estratégia para negociar nesse ambiente, e para a autora

Phalen (2000) o propósito das mulheres líderes torna-se uma crônica de poder em suas carreiras ao relacionarem suas experiências à cultura organizacional. A feminilidade estratégica, o poder compartilhado e agentes de mudança foram os três temas identificados na pesquisa de Campuzano (2019) na qual sugere que mulheres em cargos de liderança podem influenciar os princípios básicos da cultura organizacional predominantemente masculina.

4.1.4 Subcategoria normas de comportamento, relacionamento interpessoal e reconhecimento.

Enquanto para Longman et al, (2018) a cultura organizacional evidencia a dinâmica de gênero, moldando a demografia da liderança de forma desfavorável às mulheres, uma vez que os comportamentos dos líderes masculinos se encaixam nas normas existentes e da mesma forma para Hindman & Walker (2020) a cultura das organizações esportivas perpetua o sexismo nas interações diárias das mulheres com seus supervisores e colaboradores.

Em outro sentido, para os autores Yesilirmak et al. (2023) a igualdade de gênero na Cultura Organizacional não tem efeito moderador na relação entre sexismo benevolente e hostil, indicando que a dinâmica entre estas duas formas de sexismo, permanece inalterada independentemente da cultura organizacional. Identificaram ainda que o sexismo hostil e benevolente não influenciam diretamente a escolha da liderança

Não foram identificados artigos que se enquadrassem nas subcategorias **1.5** (Recompensa e punição por comportamentos heroicos ou pecaminosos) e **1.6** (Ideologia e religião).

4.2 Categoria Adaptação e Sobrevivência Externa

4.2.1 Subcategoria missão e estratégia essencial da organização, "razão de ser", sobrevivência econômica, crescimento, proteção da identidade e relacionamento com *stakeholders* da organização.

Na pesquisa dos autores Roebuck et al. (2019) foi possível observar a "razão de ser" de uma empresa valorizada e voltada para sua missão, influencia positivamente a percepção de subordinados masculinos em relação à líderes mulheres e a cultura organizacional.

O apoio das partes interessadas, como o governo e da sociedade como um todo, segundo Goñi et al. (2021) gera um impacto positivo para mulheres no mercado de trabalho, na cultura organizacional e na estratégia de gestão. As relações com as partes interessadas e a cultura organizacional para os autores Streimikiene et al. (2021) são impactadas positivamente pela liderança feminina no contexto de sustentabilidade e inovação. Na mesma direção os autores Likitapi et al., 2022) associaram a diversidade de gênero do conselho de administração com a influência na cultura de inovação e demonstraram o efeito da interação com as ameaças do mercado.

A adaptação externa da cultura organizacional aparece na pesquisa de Billing et al. (2022) ao evidenciarem que houve mudança nas crenças dos investidores sobre os riscos associados diversidade de gênero que influenciam a cultura organizacional, observaram que as empresas que removeram mulheres de seu conselho de administração enfrentaram uma reação desfavorável por parte do mercado. Na mesma direção Alonso & Gutierrez (2023) identificaram a relação da

cultura organizacional com a trajetória da mulher na União Europeia, por meio da evolução da crença de que o gênero influencia no desempenho individual e empresarial, gerando efeito na cultura organizacional e atingindo um novo marco legal de superação dos estereótipos de gênero.

4.2.2 Subcategoria metas que trazem o consenso e soluções que funcionam repetidamente, não foi identificado artigo.

4.2.3 Subcategoria meios para atingir as metas, como comportamentos diários, regras, normas, processos e estrutura para realização das atividades.

A cultura organizacional voltada para regras, normas e valores promovem a aceitação e a inclusão de mulheres em posições de liderança Maran & Soro, (2010). Esta relação da cultura organizacional com as normas estabelecidas também foi estudada por Ichim (2021) que identificou a influência direta na ascensão das mulheres à liderança, pois equilibrar a vida familiar e carreira é uma motivação entre as mulheres para assumir cargos de gestão, porém as normas do ambiente acadêmico não são favoráveis.

Na pesquisa dos autores Duan et al. (2023) foi encontrado um efeito mediador da cultura organizacional na influência da inteligência emocional e nos comportamentos das líderes mulheres que interferem no cotidiano. Outro impacto no dia a dia são as melhorias na estrutura para realização das atividades, que foram estudadas por Wardale & Lord (2017) identificando que a valorização pela diversão, carga horária, infraestrutura, segregação de funcionários e acessibilidade para pessoas com deficiência são aspectos da cultura organizacional que impactam as decisões das mulheres de progredirem em suas carreiras de liderança.

4.2.4 Subcategoria métodos de mensuração de desempenho dos integrantes do grupo.

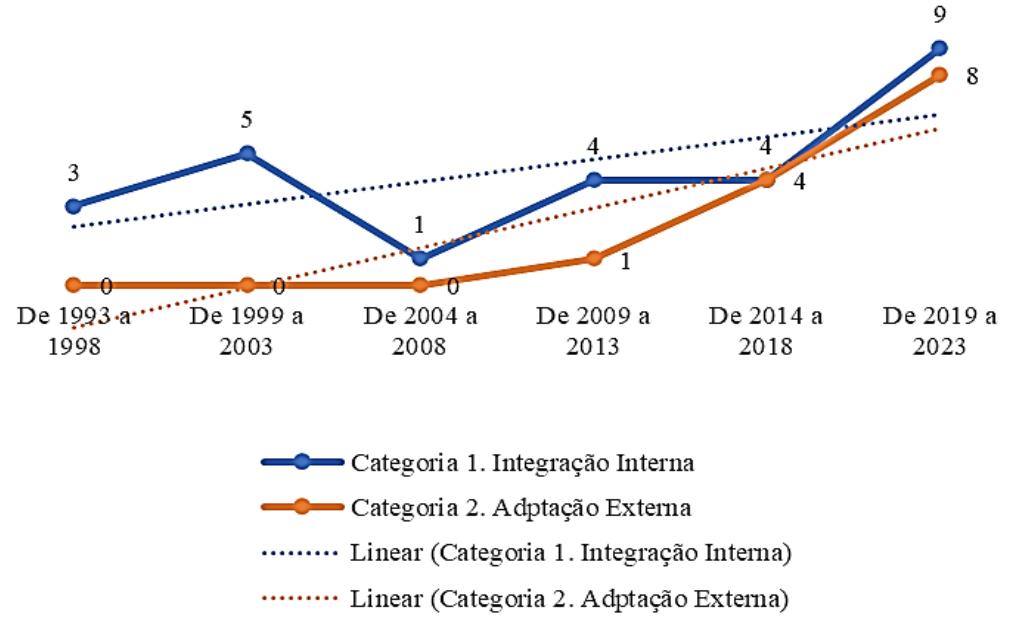
Nessa subcategoria, foram classificados três artigos que abordaram o fator desempenho, Hua et al. (2019) confirmaram o efeito moderador significativo e positivo da cultura organizacional na relação entre o equilíbrio entre vida pessoal e trabalho e o desempenho da liderança feminina. Neste mesmo sentido, Dewally et al. (2014) apresentaram o impacto positivo da cultura organizacional nos sistemas de desempenho e remuneração de mulheres executivas que romperam com o teto de vidro e Ponnuswamy e Manohar (2014) associaram os efeitos positivos da cultura organizacional nas variáveis de desempenho, tanto no conhecimento quanto no financeiro, no público de líderes mulheres.

4.2.5 Subcategoria correção da rota quando não atinge as metas - não houve artigo classificados.

A título de síntese, foram comparados os anos de publicação dos 39 artigos em relação à (1) Adaptação e Integração Interna e (2) Adaptação e Sobrevivência Externa. O resultado, exibidos na Figura 3, destaca o número de artigos em faixas temporais de cinco anos, além de uma projeção linear da evolução da produção.

Nota-se uma relação interessante entre as tendências lineares das duas categorias. Enquanto a categoria Adaptação e Integração Interna apresenta um declínio gradual ao longo do período, a categoria Adaptação e Sobrevivência Externa exibe uma tendência ascendente constante no número de artigos.

Figura 3 - *Comparação cronológica das categorias*



Nota. Fonte base de dados pesquisa (2023).

5 DISCUSSÃO

A RSL, focada em artigos sobre cultura organizacional associados à liderança feminina, revelou 39 estudos que relacionam diretamente a cultura organizacional, a liderança e as mulheres. Identificou-se que, a longo de trinta anos, 67% dos estudos se concentram na cultura organizacional associada à liderança e a mulheres na adaptação e integração internas. Desses, 36% se dedicam à discussão sobre organização social, com foco em posição hierárquica, *status* e poder.

O maior volume de estudos sobre as adaptações internas da cultura organizacional em relação às mulheres na liderança reflete uma preocupação em entender como os fatores de dinâmica de comunicação entre membros, a coesão das equipes, a distribuição do poder interno e a integração das mulheres nas posições hierárquicas podem influenciar a ascensão das mulheres à liderança.

Em contrapartida, 33% dos artigos foram categorizados na adaptação e sobrevivência externa; desses, 15% relacionam as mulheres na liderança com a missão e a estratégia da organização, demonstrando uma preocupação com a identidade organizacional e o relacionamento com as partes interessadas da organização. Apesar do menor volume, essa categoria se destaca ao se analisar o comparativo dos anos de publicações (Figura 3).

Observa-se uma tendência de crescimento nos estudos mais recentes voltados à adaptação e à sobrevivência externas, evidenciando a preocupação dos relacionamentos com as partes interessadas e, principalmente, com a missão da organização e a proteção da identidade corporativa associada à presença da mulher na liderança. Nos estudos, há evidências de que as percepções negativas de gênero na liderança podem ser mitigadas quando a organização possui uma cultura de envolvimento da missão (Roebuck et al., 2019; Mueller et al., 2021).

Ao comparar as adaptações da cultura organizacional interna e externa relacionadas às mulheres na liderança, verificou-se o crescimento da adaptação externa. Isso reflete a preocupação das organizações com a sustentabilidade ao debaterem o efeito desse tema nas relações com as partes interessadas da organização e ao associarem a cultura e a inclusão de gênero à "razão de ser" organizacional. A capacidade de comunicação organizacional e a integração dos valores, como fatores críticos para o sucesso, favorecem os processos de mudanças e o alcance de um desempenho organizacional sustentável (Bedrule et al., 2019; Tulcanaza-Prieto et al., 2021; Kok & Siripipatthanakul, 2023).

A tendência voltada à adaptação e à sobrevivência externas da cultura organizacional pode implicar que as mulheres líderes enfrentarão uma maior exigência por habilidades que facilitem a navegação e a resposta aos desafios externos, como as mudanças dinâmicas e imprevisíveis do mercado, a concorrência e as pressões econômicas, a fim de garantir o crescimento e a sustentabilidade da empresa (Bedrule et al., 2019; Tulcanaza-Prieto et al., 2021).

A avaliação do mérito das definições de cultura organizacional encontradas na RSL não constitui o foco principal da análise proposta neste artigo, que se concentrou na categorização de dois agrupamentos das suposições básicas definidas por Schein (2020), visando a compreender como eles podem formar a cultura organizacional e se relacionarem com a ascensão das mulheres na liderança.

6 CONCLUSÃO

A análise dos artigos relacionados à Cultura Organizacional e às mulheres na liderança, nos últimos trinta anos, revelou a predominância de estudos focados na adaptação e na integração internas da cultura organizacional, sugerindo uma preocupação central com a forma como as mulheres são inseridas em questões de posições hierárquicas, *status* e poder. Esse enfoque reflete uma tentativa de compreender como a comunicação interna, a coesão das equipes e a distribuição do poder impactam a ascensão das mulheres às posições de liderança.

Entretanto, uma análise temporal das publicações demonstrou uma mudança nas tendências. Estudos recentes estão cada vez mais direcionados à adaptação e à sobrevivência externas da cultura organizacional, refletindo uma crescente preocupação com as partes interessadas, a missão da organização e a preservação da identidade corporativa no contexto da mulher na liderança. Isso sugere que as organizações estão cada vez mais focadas na sustentabilidade e na forma como a inclusão da mulher se alinha à sua razão de ser, especialmente em cenários de mercado dinâmicos e imprevisíveis.

Desta forma, a presente pesquisa apresenta uma resposta para questão norteadora da RSL de identificar aspectos das adaptações interna e externa da cultura organizacional associadas a ascensão das mulheres à posição de liderança.

Este estudo refletiu sobre o direcionamento da influência da cultura organizacional na ascensão das mulheres à liderança, proporcionando um panorama do campo que pode contribuir para o planejamento de práticas alinhadas às metas prioritárias da Agenda 2030, promovendo diversidade, equidade e inclusão, especialmente no Objetivo de Desenvolvimento Sustentável número 5 da ONU, que visa a alcançar a igualdade de gênero.

A lacuna identificada ao se evidenciar que menos de 12% dos artigos sobre cultura organizacional abordaram a relação com a liderança feminina, demonstra um campo emergente de agenda para futuras pesquisas.

Este estudo apresentou a limitação de busca das amostras, uma vez que existe a possibilidade de não ter sido identificado algum estudo que possua no título sinônimos não previstos na busca da amostra. O resultado exige uma investigação mais aprofundada para se compreender as causas subjacentes dessas tendências e suas implicações para a ascensão das mulheres nas lideranças dos ambientes organizacionais.

Os resultados desta pesquisa podem incentivar as empresas a criarem políticas e práticas organizacionais que promovam a ascensão das mulheres à liderança. Para isso, há necessidade de uma cultura organizacional que fomente a neutralidade de gênero com ações de estímulo à oportunidade iguais de desenvolvimento entre homens e mulheres.

Ao criar ambientes de trabalho inclusivos e equitativos, que são altamente valorizados pelos profissionais, as empresas promovem uma cultura organizacional que valoriza a diversidade, oferece oportunidades iguais de crescimento e preserva a reputação positiva da organização.

Para Schmiliver et al. (2019) a legitimidade da organização perante o mercado e a sociedade está relacionada à inclusão de mulheres em conselhos administrativos e diretorias que não apenas sinaliza o sucesso e reconhecimento alcançados por elas, mas também responde às pressões institucionais para maior diversidade.

Portanto, os esforços para estimular essa transição são cruciais para o sucesso das iniciativas corporativas que almejam aumentar o número de mulheres em posições de liderança. Compreender essas dinâmicas é fundamental para a promoção de ambientes de trabalho mais inclusivos e sustentáveis, beneficiando tanto as organizações e mulheres que desejam ascender em suas carreiras de liderança, quanto a sociedade.

REFERÊNCIAS

Adams, D. E. (2022). Leadership for reducing medical errors via organizational culture: a literature review. Measuring Business Excellence, 26(2), 143-162. https://doi.org/10.1108/MBE-06-2021-0079

Akpa, V. O., Asikhia, O. U. & Nneji, N. E. (2021). Organizational culture and organizational performance: A review of literature. *International Journal of Advances in Engineering and Management*, *3*(1), 361-372.

Aria, M. & Cuccurullo, C. (2017). bibliometrix: An R-tool for comprehensive science mapping analysis. *Journal of inform.*, *11*(4), 959-975. https://doi.org/10.1016/j.joi.2017.08.007

Arun, A., et al. (2021). A systematic review of traffic conflict-based safety measures with a focus on application context. *Analytic Methods in Accident Research*, *32*, 100185. https://doi.org/10.1016/j.amar.2021.100185

Babalola, O. O., du Plessis, Y., & Babalola, S. S. (2021). Insight into the organizational culture and challenges faced by women STEM leaders in Africa. Social Sciences, 10(3), 105.

Bedrule, G. M. V., Neculaesei, A. N., Tatarussanu, M. & Anatasiei, B. A. (2019). Model of the relationship between organizational culture, social responsibility and performance. *Transformations in Business & Economics*, *18*, 489-509.

Cameron, K. S. & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework* (Revised ed.). Jossey-Bass.

Cameron, K. S. & Quinn, R. E. (1983). Organizational culture and effective leadership. *Administrative Science Quarterly*, *28*(4), 587-611.

Campuzano, M. V. (2019). Force and inertia: A systematic review of women's leadership in male-dominated organizational cultures in the United States. Human Resource Development Review, 18(4), 437-469. https://doi.org/10.1177/1534484319861169

Chatman, A. J. & O'Reilly, A. C. (2016). Paradigm lost: Reinvigorating the study of organizational culture. *Research in Organizational Behavior*, *36*, 199-224. https://doi.org/10.1016/j.riob.2016.11.004

Denison, D. R. & Mishra, A. K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science*, *6*(2), 204-223. https://doi.org/10.1287/orsc.6.2.204

Eagly, A. H. & Carli, L. L. (2007). *Through the labyrinth: The truth about how women become leaders.* Harvard Business Press.

Eagly, A. H. & Carli, L. L. (2003). The female leadership advantage: An evaluation of the evidence. *The Leadership Quarterly*, *14*(6), 807-834. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.09.004

Eagly, A. H. & Revelle, W. (2022). The psychology of gender: Advancing knowledge through meta-analysis. *American Psychologist*, *77*(2), 139-159.

Fountaine, S., Strong, C., Galy-Badenas, F. & Salter, L. (2021). A 20-year stocktake of Aotearoa New Zealand's performance in the Global Media Monitoring Project (GMMP): Feminisation of the newsroom but still not gender parity. *Taylor & Francis Ltd*, *7*(3). https://doi.org/10.1080/22041451.2021.1989886

Gamache, D. L. & McNamara, G. (2019). Responding to bad press: How CEO temporal focus influences the sensitivity to negative media coverage of acquisitions. *Academy of Management Journal, 62*, 918-943.https://doi.org/10.5465/amj.2017.0526

Gourevitch, L. (2021). The spectacle of competence: Global pandemic and the redesign of leadership in a post neo--liberal world. *Routledge Journals*, *35*(2-3).

Grant Thornton International. (2021). Women in business: https://www.grantthornton.com.br/insights/artigos-e-publicacoes/women-in-business-2021/

Hindman, L. C., & Walker, N. A. (2020). Sexism in professional sports: How women managers experience and survive sport organizational culture. Journal of Sport Management, 34(1), 64-76.

Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. *Online Readings in Psychology and Culture*, *2*(1). https://doi.org/10.9707/2307-0919.1014

Hofstede, G., Hofstede, G. J. & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind* (3rd ed.). McGraw-Hill.

Hoobler, J. M., Masterson, C. R., Nkomo, S. M. & Michel, E. J. (2018). The business case for women leaders: Meta-analysis, research critique, and path forward. *Journal of Management*, *44*, 2473-2499. https://doi.org/10.1177/0149206316628643

Johnson, C. (2022). Feeling protected: Protective masculinity and femininity from Donald

Trump and Joe Biden to Jacinda Ardern. *Emerald Group Publishing Ltd*, *35*(6). https://doi.org/10.1332/263169021X16310949038420

Joshi, M. P. & Diekman, A. B. (2022). My fair lady? Inferring organizational trust from the mere presence of women in leadership roles. *Personality and Social Psychology Bulletin*, *48*(8), 1220-1237. https://doi.org/10.1177/01461672211035957

Karazi-Presler, T. (2021). Gendered power at work: Constituting moral worth in a hyper-masculine organizational culture. Cultural Sociology, 15(3), 409-429.

Khan, S. A. & Rehman, et al. (2021). A state-of-the-art review and meta-analysis on sustainable supply chain management: Future research directions. *Journal of Cleaner Production*, *278*, 123357. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.123357

Kok, S. L. & Siripipatthanakul, S. (2023). Change management model in corporate culture and values: A case study of Intel cooperation. *Adv. Knowledge for Exec.*, *2*(1), 1-30.

Kolb, D. (2021). Adaptive leadership: The case of Jacinda Ardern and New Zealand. *Academia Letters*, Article 557. https://doi.org/10.20935/AL557

Kotter, J. P. (2000). What leaders really do. *The Bottom Line*, *13*(1). https://doi.org/10.1108/bl.2000.17013aae.001

Kotter, J. P. & Heskett, J. L. (2008). Corporate culture and performance. *Simon and Schuster*. https://doi.org/10.1002/ltl.278

Khushk, A., Zegtian, Z. H. & Hui, Y. (2023). Role of female leadership in corporate innovation: A systematic literature review. *Gender in Management: An International Journal*, *38*(3), 287-304. https://doi.org/10.1108/GM-01-2022-0028

Kuehn, K. M. (2021). YOU MUST CHANGE YOUR LIFE a journey toward love and kindness. *Perspectives in Biology and Medicine*, *64*(3). https://doi.org/10.1353/pbm.2021.0029

Marshall, J. (1993). Organisational cultures and women managers: Exploring the dynamics of resilience. Applied Psychology: An International Review, 42(4), 313–322.

Mark, S. (2022). New Zealand's public diplomacy in the Pacific: A reset, or more of the same? *Palgrave Macmillan Ltd*, *18*(2). https://doi.org/10.1057/s41254-020-00196-x

Mazey, S. & Richardson, J. (2020). Lesson-drawing from New Zealand and COVID-19: The need for anticipatory policy making. *Wiley*, *91*(3). https://doi.org/10.1111/1467-923X.12893

Mueller, K., Straatman, T. & Schumacher, S. K. (2021). Organizational values. In: Maggino, F. (Ed.), Encyclopedia of Quality of Life and Well-Being Research. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-69909-7_2031-2

Nações Unidas. (2015). Transformando nosso mundo: A Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável. Nações Unidas. Disponível em https://sdgs.un.org/2030agenda

O'Reilly, C. A. & Chatman, J. A. (1996). *Culture as social control: Corporations, cults, and commitment*. *18*, 157-200.

Pfarrer, M. D., Devers, C. E., Corley, K., Cornelissen, J. P., Ang, D., Makadok, R., Mayer, K., & Weber, L. (2019). Sociocognitive perspectives in strategic management. *Academy of Management Review*, *44*, 767-774. https://doi.org/10.5465/amr.2019.0185

Prisma. (2021). *Transparent reporting of systematic reviews and meta-analyses*. https://www.prisma-statement.org

Quigley, T. J. & Hambrick, D. C. (2015). Has the "CEO effect" increased in recent decades? A new explanation for the great rise in America's attention to corporate leaders. *Strategic Management Journal*, *36*, 821-838. https://doi.org/10.1002/smj.2258

Reis, S. J., Mota-Santos, C. M. & Teixeira, M. B. M. (2022). A virada na vida de uma executiva: Caso para ensino sobre carreira, maternidade e o fenômeno opt-out: Teaching case about career, maternity and opt-out phenomenon. *Revista Ciências Administrativas*, *28*, e12460. https://doi.org/10.5020/2318-0722.2022.28.e12460

Roebuck, A., Thomas, A. & Biermeier-Hanson, B. (2019). Organizational culture mitigates lower ratings of female supervisors. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, *26*(4), 454-464. https://doi.org/10.1177/1548051818781815

Schein, E. H. (1983). The role of the founder in creating organizational culture. *Dynamics*, 13-28, Summer. https://doi.org/10.1016/0090-2616(83)90023-2

Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership.* Jossey-Bass Publishers.

Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership* (2nd ed.). Jossey-Bass Publishers.

Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass Publishers.

Schein, E. H. (2020). *Cultura organizacional e liderança* (Tradução Ailton Bomfim Brandão). Atlas.

Schmiliver, A. L., Teixeira, M. S., Brandão, M. D., Andrade, V. D., & Jucá, M. N. (2019). A presença de mulheres cria valor às empresas? Pretexto, 20(3), 83-97. https://doi.org/10.21714/pretexto.v20i3.6700

Simpson, A. V., Rego, A., Berti, M., Clegg, S. & Cunha, M. P. E. (2022). Theorizing compassionate leadership from the case of Jacinda Ardern: Legitimacy, paradox and resource conservation. *Leadership*, *18*(3), 337-358. https://doi.org/10.1177/17427150211055291

Silva, A. D. B., Gomes, M. M., Costa, C. A., Righi, R. D. R., Barbosa, J. L. V., Pessin, G. &

Federizzi, G. (2020). Intelligent personal assistants: A systematic literature review. *Expert Systems with Applications*, *147*, Article 113193. https://doi.org/10.1016/j.eswa.2020.113193

Smith, S. C. (2020). Leadership and corporate culture: A quantitative analysis of strategies for designing specific cultures within companies of the future. *The IIE*.

Srimulyani, V. A. & Hermanto, Y. B. (2022). Organizational culture as a mediator of credible leadership influence on work engagement: Empirical studies in private hospitals in East Java, Indonesia. *Humanities and Social Sciences Communications*, *9*(1), 1-11. https://doi.org/10.1057/s41599-022-01289-z

Streimikiene, D., Mikalauskiene, A., Digriene, L. & Kyriakopoulos, G. (2021). Assessment of the role of a leader in shaping sustainable organizational culture. *Amfiteatru Economic*, *23*(57), 483-503. https://doi.org/10.24818/EA/2021/57/483

Tulcanaza-Prieto, A. B., Aguilar-Rodríguez, I. E. & Artieda, C. (2021). Organizational culture and corporate performance in the ecuadorian environment. *Administrative Sciences*, *11*(4), 132. https://doi.org/10.3390/admsci11040132

Walker, R. C. & Aritz, J. (2015). Women doing leadership: Leadership styles and organizational culture. *International Journal of Business Communication*, *52*(4), 452-478. https://doi.org/10.1177/2329488415598429

Wart, V., Macaulay, M. & Haberstroh, K. (2022). Jacinda Ardern's compassionate leadership: A case of social change leadership in action. *Bristol Univ Press & Policy Press*, *4*(1).

Willis, D., Yarker, J., & Lewis, R. (2019). Lessons for leadership and culture when doctors become second victims: a systematic literature review. BMJ Leader, leader-2018. https://doi.org/10.1136/leader-2018-000117

Wright, C. & Nyberg, D. (2017). An inconvenient truth: How organizations translate climate change into business as usual. *Academy of Management Journal*, *60*, 1633-1661. https://doi.org/10.5465/amj.2015.0718

Xie, L. (2019). Leadership and organizational learning culture: A systematic literature review. *European Journal of Training and Development*, *43*(1/2), 76-10. https://doi.org/10.1108/EJTD-06-2018-0056

Yesilirmak, A. C., Tayfur Ekmekci, O., & Bayhan Karapinar, P. (2023). Desire to work with woman manager: interplay between sexism and organizational culture. Gender in Management: An International Journal, 38(5), 581-598.