

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

GLAUCIA CRISTINA MARQUES DOS SANTOS

LIDERANÇA, DIVERSIDADE ÉTNICA E DE GÊNERO NO MERCADO DE  
TRABALHO BRASILEIRO

SÃO PAULO  
2020

GLAUCIA MARQUES

LIDERANÇA, DIVERSIDADE ÉTNICA E DE GÊNERO NO MERCADO DE  
TRABALHO BRASILEIRO

Trabalho Aplicado apresentado à Escola de  
Administração de Empresas de São Paulo  
da Fundação Getulio Vargas, como  
requisito para a obtenção do título de  
Mestre em Gestão para a Competitividade  
Linha: Finanças e Controladoria,  
Orientadora: Prof. Dra. Claudia Emiko  
Yoshinaga.

Coorientadora: Prof. Dra. Bianca Quirantes  
Checon

SÃO PAULO

2020

Marques, Glaucia.

Liderança, diversidade étnica e de gênero no mercado de trabalho brasileiro / Glaucia Marques. - 2020.

183 f.

Orientador: Claudia Emiko Yoshinaga.

Co-orientador: Bianca Quirantes Checon.

Dissertação (mestrado profissional MPGC) – Fundação Getulio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

1. Diversidade no local de trabalho. 2. Mercado de trabalho - Aspectos sociais. 3. Liderança - Estudo de casos. I. Yoshinaga, Claudia Emiko. II. Checon, Bianca Quirantes. III. Dissertação (mestrado profissional MPGC) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo. IV. Fundação Getulio Vargas. V. Título.

CDU 331.031

GLAUCIA MARQUES

LIDERANÇA, DIVERSIDADE ÉTNICA E DE GÊNERO NO MERCADO DE  
TRABALHO BRASILEIRO

Trabalho Aplicado apresentado à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Gestão para a Competitividade

Data de aprovação:  
28/02/2020.

Banca Examinadora:

---

Prof. Dra. Claudia Emiko Yoshinaga  
(Orientadora) – FGV-EAESP

---

Prof. Dra. Bianca Quirantes Checon –  
FGV-EAESP

---

Prof. Dra. Verônica de Fátima Santana –  
FECAP

“Se ninguém parecida com você está no lugar onde você quer chegar, você pode ser a primeira” Rachel Maia, CEO da Lacoste Brasil (2019).

## AGRADECIMENTOS

Ao meu irmão Wallace por ter sido um dos maiores apoiadores e incentivadores para que eu começasse essa jornada, ter-me acompanhado durante todo o processo, me ajudando a refletir a respeito das minhas escolhas, ter sido a pessoa que abriu meus olhos para uma temática de pesquisa tão complexa e simbólica.

Agradeço à minha avó Cecília por todo amor, carinho, afeto, suporte e dedicação. Amo você.

Agradeço a meus pais, Leila e Antonio, pela criação e amor. Muito obrigada por tudo.

Ao meu amigo JP que junto ao meu irmão me apoiou e incentivou para que eu tomasse essa decisão. E que aturou todas as minhas reclamações durante esses dois anos.

À minha amiga Bia que contribuiu de forma inimaginável para que eu pudesse terminar, me apoiando, incentivando, corrigindo ☺. E por ter perdido a companheira de vários eventos durante esses dois anos em prol do mestrado.

Em especial, Bruno Moreno que mesmo tendo participado nos meses finais (mais intensos), me apoiou, incentivou, me deu forças, compreendeu as minhas ausências e cuidou de mim com muito amor e carinho.

Ao João Correa por ter me liberado algumas sextas-feiras para eu ir a São Paulo.

À Rose que no começo do mestrado sempre ouvia as minhas lamentações.

À Equipe que ouviu as minhas lamentações durante esses dois anos e me apoiou sempre que possível. À Say que mesmo sem saber incentivou a minha decisão, pois sempre fala o que queremos ouvir.

À minha amiga Dilma, por existir. Obrigada por tudo.

Aos meus amigos que direta ou indiretamente me apoiaram, aos meus familiares que também o fizeram.

Às mulheres entrevistadas que contribuíram e compartilharam suas histórias de forma tão generosas.

E por fim às minhas orientadoras que me auxiliaram, apoiaram e conduziram de forma tão profissional a finalização dessa pesquisa.

## **RESUMO**

Este trabalho tem como objetivo traçar o panorama da liderança feminina na interseccionalidade com raça nas empresas brasileiras. Através de uma pesquisa qualitativa e quantitativa, este estudo analisa 436 empresas listadas na B3 através de uma análise dos Relatórios de Sustentabilidade emitidos entre os anos de 2012 a 2018, com foco em informações de gênero, etnia e categoria funcional. A abordagem qualitativa utiliza entrevistas semiestruturadas em profundidade com mulheres brancas e negras que ocupam cargos de liderança em empresas brasileiras. Os resultados encontrados demonstram que embora haja um crescimento na publicação de relatórios de sustentabilidade, o percentual de empresas que reportam informação sobre gênero ainda é baixo. Que as mulheres (brancas e negras) e os negros são sub-representados no mercado de trabalho e nos cargos de liderança. Que há uma pirâmide de hierarquia (onde as mulheres estão mais presentes na base). Já os resultados das entrevistas relevam os desafios enfrentados pelas mulheres, quando o assunto é ascensão e projeção de carreira e que as mulheres negras têm mais dificuldade de iniciar a trajetória profissional. O trabalho contribui revelando as barreiras enfrentadas e ações que podem ser implementadas para a diminuição das diferenças de gênero e raça.

**Palavras-chave:** Liderança. Gênero. Etnia. Relatório de Sustentabilidade.



## **ABSTRACT**

The purpose of this research is outlining the panorama of female leadership in intersectionality with race in the Brazilian labor market. Through a qualitative and quantitative research, this study analyzes the Sustainability Reports issued by 436 publicly traded companies listed from 2012 to 2018. Focusing on gender, ethnicity and employee category information. The qualitative approach uses semi-structured in-depth interviews with white and black women who leading positions in Brazilian companies. The results demonstrate that, although there is an increase in the publication of sustainability reports, the percentage of companies that report information about gender is still low. That woman (white and black) and black are underrepresented in the labor market and leadership positions. There is a pyramid (where women are more present at the base). The interview results reveal the challenges faced by women, when the subject is career growth and projection and that black women have more difficulty in starting their professional career. The study contributes by revealing the barriers faced and actions that can be implemented to reduce gender and race differences.

**Keywords:** Leadership. Gender. Ethnicity. Sustainability report.

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Resumo dos efeitos positivos e negativos encontrado nos estudos analisados.....	33
Tabela 2	Possíveis incentivos e desincentivos para divulgação dos GRI.....	49
Tabela 3	Nomes atribuídos às entrevistadas .....	53
Tabela 4	Empresas que reportaram em algum momento e pararam.....	57
Tabela 5	Empresas que publicaram o Relatório de Sustentabilidade por setor.....	58
Tabela 6	Empresas que publicaram a informação sobre gênero .....	59
Tabela 7	Empresas que divulgaram pelo menos três anos de informações sobre gênero e/ou raça.....	60
Tabela 8	Média do total dos homens nas empresas que reportaram pelo menos 3 anos.....	61
Tabela 9	Média do total das mulheres nas empresas que reportaram pelo menos 3 anos.....	62
Tabela 10	Setores que mais empregam mulheres.....	66
Tabela 11	Setores que mais empregam negros.....	67
Tabela 12	Setores que mais empregam mulheres negras.....	67

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Tempo dedicado aos cuidados de pessoas e/ou afazeres domésticos (horas semanais).....	14
Figura 2	Percentual de mulheres em cargos de liderança entre 1996 e 2015	20
Figura 3	Resumo dos achados do estudo de De Carvalho et al. (2010) .....	26
Figura 4	Significados e propriedades da diversidade variável dentro da corporação .....	29
Figura 5	Quantidade de empresas que publicaram o Relatório de Sustentabilidade entre 2012 e 2018.....	56
Figura 6	Empresas que emitiram Relatório de Sustentabilidade (em percentual) .....	56
Figura 7	Total do empregados por ano .....	63
Figura 8	Divulgação do Relatório de Sustentabilidade por empresas integrantes da Carteira ISE.....	64
Figura 9	Empresas que reportaram ou não a informação sobre gênero.....	65
Figura 10	Percentual de empresas que reportaram o total de empregados negros.....	65
Figura 11	Percentual de empresas que reportaram o total de mulheres negras.....	66
Figura 12	Quantidade mulheres e homens por ano em percentual.....	68
Figura 13	Quantidade total de empregados negros e não negros por ano em percentual.....	68
Figura 14	Quantidade total de mulheres negras em relação aos homens negros por ano em percentual.....	69
Figura 15	Informações por setores com recorte de raça .....	70
Figura 16	Percentual de mulheres por nível hierárquico .....	73
Figura 17	Percentual de mulheres negras líderes .....	73

## LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

CEO: Chief Executive Officer

CFO: Chief Financial Officer

FME: Fórum Econômico Mundial

GRI (*Global Reporting Initiative*, Iniciativa de Reporte Global em tradução livre),

GPD: *Gross domestic product* (Produto interno bruto)

IBGE: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

ISE: Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE).

ONU: Organização das Nações Unidas

PIB: Produto interno bruto

PNAD: Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílio

WEF: World Economic Forum

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>13</b>
<b>2</b>	<b>REVISÃO DE LITERATURA .....</b>	<b>19</b>
2.1	Mercado de trabalho e liderança no Brasil.....	19
2.2	Contexto da evolução feminina na força de trabalho no Brasil .....	22
2.3	Diversidade corporativa .....	28
2.3.1	Diversidade e lacuna de gênero .....	32
2.3.2	Diversidade étnica .....	37
2.4	Interseccionalidade.....	40
2.4.1	A mulher negra e o mercado de trabalho.....	41
2.4.2	Mobilidade social .....	44
2.5	Estudo sobre divulgação e divulgação voluntária.....	45
2.5.1	GRI no Brasil .....	50
2.5.2	ISE .....	51
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>52</b>
<b>4</b>	<b>RESULTADOS DIVULGAÇÃO GRI .....</b>	<b>56</b>
4.1	Quem divulga.....	56
4.2	Setores que mais reportaram .....	57
4.3	Divulgação do Relatório de Sustentabilidade por empresas integrantes da Carteira ISE .....	63
4.4	Divulgações sobre informação de gênero.....	64
4.5	Percentuais de gênero minorias.....	67
4.6	Percentuais de mulheres por nível hierárquico.....	73
<b>5</b>	<b>A TRAJETÓRIA ATÉ A LIDERANÇA .....</b>	<b>75</b>
5.1.1	O sucesso segundo a ótica de quem conta a história.....	75
5.1.2	A importância da formação .....	76
5.1.3	Estrutura familiar: O impacto na construção da carreira.....	81
5.1.4	Ascensão de carreira: Os desafios .....	85
5.1.4.1	As barreiras ou desafios enfrentados .....	85
5.1.4.2	Resistência à liderança feminina .....	90
5.1.4.3	Diferenças de percepção das possibilidades de ascensão/projeção de carreira entre homens e mulheres.....	92
5.1.5	Representatividade .....	95

5.1.6	Percepção: a mulher e o meio .....	98
5.1.6.1	Percepção de cobrança maior: a “síndrome da mulher maravilha .....	98
5.1.6.2	Estilos de liderança: qual o diferencial? .....	100
5.1.6.3	As conexões influenciam a projeção de carreira? .....	103
5.1.7	Ambiente institucional .....	104
5.1.7.1	Influência do ambiente institucional na projeção da carreira .....	104
5.1.7.2	Como o setor em que cada empresa está inserida influencia a quantidade de mulheres na liderança .....	106
5.1.7.3	Relação entre o número de mulheres na liderança e a responsabilidade social corporativa .....	108
5.1.8	O que esperar do amanhã? O que as mulheres têm a dizer sobre as políticas, melhorias e ações que deveriam ser implementadas para diminuir a diferença de gênero .....	110
5.1.10	Relato Pessoal .....	112
<b>6</b>	<b>CONCLUSÃO</b>	<b>116</b>
	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>120</b>
	<b>APÊNDICE</b>	<b>128</b>

## 1. INTRODUÇÃO

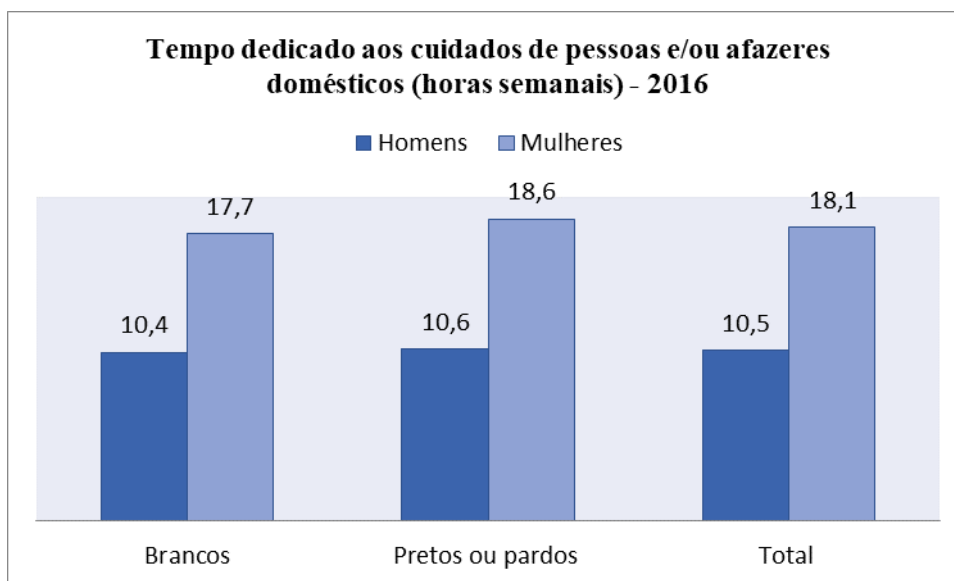
De acordo com o IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) (IBGE, 2010), a população feminina no Brasil era de 51,03% em 2010. A projeção do mesmo Instituto é que elas representarão 52,17% no final de 2020 e serão 52,10% da população brasileira em 2025 (IBGE, 2020). Já pelo recorte racial, o percentual de negros e pardos na população brasileira foi de 55,80% em 2018 (IBGE, 2018).

No que se refere à formação acadêmica, no Brasil, em 2016, o percentual da população com mais de 25 anos e com ensino superior completo foi de 13,5% de homens e 16,9% de mulheres, divididos da seguinte forma: 20,7% homens brancos, 23,5% mulheres brancas, 7% homens negros e pardos, e 10,4% de mulheres negras e pardas. No mesmo ano, com relação à taxa de frequência no ensino médio as mulheres obtiveram 73,5% e os homens 63,2%. Os percentuais mostram que as mulheres superaram os homens no quesito educação. Entretanto, apesar de maioria há uma diferença significativa entre o percentual de mulheres brancas e negras mostrando que a educação ainda é uma desvantagem para as mulheres negras (IBGE, 2018).

Quanto à representação política em 2017, 10,5% dos assentos da câmara dos deputados eram ocupados por mulheres. Já no senado ocupavam 16% e no ministério 7,1%. Nos cargos gerenciais elas ocupavam 39,1% enquanto eles 60,9% (IBGE, 2018).

No que diz respeito à estrutura econômica, participação em atividades produtivas e acesso a recursos, a Figura 1 mostra o tempo dedicado aos cuidados de pessoas e/ou afazeres domésticos por horas semanais no Brasil em 2016. Percebe-se que as mulheres dedicaram cerca de 73% a mais de horas por semana que os homens nos afazeres domésticos, indicando que ainda é delas esse papel. Segundo De Carvalho Neto, Tanure e Andrade (2010), o trato da casa ainda é visto como responsabilidade delas. Se analisarmos o recorte racial, as mulheres negras ou pardas dedicam mais tempo que as brancas nesses afazeres.

Figura 1 – Tempo dedicado aos cuidados de pessoas e/ou afazeres domésticos (horas semanais)



Fonte: IBGE (2018).

Quanto aos rendimentos, existe uma diferença entre os rendimentos médios mensais de homens e mulheres. Eles recebem 30% a mais que elas. Essa desigualdade pode ser devida à discriminação salarial e distanciamento ocupacional das mulheres no mercado de trabalho (IBGE, 2018).

Diante desses dados, percebe-se a importância de analisar a dinâmica e interação entre gêneros (homens e mulheres) e o recorte racial (brancos e negros) e como essas características influenciam no mercado de trabalho e trajetória profissional, na liderança de mulheres brancas e negras e em questões como a sustentabilidade corporativa.

O Brasil é um país muito diverso. Devido ao processo de colonização, índios, portugueses e negros (forçados) foram bases para a composição da população, que também foi influenciada pela migração de força de trabalho europeia (livre) (Levy, 1974). Sendo assim, deveria ser fácil encontrar essa diversidade e pluralidade racial e de gênero, em todos os níveis sociais, culturais e empresariais, entretanto, no nível de alto escalão empresarial essa diversidade gênero-racial das ruas não é refletida. Ainda persiste a discussão sobre os baixos percentuais de mulheres e não brancos em cargos mais elevados.



Segundo Margem (2013), em seu estudo realizado entre 2002 e 2009 com 658 empresas brasileiras, o percentual de mulheres no conselho de administração era 9,13%, maior que o de mulheres na diretoria (4,93%). Observa-se que é pouco, diante da representatividade das mulheres na população. A formação dos conselhos de administração é bem similar, ou seja, são formados por perfis homogêneos. De acordo com o Instituto Ethos (2016), o percentual de homens no conselho de administração, em 2016, foi de 89%, seguido por 11% de mulheres. O total de brancos foi de 95,1% e o total de negros e pardos foi de 4,9%. Não há informação sobre mulheres negras nessa composição.

*Women in Business* (2019) apontou que 93% das empresas brasileiras entrevistadas têm ao menos uma mulher como líder. Já a proporção de mulheres em cargos de liderança no país foi de 25% em 2018. Um índice abaixo de 30% ainda não pode ser considerado como paridade de gênero. O papel da liderança é importantíssimo nas decisões das corporações, logo, a composição e o perfil dos seus membros são relevantes para as empresas e para a sociedade. Por esse motivo, a diversidade tem um peso importante nessa estrutura, já que quanto mais diverso, diferentes pontos de vista e perspectivas são considerados, o que faz com que a corporação tome decisões que consideram múltiplos aspectos.

Uma empresa com foco na diversidade cria vantagem competitiva, pois um ambiente onde pessoas têm hábitos, formações, pensamentos e experiências de vida diferentes, eleva o desempenho da empresa (ALVES e GALEÃO-SILVA, 2004). Por isso, falar em diversidade nesse meio é importante. Não só de gênero como de diversidade étnica e também na verificação da representatividade da mulher negra, que sempre fica fora dessa discussão. De acordo com o Instituto Ethos (2016), elas se encontram na pior situação em todos os indicadores do mercado de trabalho brasileiro: alta taxa de desemprego (100% em relação ao homem branco desempregado), informalidade e rendimentos inferiores (74,5% quando comparado ao dos homens brancos). O conceito de interseccionalidade, que traduz a interação das modalidades sociais, mostra que essa mulher negra sofre ainda mais, por ser mulher e por ser negra (Creshaw, 1989).

De uma forma geral, a sociedade demanda por informações sobre gênero e raça e, para isso, as empresas utilizam as divulgações voluntárias como uma forma de responder a essa demanda. Não há uma obrigatoriedade para a divulgação de informações socioambientais, mas existe uma tendência mundial de divulgação através de ferramentas existentes. Uma delas é o GRI (*Global Reporting Initiative*, Iniciativa de Reporte Global em tradução livre), que utiliza relatórios de sustentabilidade para fornecer informações voluntárias sobre mudanças climáticas, sustentabilidade, direitos humanos, governança e bem-estar (GRI, 2019).

O objetivo desse estudo é traçar o panorama da liderança feminina na interseccionalidade com raça nas empresas brasileiras. Tal objetivo é endereçado de duas formas. A primeira baseia-se no levantamento de dados secundários de informações de divulgação voluntária sobre gênero e raça de funcionários brasileiros, e suas posições de liderança. É feita uma análise quantitativa dos dados divulgados de forma voluntária e não auditada, o que pode acarretar viés, pelas empresas brasileiras de capital aberto nos Relatórios de Sustentabilidade entre os anos 2012 a 2018. A segunda é feita por um enfoque qualitativo, sendo esse baseado em entrevistas semi-estruturadas com cinco mulheres, brancas e negras, em posições de liderança, a fim de identificar similaridades e diferenças em suas trajetórias por meio do relato falado.

A diferença de gênero em postos de trabalho e em cargos de liderança ainda é grande no Brasil. Se considerarmos as mulheres negras nos postos de trabalho e cargos de liderança essa diferença torna-se ainda maior. Se adicionarmos a isso a questão de classe social, surge o conceito de interseccionalidade. Assim, é justificável investigar a trajetória de mulheres (brancas e negras) que alcançaram cargos de liderança com o intuito de identificar os desafios vivenciados por elas e ações que podem ser implementadas para diminuir essa diferença. Trazendo à tona a discussão sobre diversidade, gênero, raça, liderança e sustentabilidade.

As pesquisas sobre gênero têm sido objetos de estudos mundiais (FRYWELL e LERNER, 1989; LEE e JAMES, 2007; ADAMS e FERREIRA, 2008; ZHANG e ZHU, 2017) devido às desigualdades entre mulheres e homens, e tentam estabelecer ainda que de forma inconclusiva os efeitos da inserção de gênero nas empresas. Também existem

estudos sobre a temática racial, liderança e informações voluntárias no Brasil, mas não há um estudo que faça uma relação entre todas essas vertentes.

A análise de 436 empresas listadas na B3 e se elas emitiram ou não os Relatórios de Sustentabilidade, proporcionou um panorama da divisão de gênero e raça dentro dessas empresas. Levantou também informações sobre os setores que mais reportam a informação e setores que não reportam. Evidenciou que há uma pirâmide da hierarquia (onde as mulheres estão mais presentes na base) e que o percentual de liderança negra ainda é inexpressivo nessas corporações. Já as entrevistas com lideranças femininas revelaram as barreiras e desafios enfrentados pelas mulheres, suas percepções sobre a ascensão e projeção de carreira, como o ambiente institucional influencia a responsabilidade social e suas percepções sobre as ações que diminuiriam as diferenças de gênero.

O trabalho analisou os dados de gênero, categoria funcional e raça, como também a representação da mulher negra na liderança através dos Relatórios de Sustentabilidade. Como limitações aos achados, tem-se a própria discricionariedade de divulgação dos relatórios das empresas participantes da amostra, visto que as informações coletadas são de caráter voluntário. Com isso, há a possibilidade de que os resultados sejam viesados, ou seja, os dados estão provavelmente subestimados. Pois, as empresas que já tenham a preocupação em serem mais diversas, teriam mais interesse em divulgar informações de gênero e raça. Outra limitação é a interpretação dos achados das entrevistas, os quais correspondem apenas às percepções das entrevistadas naquele momento do tempo e, portanto, não podem ser generalizadas para a população de mulheres brasileiras em cargos de liderança.”

O estudo é dividido em seis partes. O presente capítulo é a introdução que apresenta uma visão geral sobre a pesquisa, desde a contextualização, objetivos, justificativa, escolhas metodológicas até os principais resultados e conclusões. O segundo capítulo aborda o referencial teórico, o qual traz estudos anteriores nos temas de gênero, raça e divulgação voluntária a fim de fornecer insumos à pesquisadora para analisar os dados da presente pesquisa. O terceiro capítulo mostra as escolhas metodológicas utilizadas e respectivas justificativas. O quarto capítulo mostra os resultados das análises das

informações dos relatórios de sustentabilidade. Já o quinto capítulo traz a análise das entrevistas realizadas com mulheres em cargos de gestão mostrando suas trajetórias até a liderança. O sexto e último capítulo conclui o trabalho.

## 2. REVISÃO DE LITERATURA

### 2.1 Mercado de trabalho e liderança no Brasil

O processo de industrialização, a Segunda Guerra Mundial e o movimento feminista, em meados do século XX, são fatores que impulsionaram o processo de saída das mulheres do ambiente familiar para o mercado de trabalho. Esse fenômeno propiciou estudos e discussões sobre gêneros e, mais especificamente, sobre a definição dos papéis masculino e feminino como construção social (DE OLIVEIRA SAMPAIO, 2013). A construção social é o resultado histórico da consolidação e construção do papel desempenhado pelas mulheres através dos tempos. Esses papéis foram responsáveis pela constituição de padrões comportamentais, que embora ainda sejam constantemente modificados, formam a identidade feminina. Que pode ser entendida como uma construção social e não como uma característica natural. A frase de Simone Beauvoir (citada por SOARES e CARVALHO, 2003): “Não se nasce mulher, torna-se mulher” exemplifica com exatidão a construção social da identidade feminina (SOARES e CARVALHO, 2003).

Dessa forma, a construção social de gênero não é contestada e as relações humanas são baseadas nas características impostas às mulheres como passividade, domesticidade, dependência, emocionalidade, que são consideradas naturais pela sociedade (SOARES e CARVALHO, 2003). Apesar da construção social, as mulheres do século XXI são diferentes em termos comportamentais, de formação e no que diz respeito ao conhecimento. Elas estão mais preparadas, vencem barreiras e preconceitos se comparadas com as mulheres dos séculos anteriores. Apesar de ainda precisarem superar muitos entraves e paradigmas (SILVA, CARVALHO e SILVA, 2017), pois o desempenho desses novos papéis ainda é visto com uma transgressão dos modelos socialmente estabelecidos (SOARES e CARVALHO, 2003), elas estão conseguindo mais espaço e ocupando cargos de liderança nas organizações (SILVA, CARVALHO e SILVA, 2017).

Falando sobre a evolução da ocupação de mulheres em cargos de liderança, entre os anos de 1996 e 2015, uma pesquisa realizada pela Catho (CATHO, 2016) com o intuito

de traçar um panorama da evolução da carreira dos executivos brasileiros, mostrou que houve um crescimento no percentual de mulheres nos cargos de lideranças entre os anos de 1996 e 2015. A variação no cargo de presidente/gerente geral foi de 144,75%, passando de 10,39% em 1996 para 25,40% em 2015. Apesar de a variação ter sido alta, o percentual ainda continua baixo se comparado a 74,60% de homens ocupando esses postos de trabalho. Nos cargos de supervisão os percentuais subiram de 20,85% em 1996 para 51,70% em 2015. Embora a variação tenha sido menor, o percentual da diferença de gênero nessas posições é menor. Observando a figura 2, percebe-se que o percentual de mulheres é maior nos escalões inferiores de liderança e que o percentual vai diminuindo com o aumento da posição. O que pode ser entendido com uma dificuldade das mulheres em ultrapassar as barreiras que as impedem de chegar às posições de alto escalão.

Figura 2: Percentual de mulheres em cargos de liderança entre 1996 e 2015

Percentual de mulheres em cargos de liderança entre 1996 e 2015																			
Cargos	1996/97	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Variação
Presidente	10,4	12,0	13,0	13,8	15,1	15,2	15,8	16,7	20,2	20,1	20,5	21,4	21,9	22,9	23,9	24,1	24,6	25,4	144,75%
Vice-presidente	10,8	12,9	11,5	12,5	12,9	13,0	13,5	15,1	15,5	16,1	16,0	17,4	17,8	19,3	19,8	21,0	25,0	27,1	150,09%
Diretor	11,6	16,0	18,7	19,7	19,2	20,1	21,5	21,9	24,3	25,0	25,8	26,2	25,5	23,4	24,0	24,3	24,5	28,4	145,00%
Gerente	15,6	17,3	18,9	20,4	22,1	23,3	24,9	25,6	28,0	30,1	32,0	34,1	35,1	35,3	37,1	28,3	40,3	40,4	158,62%
Supervisor	20,9	23,0	25,2	24,7	29,2	30,8	32,8	37,1	40,4	42,8	44,6	47,5	47,9	49,1	48,1	49,5	52,4	51,7	147,77%
Chefe	24,8	24,5	28,0	29,5	29,5	30,2	32,2	34,8	38,5	39,3	40,5	42,0	47,9	43,0	43,7	-	-	-	76,41%
Encarregado	36,8	36,4	40,4	41,6	41,7	44,3	45,6	48,3	50,9	52,3	53,4	55,5	55,1	55,0	55,8	56,4	57,4	58,4	58,70%
Coordenador	37,0	34,6	39,6	40,6	40,6	42,4	44,6	47,4	49,9	51,5	53,8	55,6	56,3	58,6	64,2	-	-	-	73,67%

Fonte: Catho.

Fazendo uma comparação entre a situação do Brasil e do mundo, uma pesquisa internacional publicada pela Grant Thornton (Grant Thorton, 2017), mostrou que o percentual de mulheres na liderança em 36 economias era de 25% um aumento de 6% em 13 anos (2004 - 2017). E que apesar dos avanços o crescimento ainda é lento. A pesquisa revela que no Brasil o percentual de mulheres ocupando cargo de CEO em 2015 foi de 5%, passando para 11% em 2016 e 16% em 2017. O que indica um crescimento expressivo. Segundo o IBGE (2018), no Brasil, as mulheres representavam 39,1% dos cargos gerenciais, contra 60,9% dos homens. A edição do estudo internacional publicado pela Grant Thornton em 2019 mostrou que o percentual de

mulheres na liderança foi de 29%. E que os principais cargos de lideranças ocupados por elas foram: diretoria de recursos humanos: 43%, diretoria financeira 34%, diretoria de marketing 20% e diretoria de operações 18%.

Segundo Serafim e Bendassolli (2006), uma razão para o crescimento das mulheres no mercado é que a estrutura das funções passou a ser menos industrial, onde é mais utilizada a força física - ou seja, considerada como “mais masculina” - e passou a ser de serviços onde outras habilidades não físicas são exigidas, ou seja, habilidades desvinculadas ao tipo de gênero. Outra razão é que a dinâmica das organizações está em processo de mudança, somada a essa dinâmica, existe uma competitividade maior entre as instituições e uma nova cultura está emergindo. Esses pontos fazem com que a restrição ao acesso das mulheres aos cargos de liderança pareça sem fundamento. Somado a isso, o fato de que as sociedades estão se reconfigurando, o que favorece a consolidação de liderança feminina (KANAN, 2010).

Não há razão de se manter a segregação entre mulheres e homens em cargos diretivos, já que as organizações almejam resultados positivos e esses resultados independem de qualquer aspecto que segregue as minorias, como opção sexual, gênero e raça. Nesse contexto da busca por bons resultados, são criadas, oportunidades de participação de mulheres executivas, pois o mercado torna-se cada vez mais exigente e as mulheres estão colocando todo o talento à disposição das organizações (KANAN, 2010).

No contexto organizacional, dois itens são importantes para o entendimento das relações interpessoais. São eles o poder e a liderança que são os aspectos mais evidentes dentro do contexto empresarial (KANAN, 2010). Os executivos utilizam o poder para influenciar as equipes para que elas trabalhem em *prol* do objetivo da organização que é atingir resultados pré-estabelecidos. Já as mulheres executivas obtiveram o poder por meio de um processo de evolução conquistado através de negociações e demonstração de competência. (DE OLIVEIRA SAMPAIOR *et al*, 2013).

A liderança está vinculada às habilidades enquanto o poder às capacidades, capacidades de influenciar pessoas. Os humanos como seres sociais sempre se organizaram tendo o poder como fator para sobrevivência, sendo utilizado para subjugar os mais fracos e

demonstrar posse. Com a Revolução Industrial, o poder passou a fazer parte das corporações para garantir a produtividade por meio da força e posturas autoritárias, que os chefes exerciam sobre os empregados. A partir dos anos 1930, novas abordagens foram concebidas ao poder e as questões organizacionais obtiveram maior espaço para discussões (KANAN, 2010). Sendo assim, homens e mulheres dispunham das mesmas condições dentro das organizações que não estariam ligadas a nenhuma questão de gênero, mas sim de habilidades comportamentais.

## 2.2 Contexto da evolução feminina na força de trabalho no Brasil

As mulheres representaram papéis relevantes em vários momentos marcantes e importantes da história do Brasil (como durante o processo de abolição, crises políticas e na luta pelo direito ao voto). Elas fizeram partes de movimentos constitucionalistas e populares (KANAN, 2010). Como também atuaram no movimento feminista, que teve um papel importantíssimo na evolução feminina no âmbito trabalhista. Por ser um movimento que defende os interesses de gêneros das mulheres, critica as lógicas sociais, políticas e culturais que foram atribuídas às mulheres em decorrência da construção social de gênero. É um movimento que rompe padrões e tenta acabar com as opressões sofridas pelas mulheres durante a história (COSTA, 2005; SILVA, 2016). Esses movimentos serviram como base para o processo de saída do papel de acomodação, submissão e cuidados do lar para um novo papel mais atuante socialmente, por meio da reflexão de sua posição e papel na sociedade (KANAN, 2010).

No Brasil, o percentual de mulheres na população passou de 48,49% para 50,70% entre os anos de 1872 (Primeiro Censo Geral do Brasil) e 1996. Devido a uma tendência de crescimento constante da população feminina e ao fato de a expectativa de vida das mulheres ser superior à dos homens (SAMARA, 2002). No que tange a participação dessas mulheres no mercado de trabalho, em 1872, elas apareciam em atividades consideradas como tradicionalmente femininas. As lavradoras eram 9,33%, as que atuavam nos serviços domésticos eram 8,75%, e as costureiras eram 5,22%. Já o percentual de mulheres sem profissão era de 22,55%, pois a maioria estava em atividades informais ou domésticas e não eram consideradas nas pesquisas. Na segunda metade do século XIX houve oportunidades de emprego na indústria, que despontava, e



deram às mulheres a possibilidade de ocupar espaços e ter representatividade (SAMARA, 2002).

Entretanto, mesmo com a participação feminina no mercado de trabalho, o Código Civil publicado em 1916 ainda legitimava a desigualdade de gênero, limitando o acesso das mulheres à propriedade e ao emprego. Legitimando e reconhecendo dessa forma a superioridade masculina (SOARES, 2001). Atribuindo à mulher o cuidado com a família e restringindo o exercício profissional que não fosse autorizado pelo marido, instituindo assim a manutenção da opressão das mulheres, salientando a subordinação ao marido (Melo, 2013).

A participação de mão de obra feminina no mercado de trabalho começou na indústria têxtil, indústria que teve a sua expansão devido à contribuição delas, pois o sexo feminino compunha a maioria dos trabalhadores (cerca de 60%). Portanto, a inserção da mão de obra feminina no mercado, se iniciou em um nível de trabalho que não dependia de qualificação (SAMARA, 2002). Entretanto, já podiam ser vistas algumas mulheres lutando por melhores condições de trabalho, salários, higiene e saúde através de lutas sindicais. Como também eram vistas reivindicações contra discriminações de gênero e abuso cometidos contra elas (COSTA, 2005). Ao mesmo passo que essa presença feminina no mercado formal foi aumentando, ao longo do século XX, elas ainda continuavam presentes nos setores informais, contribuindo para o orçamento da família e sem serem refletidas nas estatísticas (SAMARA, 2002).

Esse aumento ocorreu a partir da mudança na força de trabalho feminina no Brasil, a necessidade de contribuir com a renda familiar fez com que as mulheres se inserissem no mercado de trabalho, sugerindo que havia uma divisão dos custos do lar. Esse movimento começou como uma forma de colaborar com o orçamento doméstico e ganhou força para que as mulheres ocupassem mais lugares no mercado, aliado a outros fatores, como aumento da educação formal, menos filhos e mudanças estruturais da sociedade com relação ao gênero (DE CARVALHO NETO, TANURE E ANDRADE, 2010).

Na década de 1930, as mulheres profissionais (da elite e classes médias) começaram aos poucos a ganhar espaço, como um sinal de mudanças à massiva presença de mulheres no universo fabril, atuando em áreas como direito, farmácia, física e arquitetura. Antes de 1930 a presença de mulheres nos cursos superiores era rara (SAMARA, 2002). Esse fato foi um sinal de que as primeiras ideias feministas trazidas da Europa estavam sendo abraçadas no Brasil. Ideias de que a educação era a única forma de conseguir emancipação (COSTA, 2005).


Enquanto em 1872 as mulheres representavam 26,36% de ocupação no mercado formal, os homens representavam 31,62%. Já em 1995 (quando o IBGE passou a dividir as informações em categorias profissionais), as mulheres representavam 39,88% das ocupações formais, divididas, principalmente, em prestação de serviço (29,85%), agricultura (22,50%) e atividades sociais (16,30%). Segundo De Carvalho Neto, Tanure e Andrade (2010), o contínuo aumento da participação feminina no mercado se dá pela luta pela igualdade de gêneros, necessidade de contribuição com o orçamento familiar e aumento de escolaridade. Apesar dessa evolução, ainda existem barreiras que travam a chegada dessas mulheres ao topo da hierarquia corporativa no Brasil, sendo o ambiente das empresas ainda masculino. O número de executivas no nível estratégico é de 23%, enquanto eles são 77%, e no escalão mais alto o percentual de homens é de 94% na presidência, enquanto elas ocupam 6%.

No âmbito corporativo, em geral, as mulheres que ocupam cargos de nível hierárquico mais elevado ainda tendem a ser multifuncionais, ou seja, cumprem a demanda do trabalho e familiar, desenvolvendo os papéis no ambiente familiar como mãe e no ambiente de trabalho, como executiva (DE OLIVEIRA SAMPAIO, 2013). Apesar de haver uma maior disposição para assumir cargos de demanda mais técnica e de responsabilidade, as mulheres ainda lidam com diferenças de salários, discriminação pelo estado conjugal e até mesmo pela aparência física (OLIVEIRA, OLIVEIRA, DALFIOR, 2000). Outro ponto que diferencia a relação entre homens e mulheres é a sexualidade. A mulher lida com dois medos: um de que acreditem que ela chegou a tal posição porque usou a sexualidade e ter que agir como homem para ser respeitada, pois, a cultura empresarial ainda é masculina. Entretanto, precisa conservar os atributos

femininos (ser delicada e atenciosa) para ser amada, ou seja, para que possa encontrar um amor (DE CARVALHO NETO, TANURE e ANDRADE, 2010).

Além da diferença de tratamento se comparadas aos homens, as mulheres também precisam lidar com outros receios e medos que acabam se tornando invisíveis para a sociedade como maternidade, cobranças quanto ao cuidado da casa, dificuldade de inserção em determinados setores empresariais. De acordo com uma pesquisa realizada por DE CARVALHO NETO, TANURE e ANDRADE (2010), alguns indícios foram encontrados de que alguns setores empresariais e algumas posições não foram feitas para as mulheres. A pesquisa apontou também que 40,5% das mulheres no topo da carreira não têm filhos, contra 19,3% dos homens. Isso é um indício de que as mulheres abdicam da vida familiar para se desenvolver na carreira, pois quando há filhos pequenos, há uma atribuição extra de tarefas com a criação da criança, além do gerenciar a casa – tarefas que são atribuídas como de responsabilidade integral da mulher. Considerando os filhos, surge outra questão que é a falta de mobilidade das executivas de mudarem de seu local-base. Pelas mesmas razões, o número que tem um filho é de 42,7% contra 28,9% dos homens, já que para eles ter mais um filho não significa necessariamente em mais trabalho, pois geralmente, não é atribuído a eles a carga principal no cuidado da criança. De Carvalho Neto *et al.* (2010) ainda revelam que essas executivas muitas vezes terceirizam algumas atividades como babá, empregada e motorista para facilitar o desempenho e disponibilidade no trabalho. Elas também têm mais sintomas de estresse, dores de cabeça, alteração na alimentação e dificuldade nas relações afetivas em comparação com os homens. 13,6% dos homens entrevistados estão sem parceiro amoroso estável contra 35,6% das mulheres. A Figura 3 abaixo, apresenta um breve resumo dos principais achados do estudo de De Carvalho *et al* (2010).

**Figura 3:** *Resumo dos achados do estudo de De Carvalho et al. (2010).*

Resumo dos achados do estudo: Executivas: Carreira, maternidade, amores e preconceitos (De Carvalho Neto, Tanure, Andrade, 2010)	
Questões negativas vivenciadas pela executivas brasileiras:	
Medo que pensem que atingiu o topo utilizando a sexualidade.	
Para ser respeitada tem que agir, pensar e trabalhar "como homem", mas precisa preservar as características femininas.	
Quanto maior o investimento em educação e treinamento, maiores são as opções na carreira. Os homens, historicamente, puderam investir mais.	
Exclusão de redes informais de relacionamento entre executivos.	
Mulheres casadas com filhos pequenos tendem a investir mais na família e menos na carreira.	
Costumam ser mais responsáveis pelas atividades do lar e cuidado com as crianças.	
Menor mobilidade devido à criação dos filhos e não aceitação da força de trabalho feminina em algumas culturas.	
Medo de fracassar no papel de mãe e esposa (Como é valorizado pela cultura brasileira).	
Alguns setores ainda são restritivos à presença feminina.	
Pressão para não ter filhos, para aquelas que conseguiram alcançar sucesso na carreira, mas ainda não têm e já estão na faixa dos 35 anos.	
Culpa pela ausência na criação dos filhos.	
Mais estressadas e insatisfeitas com a falta de equilíbrio entre o profissional e o pessoal.	

Fonte: De Carvalho *et al.* (2010).

Essas questões apontadas por De Carvalho *et al.* (2010) ajudam a compreender o fenômeno do Teto de Vidro (*Glass Ceiling*), o qual é definido como as barreiras invisíveis que impedem as mulheres (e outros) de atingir o topo em sua carreira profissional. Tais barreiras somam-se às desvantagens que vão se tornando mais fortes no topo da cadeia hierárquica que nos níveis mais baixos (COTTER, HERMSE, OVADIA & VANNEMAN, 2001).

Falta assertividade nos comportamentos femininos, pois as mulheres não foram criadas, ou seja, educadas para liderar. As mulheres possuem características que reforçam essa afirmativa, reforçam a tendência a subestimá-las em relação aos homens. Elas têm tendência a atividades que demandam menos esforço físico, são mais inclinadas a

fazerem trabalhos manuais, mais voltadas à família, preferem horários alternativos, enquanto os homens são mais agressivos e assertivos. Por outro lado, há também a percepção de que as mulheres são mais pacientes para desenvolver relacionamentos, são mais sensíveis e possuem mais facilidade de comunicação (KANAN, 2010).

Outra questão bastante abordada na literatura que impacta a participação das mulheres no mercado de trabalho são os filhos. Souza, Rios-Neto e Queiroz (2017) constataram uma tendência no Brasil que a quantidade de filhos afeta a participação de mulheres no mercado de trabalho. Mulheres brasileiras que têm um filho, ou três ou mais filhos, têm uma tendência maior a deixar o mercado de trabalho. Entende-se que isso ocorre, pois o primeiro filho transforma a realidade vivida pela família e a adaptação para essa nova realidade é mais difícil. Já com o segundo filho, não se faz necessária tanta adaptação da realidade, logo, há uma tendência menor de saída de mulheres do mercado de trabalho. A partir do terceiro filho, ocorre o fenômeno de uma família grande que traz consigo a necessidade muito maior de mudanças para a adaptação a essa nova realidade. Essa discussão é importante, já que as mulheres buscam por uma participação melhor no mercado, pois, traz a tona, questões importantes sobre o cuidado das crianças. Pazello e Fernandes (2004) revelaram que, no Brasil, mulheres sem filhos trabalham entre 7% a 16% mais do que as mulheres com filhos, apontando uma relação negativa entre a maternidade e a participação feminina no mercado de trabalho. Outro dado revelado é que as mulheres com filhos aceitam salários mais baixos, que as com filhos. Em contrapartida, há benefícios como jornada flexível.

Fazendo um paralelo com o mercado de trabalho em outros lugares do mundo, Maron e Meulders (2008) revelaram que, embora na Europa tenha sido constatado um aumento na participação feminina no mercado de trabalho desde 1960, é mais provável que mais mulheres sem filhos atuem no mercado de trabalho comparado com as mulheres com filhos, e que a maternidade causa um efeito negativo e importante na participação feminina no mercado de trabalho, tanto no que diz respeito a inatividade quanto as horas trabalhadas. A diferença entre mães e não mães no mercado de trabalho é quase 70% na Áustria, Estônia e Finlândia. Já na Itália, França, Espanha, Irlanda, França, Suécia e Luxemburgo esse percentual varia entre 20 e 25%, enquanto em Portugal, Bélgica, Grécia e Dinamarca é inferior a 20%. Outro dado revelado é que as mulheres com filhos

aceitam salários mais baixos, que as com filhos, em contrapartida, à benefícios como jornada de trabalho flexível. Por exemplo, na Áustria, a probabilidade de uma mulher, com filhos até 3 anos, trabalhar em regime parcial é 3,5 a 3,8 vezes maior que uma mulher sem filhos.

Com esse contexto percebe-se que são muitos os desafios encontrados pelas mulheres no mercado de trabalho e durante a trajetória profissional, mas a percepção e discussão desses fatos já é o começo para uma mudança social.

### 2.3 Diversidade corporativa

A diversidade corporativa pode ser vista como uma forma de inclusão de mulheres e outras minorias no ambiente institucional. Ela emergiu como um tema de estudos a partir da década de 80, por ter se configurado como pauta das organizações como uma temática bastante benéfica para a estrutura organizacional, já que a inclusão de minorias, tradicionalmente discriminadas, tornaria o ambiente trabalhista democrático e diverso (SARAIVA & IRIGARAY, 2009).

Segundo Lieberman (1969), a diversidade é definida como a probabilidade de obter características diferentes quando duas pessoas são colocadas aleatoriamente. Dentro de uma população, a diversidade é um termo empregado “para descrever a posição de uma população ao longo de um *continuum* que vai da homogeneidade à heterogeneidade em relação a uma ou mais variáveis qualitativas”. Assim, a diversidade é uma condição inerente às relações sociais entre as pessoas, e a Declaração Universal dos Direitos Humanos reconheceu a importância das diferenças entre elas. No Brasil, a Constituição Federal de 1988 foi o primeiro passo para a criação de leis e políticas que tentassem diminuir as desigualdades causadas ao longo da história do país (FREITAS, 2016).

Aplicando esse conceito ao mundo empresarial, percebe-se que o interesse da administração pela diversidade é recente e atrelado ao desenvolvimento estrutural da sociedade. Um mundo globalizado traz à tona questionamentos e necessidades de inserção de novos grupos. Esse mesmo mundo globalizado faz com que as organizações

sejam vistas na sua completude e que atentem para as mudanças dessa mesma sociedade.

Harrison e Klein (2007) categorizaram a diversidade existente nas organizações em três formas: separação, disparidade e variedade. A separação reflete a diferença de posição e opiniões de membros dentro da equipe, ou seja, à medida que a separação aumenta os integrantes se afastam, principalmente, no que diz respeito às crenças, valores e atitudes. A disparidade reflete recursos ou ativos socialmente valorizados, ou seja, o poder e status. Assim a medida que a disparidade aumenta, os membros se afastam, no que tange, salários, rendimentos, autoridade, prestígio e poder. Já a variedade captura as diferenças na composição do grupo (como raça e religião), principalmente, ao que diz respeito ao conhecimento de conteúdo, formação acadêmica e experiência. Dessa forma, quanto maior a variedade maior a criatividade, maior a qualidade de decisão, mais conflito de ideias. A diversidade categorizada como variedade assume um papel relevante, já que associa a variedade dos recursos humanos disponíveis às tarefas empresariais que serão realizadas durante o processo de tomada de decisão. (FERREIRA, 2011). A figura 4 mostra como é composta a diversidade pela variedade, seus atributos e o resultado esperado pela organização.

**Figura 4:** *Significados e propriedades da diversidade variável dentro da corporação*

Tipo de Diversidade	Significado e sinônimos	Distribuição dos atributos quando a diversidade é máxima	Exemplos de atributos	Resultados esperados	Fundamentação teórica	Referência
Variedade	As diferenças são compostas por tipo, origem ou categorias de conhecimento relevante ou experiências entre os membros	Distribuição uniforme, com membros espalhados em todas as categorias possíveis	Conhecimento de conteúdo, formação acadêmica diversa, rede de relacionamentos não redundante (repetida), experiências em diversas indústrias	Maior criatividade, inovação, maior qualidade de decisão, mais conflito de ideias, aumento na flexibilidade da unidade	lei de variedade necessária; variação, seleção e retenção (VSR)	Harrison e Klein, 2007

Fonte: Harrison e Klein, 2007.

O modelo organizacional que considerava o ambiente empresarial estável, onde as práticas eram copiadas pelas empresas. Atrelado à visão de que as corporações eram bem similares na sua composição, está sendo deixado para trás. Antes, havia a busca pela formação de uma estrutura forte e com coerência de pensamento, que visava a redução de custo e aumento de vendas, mas hoje com a competição acirrada e com um

ambiente mais complexo, a pluralidade de pensamentos ganha cada vez mais espaço. Assim a diversidade é condição essencial para a gestão atual (FREITAS, 2016).

Um grupo diverso gera mais reflexões, ideias e soluções. É muito mais contestador que um grupo onde todos pensam da mesma forma, visto que pensamentos parecidos refletem uma potencialidade maior de formação e experiências de vida similares. (FREITAS, 2016) Assim, um bom gerenciamento da diversidade na organização levaria a criação de vantagem competitiva, elevando o desempenho da empresa no mercado devido ao ambiente multicultural que inclui pessoas com experiências de vida e qualificações diferentes (ALVES e GALEÃO- SILVA, 2004). Outro ponto importante é que um grupo com indivíduos diferentes em gênero, cultura, orientação sexual, etnia, formação profissional, e fatores econômico-sociais, não é acomodado. Assim, não pode ser conduzido como se todos fossem iguais (FREITAS, 2016).

Entretanto, as teorias de liderança negligenciam os aspectos de diversidade (CHIN, 2010; EAGLY e CHIN, 2010). A população do mundo, as instituições, as comunidades estão cada vez mais diversas. Sendo assim, esses aspectos deveriam ser abordados para que as minorias sejam incluídas nessas teorias. De acordo com as Nações Unidas, não há um acordo internacional sobre a definição de o que faz um grupo ser considerado como uma minoria, mas existe a definição mais difundida que foi oferecida em 1977, pelo então, Relator Especial da Subcomissão das Nações Unidas para Prevenção da Discriminação e Proteção de Minorias. Segundo Capotorti, (1977) minoria é um grupo que possui características étnicas, religiosas ou linguísticas que diferem do restante da população. Sendo, numericamente, inferior ao resto da população do Estado, numa posição não dominante e cujos membros mostram, senso de solidariedade, voltada à prevenção de seus costumes, crenças e linguagem.

Para Trevizan e Amaral (2010) apenas o “número” não caracteriza a minoria, pois a minoria às vezes é maioria. Por isso, muitas vezes é preciso olhar para a qualidade ao invés da quantidade. A minoria precisa ser não dominante. E a solidariedade atribuída ao termo, seria com o intuito de manter as características que diferem esses indivíduos dos demais. Quanto ao papel do Estado, as minorias precisam de tratamento diferenciado para que possam se enquadrar na sociedade. Assim o Estado deve



implementar políticas públicas para diminuir essas barreiras facilitando a harmonia na sociedade.

Assim, as teorias de liderança deveriam considerar as expectativas e percepções dos líderes e liderados diversos e atentar para as barreiras que influenciam nesse processo de liderança. Mesmo que haja um reflexo das modificações sociais nas teorias de liderança, elas ainda precisam incorporar as questões de diversidade, igualdade e justiça social. A atenção deve ser dada na expansão da liderança tradicional para que o sistema possa incluir os grupos minoritários, examinando como a diferença cultural pode acarretar na forma de liderança desses grupos, em um mundo global e diverso (CHIN, 2010).

A diversidade dos grupos minoritários é explicada pelas diferenças geracionais, ou seja, diferenças que cada grupo compartilha como cultura e tradição ao longo da vida, por meio de emoções, atitudes, disposições e preferências. Esse é um aspecto que as empresas precisam reconhecer, e que precisa ser tratado no desenvolvimento dos líderes; segundo Arsenault (2004) é isso que legitima a diversidade, cultura e tradição que um grupo diverso tem.

O Conselho de Direitos Humanos das Nações Unidas (2010) reconhece a existência de minorias para que haja proteção e promoção dos seus direitos. O conselho reconhece também que a discriminação contra as mulheres é um problema universal e persistente e particularmente preocupante. Por isso, as Nações Unidas reconhecem as mulheres como minorias para que haja a eliminação de todas as formas de discriminação contra elas, e para que a igualdade entre homens e mulheres possa ser acelerada. Segundo a mesma organização, as minorias devem participar dos assuntos públicos, da vida política, social, econômica, e cultural do país onde vivem, para que haja inclusão e participação, que deve ser significativa e não meramente simbólica, já que se observa que as minorias são sub-representadas.

As mulheres estão causando um impacto evidente com a atuação da sua força de trabalho nas corporações. A participação em cargos de liderança vem crescendo o que traz considerações importantes sobre diversidade e gênero, já que os estilos de liderança femininos têm características mais baseadas em trabalho em grupo, construção de

relacionamentos, união e cooperação (HANASHIRO *et al*, 2005; FLEURY, 2013). Analisando o aspecto de liderança, a diversidade do alto escalão também passa para a sociedade uma imagem de que a empresa está atenta para as questões sociais e culturais, e que, provavelmente, essa diversidade no alto escalão, será considerada nos outros níveis empresariais. Criando uma imagem positiva perante a sociedade, além de demonstrar que segue uma estratégia corporativa baseada em pensamento mais crítico e diversificado. Pois, diversidade significa ter formação diferente, experiências de vida e trajetórias diferentes, ou seja, características que levam a um pensamento crítico com diferentes pontos de vista e perspectivas.

Sendo assim, uma liderança com equipes diversas mostra-se mais eficiente que um modelo tradicional de gestão baseado em discriminação. Não se trata de ser correto e sim ser moral tratando a desigualdade com coragem e extraindo o melhor de uma equipe diversa, com formações, pensamentos e experiências diferentes (FREITAS, 2016).

### 2.3.1 Diversidade e a lacuna entre gêneros

A diversidade de gênero tem sido amplamente estudada (FRYXELL & LERNER, 1989; ADAMS & FERREIRA, 2009; ADAMS & FERREIRA, 2003; LEE & JAMES, 2007; MARGEM, 2013; ROBERTS, 2017); entretanto, ainda não há um consenso nos resultados. Alguns estudos tentam atrelar os efeitos positivos da diversidade de gênero com o desempenho financeiro, responsabilidade social, sustentabilidade. Outros mostram também que ainda existem barreiras que impedem a inclusão no mercado e que há espaço para o avanço de pesquisas. A tabela 1 mostra um resumo dos efeitos positivos e negativos encontrados nos estudos analisados.

Tabela 1: *Resumo dos efeitos positivos e negativos encontrado nos estudos analisados*

Resumo dos achados de estudos sobre a gênero e influência nas corporações	
<i>Positivos</i>	<i>Negativos</i>
Criação de vantagem competitiva e aumento de desempenho da empresa no mercado (Alves e Galeão-Silva, 2004)	Falta de conexões e experiência (Fryxell e Lerner, 1989)
Novas perspectivas e ideias (Adams e Ferreira, 2009)	Reação negativa de investidores (Lee e James, 2007)
Melhora na reputação e responsabilidade social da empresa (Zhang e Zhu, 2017)	Empresas com melhores desempenhos focam mais em diversidade de gênero (Adams e Ferreira, 2008)
Influência positiva nos resultados, investimento institucional, share price (Zhang e Zhu, 2017)	Quanto mais diversidade mais, conflitos (Adams e Ferreira, 2009)
Implementação de plano de sustentabilidade social (Finkelsztai, 2018)	

Fonte: Elaborada pela autora.

As mulheres têm conquistados muitos espaços, mas é notável que ainda há desigualdade em todos os lugares do mundo. No mundo ocidental há luta pela ascensão a cargos, igualdade de salários enquanto em diferentes partes do mundo ainda lutam contra a guerra, pobreza e exploração sexual. Enquanto a trajetória profissional dos homens é percorrida de forma ascendente, as mulheres ainda carregam o peso de outras jornadas como família, casa e trabalho (SILVA, 2016).

De acordo com o Relatório Global de Lacuna entre Gêneros (*Global Gender Gap Report*, em tradução livre), em sua edição de 2019 divulgada pelo Fórum Econômico Mundial (FEM, 2019), nenhum indivíduo da atual geração será capaz de vivenciar a igualdade de gênero mundial e, provavelmente, tampouco os descendentes diretos. Ainda, o relatório revelou que, em relação às áreas de educação, saúde e política, a paridade só será atingida em 99,5 anos. Quando o assunto é oportunidade de trabalhos, a lacuna passa para 257 anos, com uma diferença salarial global entre os gêneros de 40%. O relatório atribuiu a desigualdade de gênero à falta de mulheres na política e em cargos gerenciais. No Brasil, o relatório evidenciou que o país precisa de 59 anos para ter

igualdade de gênero e é um dos piores no ranking da América Latina, ocupando a 22ª posição entre 25 países.

Uma outra faceta da persistência dessa lacuna entre gêneros pode ser verificada em 2006, em Portugal, no qual tinha 65,3% de taxa de mulheres no mercado de trabalho e no mesmo ano, 7% estavam em cargos de direção de empresas (NOGUEIRA, 2006). Em 2016 a taxa de mulheres (entre 20 e 64 anos) no mercado de trabalho em Portugal foi de 67,4% enquanto o percentual de representantes de poder legislativo e de órgãos executivos, dirigentes, diretores e gestores executivos/as foi de 35,9%, de acordo com o boletim estatístico: Igualdade de Género em Portugal (2017), divulgado pela Comissão para a cidadania e a igualdade de género.

Conquistar cargos hierarquicamente mais elevados é muito mais difícil para as mulheres, mesmo que estejam mais bem preparadas que os homens. Segundo Nogueira (2006), quanto mais os níveis hierárquicos vão subindo, menor é a representatividade feminina; e quando as mulheres atingem essas posições, geralmente são em empresas com setores com atividades ligadas ao mundo feminino. O maior número de mulheres nas universidades não é suficiente para dizer que há mudanças nas relações de gêneros e liderança, pois essas relações são muito mais profundas, pois estão ligadas a relações de poder que marcam a sociedade (RISTOFF, 2006). No campo acadêmico, também há diferença de gênero. De acordo com Silva (2016), as mulheres não chegam a ocupar nem metade dos postos de trabalho, ficando com cerca de 45%.

É importante analisar os motivos para a baixa inserção das mulheres no mercado de trabalho e liderança, apesar de não haver consenso entre alguns estudos, vários destes mostram evidências do impacto positivo da presença feminina no meio corporativo. Alguns deles são destacados abaixo.

Na China, a relação de presença feminina e a responsabilidade social corporativa mostrou que a liderança feminina teve um impacto positivo nas performances relacionadas com a responsabilidade social corporativa, melhorando a reputação da empresa e influenciando positivamente no resultado financeiro, investimento institucional e preço das ações (ZHANG & ZHU, 2017). Adams e Ferreira (2009)

constataram que a diversidade de gêneros tem efeitos positivos em algumas empresas, pois mais mulheres indicam um monitoramento maior por parte do conselho nas decisões de negócios, logo um monitoramento adicional do conselho poderia aumentar o valor da empresa. Embora a relação entre valor agregado da empresa, o desempenho operacional e a diversidade de gênero se mostre positiva em um primeiro momento, essa correlação desaparece quando procedimentos são aplicados para lidar com variáveis e causalidades. Os resultados revelam que quanto maior a diversidade pior o desempenho, talvez pelos conflitos e por ideias divergentes: novas perspectivas e novas ideias são trazidas por diretoras do sexo feminino, mas quanto mais variados forem os diretores, mais eles podem discordar e mais conflitos no conselho podem existir (ADAMS e FERREIRA, 2009).

Por outro lado, a falta de mulheres no conselho é causada pela falta de conexões e experiências. A falta de conexões se justifica, pois, a maioria dos conselheiros participa de múltiplos conselhos, por isso são mais vistos. E quanto mais conexões com os homens, mais mulheres diretoras são observadas e, consequentemente, mais oportunidades de ingressar em um conselho. Já a falta de experiência entra num ciclo que dificilmente muda o *status quo* (ADAMS & FERREIRA, 2009; FRYXELL & LERNER, 1989). Esse ciclo parece que nunca será quebrado, além das dificuldades pela falta de experiência e conexões, ainda existem empresas que por suas características contratam mais mulheres ou não, já que as características das empresas influenciam a escolha de mulheres ou não para o conselho (ADAMS & FERREIRA, 2009).

Na França, os economistas Bosquet, Combes e Garcia-Peñalosa (2018) constataram que é menos provável que as mulheres entrem em disputas por promoções, e essa lacuna entre mulheres e homens gira em torno de 50% a 76%. O mesmo estudo mostra que ser mulher reduz a probabilidade de promoção nesse meio.

Outra vertente deve ser considerada: as empresas com melhores desempenhos são capazes de focar mais em metas de diversidade de gênero. Logo, como as mulheres são “ativos” escassos, elas podem escolher a empresa a qual farão parte, e optar por aquelas empresas com melhor desempenho, logo, a relação de diversidade de gênero e

desempenho das empresas pode ser positiva devido a esse fato (ADAMS & FERREIRA, 2008; FLEURY, 2013), criando um ciclo que não se rompe.

Se os estudos não são tão claros quanto ao valor agregado das mulheres, qual seria o motivo para essa demanda? As grandes empresas estão sempre sendo vistas e a demanda da sociedade faz com que as empresas foquem nessa diversidade até o limite que a meta estabelecida seja atingida (ADAMS & FERREIRA, 2003), não quebrando a barreira existente. Lee e James (2007) mostraram que a reação dos investidores é mais negativa quando há o anúncio de uma mulher no cargo de CEO. Esses anúncios sempre tendem a enfatizar o gênero comparado ao anúncio de alguém do sexo masculino (e isso reflete no preço das ações). O mesmo estudo também mostra que as mulheres que fazem carreira dentro de uma empresa são mais prestigiadas que as que vêm do mercado.

Outro estudo mostra que as mulheres pensam de forma diferente dos homens. Elas enfatizam o cuidado e a emoção e tem mais sensibilidade aos direitos. Com o pensamento mais voltado para o meio ambiente, as mulheres atentam para um desenvolvimento sustentável tentando promover uma relação mais harmônica entre a sociedade e as pessoas. Dessa forma, a liderança feminina desempenha um papel complementar à liderança masculina no processo decisório (ZHANG e ZHU, 2017).

Trazendo a questão de sustentabilidade para o Brasil, segundo o site ONU Mulheres, Gilson Finkelsztain, diretor presidente da B3 informou que em 2018, 51% das empresas que compõe o Índice de Sustentabilidade Social têm uma ou mais mulheres no conselho. Já as empresas que não têm mulheres no conselho ainda não têm um plano de sustentabilidade social. Ou seja, é uma evidência, mesmo que anedótica, que vai em linha com o argumento de que as mulheres têm predileção aos fatos ambientais e sustentáveis.

Entretanto, antes dessa discussão sobre a representatividade da mulher e sua influência nas decisões corporativas, é necessário analisar como os países lidam com igualdade de gênero considerando suas conjunturas política e estrutural. Como eles implementam políticas públicas que estimulam essa participação? Como eles estão empenhados e envolvidos nessa causa?

A Noruega e a Nova Zelândia são exemplos de países que implementaram políticas públicas para estabelecer a igualdade de gênero em todos os níveis do mercado de trabalho (governança e gestão de empresas públicas e privadas). Os dois países têm mais de 30% do parlamento composto por mulheres. A Noruega adotou uma política pública em 2003, instituindo igualdade de gênero nos conselhos das empresas listadas. No mesmo ano, 40% do conselho das empresas públicas era formado por mulheres, enquanto no setor privado o percentual era de 20%. Já na Nova Zelândia, há um governo com esforços comprometidos que promove oportunidades iguais que encorajam os setores, públicos ou privados a dar oportunidades para que as mulheres cheguem nos cargos do alto escalão (Casey et al., 2011). O relatório do Fórum econômico mundial (FEM, 2020) mostrou que a Noruega e a Nova Zelândia estão entre os 10 países menos desiguais na questão de gênero, sendo eles o 1º e 6º lugares, respectivamente. Nos Estados Unidos, embora os homens brancos sejam maioria, um aumento no número de líderes mulheres e de minorias é inegável. Por exemplo, 23% de CEO de empresas públicas e privadas são mulheres e 4% são negros americanos (Eagly, 2010).

No Brasil, ainda temos um longo caminho para a implantação de políticas públicas. Por exemplo, segundo o site da Câmara dos Deputados, em 2016 foi apresentado um projeto de Lei (4828/2016) na casa com o intuito de promover a igualdade entre homens e mulheres, mas em 2019 o projeto foi arquivado devido ao fim da legislatura em que foi submetido. O projeto previa diretrizes e mecanismos institucionais que orientassem União, Estados e Municípios ao cumprimento da igualdade, a promoção e empoderamento das mulheres. Utilizando ações afirmativas, medidas de participação equilibrada em âmbitos de tomada de decisão, estabelecendo presença de homens e mulheres em proporção não inferior a 40% e não superior a 60%. Estabelecendo programas e políticas em matéria de igualdade, por exemplo.

### 2.3.2 Diversidade étnica

O Brasil, devido ao seu processo de colonização, tem como base três origens culturais: portugueses, africanos e índios (Levy, 1974). Todos são marcados por essas “diferenças” que ainda precisam ser discutidas em profundidade, já que não são

refletidas, ou seja, encontradas, em todos os níveis de nossa sociedade (FREITAS, 2016). Segundo Freitas (2016), diferenças são as condições que não podem ser modificadas (como cor da pele, altura e origem étnica) e que geram desigualdades. O problema é o tratamento dado a essa desigualdade, que é o resultado de toda uma construção social e diz muito sobre como a sociedade se vê. Pois, onde há diferença, há grupos que sofrem por não pertencerem a um grupo que faz parte do padrão, ou seja, existe a discriminação, que é quase uma prática universal, e também existe no Brasil (SOARES, 2000).

Em 2016, o Instituto Ethos revelou que os negros são sub-representados na maioria das empresas do Brasil, e que há um afunilamento hierárquico. O percentual de negros entre *trainees* e aprendizes gira em torno de 58%; já no nível de gerência, esse percentual cai para 6,3%, e no executivo, 4,7%. Foi revelado também que a maioria das empresas não tem políticas para ampliar a participação dos negros, apesar de gestores dessas empresas terem se mostrados conscientes de que essa situação deveria ser modificada, mas que alegam falta de experiência para lidar com essas questões. *Women in the workplace 2019* (MC KINSEY & CCOMPANY, 2019) mostrou que empresas com diversidade de gênero apresentam chance de 21% de apresentarem melhores resultados e quando há diversidade étnica a porcentagem é de 33%, pois perfis diferentes ampliam a visão de mundo das empresas, a criatividade e a possibilidade de realização de projetos inovadores.

No Brasil dos anos 90, vários movimentos (movimento negro e sindical) colocaram em pauta a questão da diversidade racial e da discriminação, e como esses temas seriam abordados pela sociedade. Encorajando a discussão na sociedade a respeito desses assuntos e estimulando as instituições públicas e privadas a acolherem as causas, através de implementação de políticas que estimulassem a diversidade racial, característica marcante do país. Assim começaram a surgir as políticas de cotas raciais em universidades e as políticas de diversidades dentro das empresas (MYERS, 2003).

A grande questão é que a maioria dos gestores não tem contato com time diversos, havendo assim dificuldade de ser colocar no lugar do outro, ou, até mesmo não querer modificar a situação atual. A sociedade brasileira, de uma forma ampla, acha que há



uma democracia racial, então é fácil perceber que esse padrão se repete também no nível empresarial. A necessidade de incluir pessoas diversas não é vista, pois, não é encarada como um problema.

Segundo Myers (2003), em seu estudo realizado em 2004, com empresas brasileiras que possuíam políticas de diversidade racial, o fato dessas empresas não terem empregados negros é atribuído a dois aspectos: não há qualificação entre os negros (formação superior) e que a discriminação não é racial e sim social e econômica. No tocante as políticas raciais, elas são mais voltadas para a educação de colaboradores negros, já que é um aspecto negativo considerado pelas empresas. Myers (2003) também mostra um dado interessante que contradiz o argumento da qualificação. Pois, dentre os diretores com pós-graduação ou mestrado, os pardos representam 44,7%, os amarelos 40,5%, os brancos 31,9% e os pretos 21,5%, sugerindo assim que os negros precisam de mais escolaridade que os brancos para assumir escalões mais altos e que enfrentam mais barreiras durante a trajetória profissional.

Essas barreiras podem ser atribuídas à violência simbólica nas relações de poder das sociedades, ou seja, há sempre uma imposição de aspectos culturais dos grupos hegemônicos sobre os grupos minoritários e, à medida que essas imposições vão sendo internalizadas, não há mais a necessidade de coação física e a posição privilegiada dos grupos opressores se mantém (OSORIO, 2006; SILVA, 2016). Se levarmos esse mesmo ponto de vista para o âmbito de liderança empresarial, percebemos que esse padrão será repetido, já que a liderança é homogênea; logo, os líderes pensarão da mesma forma. Assim, temas como inclusão de gênero e raça não farão parte de suas agendas, como também não fazem ou não fizeram parte de suas experiências de vida.

Segundo Myers (2003, p. 490), “não se pode ter uma ilha de prosperidade num mar de miséria”, ou seja, as empresas precisam assumir o seu papel perante a sociedade, auxiliando que às ações inerentes as relações humanas e iniciativas também sejam desenvolvidas em prol de toda sociedade. Para que haja uma mudança nessa estrutura, os líderes precisam experienciar que a diversidade traz benefícios. Segundo Budescu (2012), interagir com pares diversos encoraja o pensamento criativo e a ação entre crianças e adultos, segundo ele também, colocar a criança em contato com essa

diversidade traz efeitos positivos, já que crescer em um grupo racialmente ou etnicamente diverso tem mostrado resultados de diferenciais cognitivos, sociais e civis. Quem sabe esse não seja o caminho que a sociedade devesse trilhar.

Por essas razões, as corporações precisam criar mecanismos para que essa inclusão ocorra, como a implementação de políticas de inclusão e diversidade, para quem sabe assim, termos essas diferenças representadas no alto escalão executivo da maioria das empresas do Brasil.

## 2.4 Interseccionalidade

Não podemos falar de diversidade de gênero e étnica, sem falar sobre Interseccionalidade que é a relação entre múltiplas dimensões e modalidades das relações sociais, poder, raça, sexo e classe que interagem para a formação dos sujeitos (SILVA, 2016; HIRATA, 2014).

O termo interseccionalidade surgiu em 1989 nos Estados Unidos por uma jurista e professora de direito chamada Kimberlé Crenshaw (Hirata, 2014). Ela via a necessidade de colocar a mulher negra como protagonista na análise de discriminação racial e de gênero, pois até mesmo nessas problemáticas, as mulheres negras eram excluídas. Somente algumas vezes, as classes menos privilegiadas eram inseridas nas discussões.

A ideia era mostrar que as mulheres negras sofrem duas vezes: por serem mulheres e por serem negras. Pesquisas anteriores mostravam as duas estatísticas de forma segregada. Por exemplo, havia a divulgação de estatísticas referentes à agressões sofridas por mulheres e agressões sofridas por pessoas negras, mas a relação ou interação entre essas duas características não era investigada. Silva (2016) ratifica que a questão de desigualdade de gênero atinge todos os países seja qual for o nível de desenvolvimento, porém pela ótica da mulher negra essa desigualdade se acentua, pois o fenômeno da interseccionalidade também é aplicado nessas relações.

Segundo Crenshaw (1989), até mesmo quando se fala de gênero e raça, existe um grupo privilegiado que marginaliza os grupos minoritários. Sendo assim, fazer uma análise do

racismo e sexismo baseado nesse grupo privilegiado distorce o resultado, pois a análise estaria fundamentada nas experiências de um subconjunto de um fenômeno muito mais complexo. As mulheres negras são algumas vezes excluídas da teoria feminista e dos discursos das políticas antirracistas que são baseadas em experiências que não consideram a interação de gênero e raça. Ou seja, as análises devem levar em conta a interseccionalidade que existe entre o racismo e o sexismo, e a maneira com que isso afeta a experiência das mulheres negras (CRESHAW, 1989).

Para Creshaw (1990), o problema de não considerar raça, gênero e outras identidades fazem com que as políticas públicas criadas levem em consideração a experiência de um grupo que não abrange o todo, pode ignorar ou misturar as diferenças entre grupos e consequentemente, suas reivindicações. Segundo ela as experiências das mulheres negras são o produto de interações, que não são representadas nos discursos antirracistas e feministas e que essas experiências não podem ser vistas com a mesma visão que o racismo e o feminismo separados, já que afetam substancialmente a vida dessas mulheres.

O termo interseccionalidade foi criado nos Estados Unidos há 30 anos, mas poderia facilmente ter sido criado no Brasil. Já que a sociedade brasileira tem a crença de que somos uma democracia racial e que a situação atual dos negros é relacionada à condição de pobreza ao invés de questões raciais, mesmo existindo movimentos que tentam mostrar essas desigualdades. Com isso fica claro que existem barreiras invisíveis e que também são levadas aos ambientes corporativos (GUIMARÃES, 2002).

#### 2.4.1 A mulher negra e o mercado de trabalho

Com o propósito de adquirir força política e representatividade no movimento feminista, o feminismo negro deu seus primeiros passos nos anos 80, no Brasil. Surgiram coletivos e organizações que colocaram as mulheres negras como foco do debate de gênero, pois como o feminismo é pautada na discussão da temática das mulheres brancas, as pautas das mulheres negras são silenciadas e se tornam invisíveis. Sendo assim, o feminismo negro é pautado em não silenciar para sobreviver. Para que as políticas públicas possam incorporar as especificidades e realidade das mulheres negras (Ribeiro, 2016). No

campo do trabalho, no Brasil, a distância entre negros e brancos no tocante à posição ocupacional é bem conhecida (CARNEIRO, 2003). Neri (2000) analisou a mobilidade das ocupações de negros e brancos e revelou que os negros em comparação com os brancos, apresentavam uma probabilidade menor de continuar ocupados e maior de migrar para categorias inferiores de ocupação. Já Proni e Gomes (2015) mostraram que a taxa de desemprego dos não negros (10,2%) era menor que a dos negros (13,8%) e que o percentual de desemprego das mulheres negras (8,1%) era o dobro dos homens não negros (16,8%). Já a pesquisa Pnad, 2019, mostrou que há uma diferença salarial de 45% entre negros e brancos. Percebe-se que ainda ocorre o distanciamento com relação às ocupações de negros e brancos.

Quando as questões de gênero e raça são observadas, essa distância é proporcionalmente maior. Quando se trata das mulheres negras, embora tenha havido um avanço, as barreiras raciais ainda são entraves para a sua progressão no mercado de trabalho (CARNEIRO, 2003). Pinto (2006) mostrou que as mulheres negras ganham menos que os homens em todos os estados brasileiros e níveis de escolaridades. Elas trabalham mais, saindo do mercado de trabalho mais tarde, se aposentam menos e algumas nem têm aposentadoria. O mesmo estudo se baseou nos dados da PNAD onde foi constatado que os homens brancos ganham mais, seguidos por mulheres brancas, depois são os homens negros e por último as mulheres negras. A questão é que as mulheres são inseridas tardiamente no mercado formal de trabalho, pois ainda assumem as tarefas domésticas, que são consideradas suas responsabilidades. E a mulher negra está inserida de forma mais elevada no trabalho doméstico, relevando assim uma desvantagem, já que as meninas negras atuam em trabalhos domésticos para ajudar na renda familiar deixando de estudar.

Segundo o jornal Folha de São Paulo, 2019, as mulheres negras são as que mais ficam sem emprego no Brasil; entre elas a taxa de desemprego é de 16,6% - o dobro entre os homens brancos (8,3%) e maior que as mulheres brancas (11%) e homens negros (12,1%). As diferenças também são refletidas nos rendimentos médios: enquanto negras têm R\$ 1.476,00 mensais, os brancos ficam com R\$ 3.364,00, os negros com R\$ 1.849,00 e as brancas com R\$ 2.529,00.

O resultado de um estudo feito por Lima (1995) mostrou que as mulheres negras e pardas estavam no serviço doméstico a uma proporção de 48% e 30,5% respectivamente, indicando uma situação desvantajosa e mostrando que por mais que essas mulheres usassem a educação para conseguir romper a barreira e conseguir mobilidade social, elas ainda se dirigiam para empregos com menores salários e reconhecimentos. Uma reportagem publicada pelo jornal folha de São Paulo em dezembro de 2019 mostra que 20% das mulheres negras trabalham com serviços domésticos e entre as brancas o índice cai 'para 10%, ou seja, se os dois estudos forem comparados, quase 25 anos depois os índices ainda são muito expressivos.

Segundo Hirata (2014), estudos realizados no Brasil constataam que existem diferenças salariais e de desemprego quando raça e gênero são analisados. Ou seja, quando os dados de homens brancos e negros, e mulheres brancas e negras são comparados. Outro estudo realizado por Soares (2000) também mostrou o diferencial salarial entre homens e mulheres, brancos e negros e revelou que o diferencial de remuneração entre mulheres brancas e homens brancos se deve puramente às questões salariais, ou seja, não há nenhuma outra questão, como qualificação, por exemplo, que influencia essa diferença. Já entre os homens negros e brancos a diferença se deve à questão de qualificação, principalmente, seguida de salarial e de inserção. E as mulheres negras recebem menores salários que as brancas (questões puramente salariais), mais o diferencial salarial dos negros, seguido por um diferencial devido à inserção e qualificação. Ou seja, a mulher negra sofre a discriminação de gênero, cor, setorial, regional e ocupacional, mas que as outras categorias.

Soares (2000) revelou também outro fator desfavorável para o crescimento profissional das mulheres negras, pois a taxa de mulheres negras em cargos de direção e planejamento gerenciais é três vezes menor que de mulheres brancas, pois as mulheres negras deixam de estudar para cuidar da família ou ajudar na renda da casa, ou mesmo assumir como provedora da família, o que impossibilita a continuação dos estudos, que é o item primordial para a mobilidade social (PINTO, 2016).

### 2.4.2 Mobilidade social

Há um consenso de que a educação é o motor principal para a ascensão social. A educação acadêmica e profissional possibilita a mobilidade para outras classes sociais que proporcionam condições de vida mais apropriadas. Entretanto, existe uma diferença nas oportunidades de ascensão quando cor e classe são consideradas (RIBEIRO, 2006).

Há barreiras raciais para a ascensão social dos negros às camadas mais elevadas da sociedade. As desvantagens e a dificuldade de educação são transmitidas de geração para geração e a posição das pessoas na estrutura social são determinadas pela origem social e educação de cada indivíduo (RIBEIRO, 2006; OSORIO, 2004).

Entre os anos de 1940 e 1950 se solidificou o mito da democracia racial e a crença que o desenvolvimento econômico poderia integrar a sociedade. Até mesmo por aqueles que não acreditavam na ausência de preconceito. O argumento para essa crença era de que haviam indivíduos “de cor” em camadas do alto escalão da sociedade, exemplificando a possibilidade de ascensão e associavam a grande quantidade de negros nas camadas mais baixas à questão da escravidão, ou seja, o preconceito era de classe e não racial (RIBEIRO, 2006; OSORIO, 2004). Entretanto, nem todos os pesquisadores tinham essa mesma ideia. Eles partilhavam a ideia de que existia um preconceito diferente e velado no Brasil, diferente do ocorrido em outros países (como os Estados Unidos) onde ocorreu a segregação nos espaços, que era necessário para manter a ordem, mas mesmo assim alguns autores achavam que o desenvolvimento industrial levaria a uma melhor divisão social (OSORIO, 2004).

A partir de 1970, surgiram estudos capazes de comparar a situação entre brancos e negros, pois os dados “de cor” começaram a ser utilizados. Foi identificado que as desigualdades entre brancos e negros se mantinham mesmo com o desenvolvimento econômico. Dessa forma, houve a percepção que essas diferenças não poderiam mais ser associadas ao passado escravocrata. A partir de então outras pesquisas mais detalhadas foram feitas para analisar as desigualdades de raças e a mobilidade social entre brancos e negros no país (OSORIO, 2004).

A questão é que o preconceito contra os negros influencia na mobilidade social, pois os negros são maioria no baixo escalão social, refetindo uma desvantagem logo de partida para as gerações, pois a quantidade de negros nas esferas mais baixas da população sempre será maior. Somado a isso, o racismo também age em questões de mobilidade entre ocupações, por questões profissionais, educacionais e por questões de aspirações, pois os negros não se veem como pertencentes das camadas superiores e há uma inferiorização natural, vinda de ideologia racial que restringe a vontade de mudanças. Ou seja, a ideologia racial por si só, cria um sistema que garante privilégios aos brancos sem que haja força para isso (OSORIO, 2004). Os estudos feitos nas décadas de 1980 e 1990 também serviram para enfatizar os resultados anteriores que sobre a continuação das desigualdades raciais nos processos de mobilidade social (OSORIO, 2004).

Segundo Lima (1995), os estudos sugerem que os processos de mobilidade social e de realização econômica são pautados na educação, sendo essa determinante para o processo de ascensão social e ocupacional. No entanto, o retorno do investimento em educação ainda se revela discriminatório quando questões de rendimento e cargos são analisadas. Entre homens e mulheres, a diferença de rendimentos é mais observada, mas quando a variável cor é inserida as diferenças são muito mais marcantes, mesmo em casos em que haja o mesmo nível de formação acadêmica entre brancos e negros.

Segundo Ribeiro (2006), as desigualdades de mobilidade social estão mais presentes no topo da hierarquia, ou seja, na base da pirâmide a mobilidade social é mais fácil, desde que se tenha formação educacional, mas quando a pirâmide vai subindo e as posições sociais de mais prestígio e valor estão em jogo a discriminação racial é maior. Ou seja, a ideologia racial continua mantendo os privilégios.

## 2.5 Estudos sobre divulgação voluntária

Uma forma de se obter informações sobre gênero, raça, cargos de liderança e, como isso está distribuído no mercado de trabalho brasileiro, é por meio dos Relatórios de Sustentabilidade emitidos pelas empresas.

Há uma demanda por informações corporativas pelos usuários externos (investidores, fornecedores, empregados). Essa demanda é suprida pela divulgação corporativa (também conhecida pelo termo em inglês *disclosure*), que pode ser entendida, como o meio de divulgação dessas informações para o mercado (MURCIA e SANTOS, 2019). As empresas podem assumir duas vertentes quando evidenciam suas informações: uma é a divulgação obrigatória, que normalmente, segue um padrão preestabelecido; e outra é a voluntária que depende de fatores internos da empresa e julgamento da alta gestão para divulgação ou não (RUFINO e MONTE, 2015).

A divulgação de forma voluntária é forçada pela dinâmica entre os investidores e o mercado, dinâmica essa, que cria um ambiente de transparência, levando aos usuários externos informações sobre questões financeiras, operacionais e econômicas. Entretanto a divulgação de informações voluntárias não é homogênea, pois as empresas divulgam as informações de formas diferentes (RUFINO e MONTE, 2015). Essa voluntariedade na divulgação é considerada uma boa prática empresarial, pois quanto maior a divulgação de informações, menor é a assimetria informacional entre usuários externos internos (MURCIA & WUEGES, 2011). Para De Sousa, Silva & Ribeiro (2014), existem fatores que levam a divulgação de informações voluntárias de natureza econômica, ambiental e social. Um deles é pautado nos controles administrativos estabelecidos pelas empresas e o outro é a demanda da sociedade por essa informação.

Analizando a vertente socioambiental há uma tendência mundial para divulgação de informações socioambientais e não há obrigatoriedade na divulgação dessas informações, por isso algumas ferramentas são utilizadas, pelas corporações, e o GRI é uma delas (GÓIS, DE LUCA, VASCONCELOS, 2015).

GRI é uma organização internacional independente pioneira em relatórios de sustentabilidade desde 1997. Os padrões para as emissões dos relatórios são desenvolvidos através de contribuições de várias partes interessadas com o intuito de otimizar a forma de comunicação sobre questões de sustentabilidade, mudanças climáticas, direitos humanos, governança e bem-estar social (GRI, 2019). Suas diretrizes norteiam a divulgação dos relatórios de sustentabilidade e foram desenvolvidas para ajudar as organizações no relato de seu empenho social, econômico



e ambiental aumentando sua responsabilidade na prestação de contas perante a sociedade (OLIVEIRA *et al.*, 2014). Os gestores e as empresas começaram a entender que possuem obrigações sociais e que precisam adotar ações que tragam melhorias para o público de interesse. (OLIVEIRA *et al.*, 2014). Permitindo que sejam criadas ações que gerem benefícios sociais, ambientais e econômicos para todos (por exemplo, melhores empregos, menos danos ambientais, acesso à água potável, menos trabalho infantil e forçado, e igualdade de gênero) (GRI, 2019). Segundo Solomon e Lewis (2002), o GRI foi criada com um propósito de estabelecer formas de mensurar os impactos, sociais, ambientais e econômicos das empresas multinacionais. Os padrões GRI são os mais difundidos e adotados como relatórios de sustentabilidade no mundo (GRI, 2019). Segundo a KPMG (2017), 93% das 250 maiores empresas do mundo divulgam seu desempenho em sustentabilidade.

Essa é uma prática que vem ganhando muito espaço, pois as empresas estão atentas para responder à demanda dos stakeholders por informações sobre os impactos ambientais, sociais e econômicos de seus negócios (BOIRAL, 2013; GÓIS, DE LUCAS, & VASCONCELOS, 2015). Esse aumento se deve também à vontade das empresas de mostrar a sua responsabilidade perante a sociedade (BOIRAL, 2013). Bem como as pressões competitivas e o aumento do endurecimento da legislação, contribuindo para uma postura proativa e consciente das corporações (OLIVEIRA *et al.*, 2014). Segundo Sucena e Marinho (2019), a principal forma de relatar esse desempenho, ou seja, essa interação entre as organizações e o meio ambiente é por meio do relatório de sustentabilidade que é a ferramenta de divulgação utilizada pelas empresas para comunicar as questões ambientais aos *stakeholders*. Sendo um importante instrumento para medir o quanto as empresas estão envolvidas com as questões ambientais (GÓIS, DE LUCA, VASCONCELOS, 2015).

A divulgação é baseada no ideal de transparência e presume que as corporações divulguem os impactos positivos e negativos de forma mais completa e próxima da realidade. Embora a utilização dos padrões GRI tenha melhorado o rigor das informações divulgadas nos relatórios, a confiabilidade, a transparência e os vieses ainda são discutidos em alguns estudos (BOIRAL, 2013) já que a falta de transparência desses relatórios pode fazer com que eles passem a ser meras ferramentas dos

departamentos de *marketing* para melhorar a imagem da empresa, já que a divulgação das informações passa pelo crivo da alta administração, mimando a legitimidade (BOIRAL, 2013). Embora haja um aumento significativo, ainda há um longo caminho a ser seguido para a melhoria das informações que por vezes são questionáveis, ou até inadequadas (SOLOMON & LEWIS, 2002).

Segundo Oliveira *et al.* (2014), alguns pontos devem ser considerados na divulgação dos relatórios de sustentabilidade como subjetividade dos itens contemplados, falta de padronização e constância das informações, ausência de divulgação de fatos negativos. Esses fatores dificultam a comparabilidade entre os relatórios e entre os países e faz com que o objetivo principal de evidência e transparência de práticas empresariais não seja cumprido. A análise feita pela presente pesquisa também constatou que os relatórios apresentam falta de padronização e ausência de informações importantes relacionadas ao quantitativo da força de trabalho, gênero e divisão de categorias funcionais (para mais informações, *vide* Capítulo 3).

A questão da ausência de determinadas informações e de fatos negativos é um ponto interessante que é abordado pela teoria da divulgação. Que diz que de uma forma geral, as empresas tendem a divulgar somente informações positivas ou que os benefícios superem o custo da divulgação (GÓIS, DE LUCA, VASCONCELOS, 2015). Ou seja, enquanto as informações desfavoráveis são escondidas as favoráveis são divulgadas, diminuindo a eficácia dos relatórios. Fazendo parecer que as empresas reportam mais visões e intenções do que realmente o desempenho e ações (FERREIRA-QUILICE e CALDANA, 2015). A tabela 2 abaixo mostra o que alguns estudos encontraram para fatos positivos e negativos a respeito da divulgação dos relatórios em formato GRI.

Tabela 2: *Possíveis incentivos e desincentivos para divulgação dos GRI*

Possíveis incentivos e desincentivos para divulgação dos GRI	
Incentivos	Desincentivos
Entendimento de riscos e oportunidades (GRI, 2019)	Falta de padronização (Oliveira et al., 2014)
Ênfase na ligação entre o financeiro e o não financeiro (GRI, 2019)	Falta de evidenciação de questões negativas (Oliveira et al., 2014)
Evitar receber implicações por falhas ambientais, sociais e de governança (GRI, 2019)	Subjetividade na escolha dos temas (Oliveira et al., 2014)
Comparar o desempenho interno, entre organizações e setores (GRI, 2019)	Dificuldades internas (Falta de tempo de funcionários internos para fornecer informações; custo elevado; complexidade no relatório, desgaste no levantamento de dados (Ferreira-Quilice & Caldana, 2015))
Mitigar ou reverter impactos negativos ambientais, sociais e de governança (GRI, 2019)	Indicadores (Quantidade de indicadores; repetitivos, não específicos por setor, medidas utilizadas não são usuais no Brasil (Ferreira-Quilice & Caldana, 2015))
Melhorar a reputação e a fidelidade à marca (GRI, 2019)	Para as empresas que não divulgam todos os indicadores, pode passar a impressão de que não têm a informação (Ferreira-Quilice & Caldana, 2015)
Influenciar percepções (Solomon & Lewis, 2002)	Avaliação por quantidade e não por qualidade (Ferreira-Quilice & Caldana, 2015)
Aumento do compromisso individual dentro da organização (Solomon & Lewis, 2002)	Foco em grandes organizações (Ferreira-Quilice & Caldana, 2015)
Manter a posição de poder e legitimação (Solomon & Lewis, 2002)	Falta de periodicidade da informação (Oliveira et al. 2014)
Divulgar informações sociais suficientes que mostrem que é uma boa corporação (Solomon & Lewis, 2002)	Informações desconexas e irrelevantes (Oliveira et al. 2014)
Pressões competitivas (Oliveira et al., 2014)	Relatório global que pode ser genérico e conflitante com os aspectos locais (Ferreira-Quilice & Caldana, 2015)
Aumento do rigor legal (Oliveira et al., 2014)	Dificuldades de elaborar um relatório conciso que envolveu tantas áreas (Ferreira-Quilice & Caldada, 2015)
Demanda de transparência pela sociedade (Oliveira et al., 2014)	Relatórios não atraentes aos stakeholders (Ferreira-Quilice & Caldada, 2015)
Melhor reconhecimento no mercado de capitais (Oliveira, 2014)	Margem para falta de objetividade e poucos leitores (Ferreira-Quilice & Caldada, 2015)

Fonte: Elaborada pela autora

### 2.5.1 GRI no Brasil

O Brasil está entre os cinco países que mais divulgam relatórios GRI, Estados Unidos é o número um em divulgação (GÓIS, DE LUCA e VASCONCELOS, 2015). A atuação do GRI é apontada como possível causa do aumento da divulgação dos relatórios empresariais no Brasil. A adoção do GRI pelas empresas brasileiras apresentou um crescimento expressivo na última década, devido ao fato que o conjunto de indicadores e diretrizes aumenta a comparabilidade, periodicidade, credibilidade e legitima a comunicação no ambiente socioambiental (CORRÊA, 2013).

A pesquisa de Góis, De Luca e Vasconcelos (2015) indica que, no Brasil, o tamanho da empresa tem relação positiva com a divulgação ambiental, social e sustentável. O tamanho e a idade empresarial são os itens mais sensíveis no Brasil, pois uma empresa maior e mais solidificada no mercado pode incorporar os custos da divulgação, ou seja, o custo é menor que o benefício da divulgação. Uma empresa mais sólida também não será tão impactada pela divulgação de determinadas informações quanto empresas menores e mais jovens no mercado, que podem facilmente ser impactadas pela divulgação de determinadas informações. O estudo inferiu também que as características empresariais interferem na divulgação ou não das informações, ou seja, contribuem fortemente para o nível de divulgação dos indicadores GRI (Tamanho, setor de impacto ambiental, rentabilidade, auditoria, idade e endividamento, por exemplo). Os resultados também mostraram que as empresas divulgam mais os índices econômicos, ambientais e sociais, nessa ordem. E que as empresas no Brasil divulgam as informações sustentáveis em menor número.

No ano de 2008, as empresas brasileiras foram responsáveis pela metade das divulgações na América Latina, e o setor de energia brasileiro liderou e foi responsável por 35% da amostra (OLIVEIRA *et al.* 2014). E que há concentração de divulgação por setores econômicos (bens de consumo, bancário, mineração, serviços, papel e celulose e indústria de construção). As empresas com mais tempo de adesão às diretrizes se mostraram mais consistentes em suas publicações, ou seja, com publicações mais completas e adequadas. Os setores de bens de consumo e bancários fazem parte desse grupo. Também houve correspondência por terem ações negociadas na bolsa e fazerem

parte da composição do Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE). Monte (2014) apontou que os fatores determinantes para que as empresas divulguem de forma voluntária são rentabilidade (calculada através do lucro líquido e patrimônio líquido), tamanho (considerado como ativo total) e sustentabilidade (se participam ou não da carteira ISE).

### 2.5.2 ISE

No Brasil, a [B3] implantou o ISE firmando o seu compromisso com atitudes responsáveis. O ISE foi criado em 2005, sendo o quarto índice desse tipo no mundo e uma iniciativa pioneira na América Latina. As empresas que detêm as 200 ações mais líquidas da [B3] são convidadas a participar do índice através de um processo seletivo que faz avaliações no âmbito quantitativo e qualitativo. O processo da carteira segue uma asseguração externa, conferindo mais confiança e credibilidade ao índice. O índice busca criar um ambiente de investimento compatível com as necessidades da sociedade por um desenvolvimento sustentável e por responsabilidade ética nas ações das corporações. (B3, 2019).

O ISE é uma ferramenta que analisa o desempenho de sustentabilidade das empresas pautada sob os seguintes aspectos: justiça social, equilíbrio ambiental, governança corporativa e eficiência econômica. Fazendo uma diferenciação entre empresas e grupos comprometidos com a sustentabilidade de outros que não são, medidos, por meio de níveis de comprometimento com a sustentabilidade, equidade, transparência, qualidade, desempenho econômico-financeiro, social e ambiental (B3, 2019).

### 3 METODOLOGIA

Esse estudo foi realizado em duas fases, utilizando abordagens quantitativa e qualitativa.

#### 3. 1 Análise descritiva dos dados quantitativos

Para a realização da primeira parte foi utilizada a abordagem quantitativa com o a coleta e análise de dados secundários. Todas as informações do estudo são informações públicas disponibilizadas de forma voluntária pelas próprias empresas. Os dados sobre gênero e categoria funcional foram extraídos dos Relatórios de Sustentabilidade emitidos pelas 435 empresas listadas na bolsa de valores Brasil, Bolsa e Balcão ([B3]) entre os anos de 2012 a 2018. A amostra consiste em informações disponíveis referentes aos anos bases citados, utilizando o relatório “Relate ou Explique” emitido em 2018 que considerou as empresas que estavam listadas no pregão em 13/07/2017, data de corte da amostra. A coleta dos relatórios foi feita através do *hiperlink* disponibilizado na própria planilha do “Relate ou Explique” e, quando não havia informação disponível no relatório a informação foi coletada no próprio site de Relação com Investidores das empresas. Em alguns sites o acesso não foi possível, pois exigia senha ou alguns relatórios continham informações dos dados mundiais sem especificar as informações do Brasil.

Durante a consulta dos relatórios foram recolhidas informações sobre os itens GRI 102-8, GRI 102-48 e GRI 405-1, os quais tratam respectivamente dos seguintes temas: (a) informações sobre empregados e outros trabalhadores, (b) reformulações de informações e diversidade dos grupos responsáveis pela governança e (c) entre os colaboradores. Dessa forma, foram coletados os dados das quantidades de funcionários em termos totais, número de mulheres/homens, e número de mulheres/homens em certas divisões funcionais (diretores, gerentes, operacionais, estagiários). As mesmas informações também foram coletadas considerando raça (no caso, a negra). Os dados foram coletados entre os meses de julho e outubro de 2019. A análise dos dados coletados foi feita por meio de estatística descritiva, a fim de traçar um panorama geral

da interseccionalidade gênero-raça dos funcionários das empresas de capital aberto brasileiras.

### 3.2 Entrevistas

Já a segunda parte foi baseada em uma abordagem qualitativa, sendo essa uma entrevista semiestruturada em profundidade. A pesquisa qualitativa - diferentemente da quantitativa - não tem um plano rigorosamente definido, ela vai sendo direcionada no decorrer do processo e busca dados descritivos do contato entre o pesquisador e o objeto de estudo, buscando entender e interpretar os fenômenos através do olhar dos entrevistados (NEVES, 1996).

Análise narrativa foi baseada na história oral, onde as entrevistadas tiveram liberdade para que pudessem contar suas próprias histórias e suas percepções, contar se existiram barreiras pelo fato de serem mulheres ou serem mulheres negras no percurso de suas trajetórias. A pesquisa contou com cinco entrevistadas com idade entre 39 e 55 anos; os nomes apresentados na tabela 3 abaixo são fictícios, a fim de preservar a identidade das participantes.

Tabela 3: Nomes atribuídos às entrevistadas

Nome atribuído	Cargo	Idade
Aretha Franklin	Diretora regional	39
Carolina de Jesus	Diretora Comercial	38
Elza Soares	Presidente de conselho e Secretária geral	n/d
Angela Davis	Diretora Executiva	n/d
Nina Simone	CFO	41

Fonte: Elaborada pela autora

Foram entrevistas semiestruturadas que variaram entre 30 e 50 minutos com mulheres que ocupam cargos executivos em empresas públicas ou privadas. Três entrevistas foram presenciais, uma por telefone e uma por *Skype*. Foi perceptível que as entrevistas presenciais foram mais longas, pois as entrevistadas ficaram mais à vontade e tinham

mais tempo disponível. Todas as entrevistas foram gravadas com consentimento das entrevistadas, transcritas e disponibilizadas como anexo dessa pesquisa.

O protocolo da entrevista foi o seguinte: o primeiro passo para realizar as entrevistas, foi pensar em nomes de mulheres em cargos de alto escalão que exemplificassem lideranças negras e brancas e pudessem contribuir para a pesquisa. Tendo em mente os nomes, a fase seguinte foi tentar entrar em contato com essas pessoas, seja através do *Linkedin*, *e-mail*, ou através de alguém que pudesse ter contato direto com essas mulheres. O contato através do *Linkedin* se mostrou efetivo. Todas as contatadas através desse canal responderam, de forma positiva ou negativa. Os contatos por telefone também obtiveram sucesso. Nesse primeiro contato as candidatas foram informadas que se tratava de uma pesquisa acadêmica de mestrado voltada para a liderança feminina com o intuito de analisar o perfil de gênero e raça das empresas de capital aberto brasileiras. Utilizando para isso as informações do Relatório de Sustentabilidade e pesquisa qualitativa através de entrevistas.

Após o aceite por parte das candidatas, houve a fase de agendar as entrevistas, esse foi um item bem sensível, pois as agendas de todas as entrevistadas eram bem corridas, mas todas se mostraram dispostas, tornando possível o agendamento.

As entrevistas foram realizadas de formas distintas. Uma entrevista foi por telefone, uma por *Skype* e três presenciais (Duas em locais disponibilizados pelas entrevistadas e uma em uma cafeteria). As entrevistas seguiram um roteiro preestabelecido (pode ser consultado no Apêndice A) que iniciava com a leitura do termo de consentimento (Apêndice B) e explicação sobre como ocorreria a entrevista.

As entrevistas foram bem-sucedidas e tiveram aprovação para a gravação do áudio (que foi feito através do próprio celular ou gravação do programa utilizado para a entrevista). O processo de entrevista foi bastante gratificante. Todas as entrevistadas responderam a todas as perguntas (vide Apêndice C) que lhes foram feitas. Devido à limitação do tempo nem todas as perguntas constantes do roteiro foram realizadas, mas havia uma seleção das perguntas indispensáveis. O roteiro foi seguido durante todo o processo, entretanto, em alguns momentos que as entrevistadas tocavam em algum ponto que



merecesse enfoque, havia a intervenção com uma pergunta mais específica. Algumas perguntas, como estrutura familiar e atribuições, foram respondidas enquanto as candidatas contavam um pouquinho de suas histórias por isso não foram feitas novamente.

No transcorrer do processo as entrevistadas se mostraram bastantes confortáveis e verdadeiras. Em alguns momentos a indignação também foi perceptível pelo tom da voz e gestos. No final, as entrevistadas foram questionadas se havia alguma dúvida, pergunta ou comentário a fazer sobre o processo. Nenhuma fez nenhum comentário adicional, mas todas quiseram entender um pouquinho mais sobre a pesquisa.

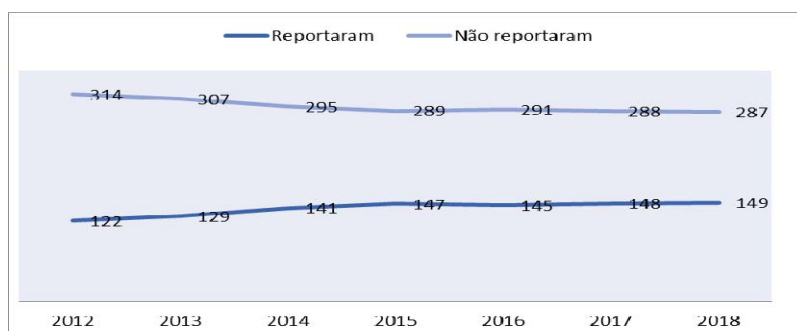
Após as entrevistas, foram feitas as transcrições que serviram de apoio à análise das narrativas baseadas na história oral. Assim, as análises foram feitas interligando os relatos das entrevistadas, com a fundamentação teórica previamente analisada. Com o intuito de responder às perguntas objeto do estudo.

## 4 RESULTADOS DA DIVULGAÇÃO GRI

### 4.1 Quem divulga

A Figura 5 mostra o número de empresas que emitiram o Relatório de Sustentabilidade, entre os anos de 2012 a 2018. Analisando essa informação de forma conjunta com a figura 6, observa-se que houve um aumento de empresas que publicaram, e que embora seja um aumento constante, a variação entre os anos, percentualmente, é pequena. Entretanto, entre 2012 e 2018 o aumento foi de 22%. O número de empresas passou de 122 em 2012 para 149 em 2018. Segundo Corrêa (2013), a adoção do GRI pelas empresas brasileiras apresentou crescimento, pois os índices ajudam entre outros itens na comparabilidade e comunicação de fatores sociambientais.

Figura 5 - Quantidade de empresas que publicaram o Relatório de Sustentabilidade entre 2012 e 2018.



Fonte: Elaborada pela autora

Figura 6 - Empresas que emitiram Relatório de Sustentabilidade (em percentual).



Fonte: Elaborada pela autora

A Tabela 4 abaixo, mostra as empresas que reportaram e em algum momento pararam de emitir os relatórios. Podemos observar que nos anos de 2016 e 2017, ocorreu o maior número de empresas que pararam de reportar, talvez devido a crise financeira, já que um dos pontos negativos atribuídos aos relatórios de sustentabilidade é o caráter seletivo da informação.

Tabela 4 – Empresas que reportaram em algum momento e pararam

<b>Empresas</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>Total</b>
Aliansce Shopping							1	1
Banco Pine							1	1
Bombril	1				1	1		3
CIA Siderúrgica Nacional	1	1	1		1	1		5
DASA	1	1		1	1	1		5
Dommo							1	1
Elekeiroz					1	1		2
Elektro redes							1	1
Eternit							1	1
Even	1					1		2
Fertilizantes Hering							1	1
Fibria							1	1
Forjas Taurus			1	1	1	1		4
JBS S.A	1					1		2
LINX S.A				1	1	1		3
Magazine Luiza							1	1
Marcopolo				1	1	1		3
Metalfrio							1	1
Multiplan		1						1
Positivo Tecnologia	1	1			1	1		4
Renova					1	1		2
Smiles Fidelidade	1		1	1	1	1		5
Tecnisa						1		1
Unisas Sid de Minas	1	1			1			3
Whirlpool S.A		1		1				2
Oleo e gás Participações							1	1
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>6</b>	<b>3</b>	<b>6</b>	<b>11</b>	<b>13</b>	<b>10</b>	<b>57</b>

Fonte: Elaborada pela autora

#### 4.2 Setores que mais reportaram

A tabela 5 mostra as empresas que publicam o Relatório de Sustentabilidade por setores. As empresas dos setores de energia foram responsáveis por 31% das publicações nos 7

anos analisados, seguidas pelo transporte (13%) e intermediários financeiros (9%), liberam a colocação, respectivamente. Oliveira *et al.* (2014) apontou que as empresas do setor elétrico lideravam a divulgação dos relatórios. De acordo com a tabela 5, observa-se que esse setor ainda continua na liderança. A liderança do setor elétrico nas divulgações dos Relatórios de Sustentabilidade tem um motivo, já que a divulgação desses relatórios é regulada pela ANEEL (Agência Nacional de Energia Elétrica), que tornou a divulgação obrigatória para o setor em 2001 (MORISUE, DE SOUZA RIBEIRO E DE MORAIS PENTEADO, 2012).

Tabela 5: Empresas que publicaram o Relatório de Sustentabilidade por setor

Setor	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	Total
Energia Elétrica	42	42	44	44	44	45	45	306
Transporte	18	18	18	18	18	18	18	126
Intermediários Financeiros	12	12	12	12	13	13	12	86
Alimentos Processados	5	6	8	8	8	7	8	50
Madeira e Papel	6	6	6	6	6	6	5	41
Petróleo, Gás e Biocombustíveis	4	4	6	6	6	6	4	36
Comércio	4	4	4	4	4	5	6	31
Telecomunicações	3	4	4	4	4	4	4	27
Exploração de Imóveis	3	2	4	4	4	4	3	24
Água e Saneamento	2	2	2	3	4	4	5	22
Diversos	0	3	2	3	3	5	6	22
Serviços Financeiros Diversos	2	2	2	3	3	3	3	18
Químicos	3	3	3	3	2	2	1	17
Construção Civil	2	3	3	3	3	1	1	16
Mineração	2	2	2	2	2	2	2	14
Máquinas e Equipamentos	2	2	1	2	2	3	2	14
Siderurgia e Metalurgia	1	1	2	3	1	2	3	13
Serv. Médico - Hosp., An e Diag.	1	1	2	2	2	2	2	12
Previdência e Seguros	1	1	1	2	2	2	3	12
Gás	1	1	1	2	2	2	2	11
Material de Transporte	2	2	2	1	1	1	1	10
Construção e Engenharia	0	1	1	2	2	2	1	9
Produtos de Uso Pessoal e Limp.	0	2	2	2	1	1	1	9
Agropecuária	0	0	1	2	2	2	2	9
Comércio e Distribuição	1	1	1	1	1	1	2	8
Outros	1	1	1	1	1	1	2	8
Bebidas	1	1	1	1	1	1	1	7
Tecidos, Vestuário e Calçados	1	1	1	1	1	1	1	7
Medicamentos e Outros Produtos	0	0	1	1	1	1	1	5
Utilidades Domésticas	1	0	1	0	1	1	1	5
Programas e Serviços	1	1	1	0	0	0	0	3
Computadores e Equipamentos	0	0	1	1	0	0	1	3
Holdings Diversificadas	0	0	0	0	0	0	0	0
Total	122	129	141	147	145	148	149	981

Fonte: Elaborada pela autora

A tabela 6 mostra os setores que mais reportam informações sobre gênero. Novamente as empresas dos setores de energia, transporte e intermediários financeiros, liberam a publicação de informações sobre gênero.

Tabela 6: Empresas que publicaram a informação sobre gênero

Setor	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	Total
Energia Elétrica	16	16	18	20	20	19	19	128
Transporte	8	10	10	10	9	10	8	65
Intermediários Financeiros	8	8	8	8	10	12	10	64
Alimentos Processados	3	5	8	7	7	7	7	44
Madeira e Papel	5	5	4	4	4	4	3	29
Telecomunicações	3	4	4	4	4	4	4	27
Comércio	3	3	3	4	4	5	5	27
Petróleo, Gás e Biocombustíveis	2	2	3	4	4	4	2	21
Água e Saneamento	2	2	2	3	4	4	5	22
Serviços Financeiros Diversos	2	2	2	3	3	3	3	18
Químicos	3	3	3	3	2	2	1	17
Exploração de Imóveis	1	1	3	3	3	3	2	16
Construção Civil	1	2	2	2	2	1	1	11
Máquinas e Equipamentos	1	1	1	2	2	3	2	12
Serv.Méd. - Hosp., Análises e Diag.	1	1	2	2	2	2	2	12
Diversos	0	1	1	1	2	3	4	12
Gás	1	1	1	2	2	2	2	11
Siderurgia e Metalurgia	1	1	1	2	1	2	2	10
Construção e Engenharia	0	1	1	2	2	2	1	9
Agropecuária	0	0	1	2	2	2	2	9
Produtos de Uso Pessoal e Limpeza	0	2	2	1	1	1	1	8
Comércio e Distribuição	1	1	1	1	1	1	2	8
Material de Transporte	1	1	1	1	1	1	1	7
Tecidos, Vestuário e Calçados	1	1	1	1	1	1	1	7
Mineração	1	1	1	1	1	1	0	6
Bebidas	0	1	1	1	1	1	1	6
Medicamentos e Outros Produtos	0	0	1	1	1	1	1	5
Programas e Serviços	1	1	1	0	0	0	0	3
Utilidades Domésticas	0	0	1	0	1	0	1	3
Computadores e Equipamentos	0	0	1	1	0	0	0	2
Previdência e Seguros	0	0	0	0	1	1	0	2
Holdings Diversificadas	0	0	0	0	0	0	0	0
Total	66	77	89	96	98	102	93	621

Fonte: Elaborada pela autora

A tabela 7 mostra as empresas que divulgaram pelo menos três anos de informações sobre gênero e/ou raça. As empresas dos setores de energia, intermediários financeiros e transporte liberam a emissão dos relatórios com informações sobre gênero e/ou gênero, mostrando uma constância na divulgação das informações.

Tabela 7: Empresas que divulgaram pelo menos três anos de informações sobre gênero e/ou raça

Setores	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	Total
Energia Elétrica	20	20	20	20	20	20	20	140
Intermediários Financeiros	11	11	11	11	11	11	11	77
Transporte	10	10	10	10	10	10	10	70
Alimentos Processados	6	6	6	6	6	6	6	42
Madeira e Papel	5	5	5	5	5	5	5	35
Água e Saneamento	4	4	4	4	4	4	4	28
Comércio	4	4	4	4	4	4	4	28
Petróleo, Gás e Biocombustíveis	4	4	4	4	4	4	4	28
Telecomunicações	4	4	4	4	4	4	4	28
Construção Civil	3	3	3	3	3	3	3	21
Exploração de Imóveis	3	3	3	3	3	3	3	21
Material de Transporte	3	3	3	3	3	3	3	21
Químicos	3	3	3	3	3	3	3	21
Serviços Financeiros Diversos	3	3	3	3	3	3	3	21
Agropecuária	2	2	2	2	2	2	2	14
Diversos	2	2	2	2	2	2	2	14
Gás	2	2	2	2	2	2	2	14
Máquinas e Equipamentos	2	2	2	2	2	2	2	14
Produtos de Uso Pessoal e de Limpeza	2	2	2	2	2	2	2	14
Serv. Méd. - Hosp., Anál. e Diag.	2	2	2	2	2	2	2	14
Siderurgia e Metalurgia	2	2	2	2	2	2	2	14
Construção e Engenharia	1	1	1	2	2	2	2	11
Bebidas	1	1	1	1	1	1	1	7
Comércio e Distribuição	1	1	1	1	1	1	1	7
Computadores e Equipamentos	1	1	1	1	1	1	1	7
Medicamentos e Outros Produtos	1	1	1	1	1	1	1	7
Mineração	1	1	1	1	1	1	1	7
Previdência e Seguros	1	1	1	1	1	1	1	7
Programas e Serviços	1	1	1	1	1	1	1	7
Tecidos, Vestuário e Calçados	1	1	1	1	1	1	1	7
Utilidades Domésticas	1	1	1	1	1	1	1	7
<b>Total Geral</b>	<b>107</b>	<b>107</b>	<b>107</b>	<b>108</b>	<b>108</b>	<b>108</b>	<b>108</b>	<b>753</b>

Fonte: Elaborada pela autora

A tabela 8 mostra a média (em percentual) do total de homens nas empresas que reportaram pelo menos 3 anos.

Tabela 8 – Média do total dos homens nas empresas que reportaram pelo menos 3 anos

<b>Setores</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>Total</b>
Agropecuária			86%	80%	80%	90%	90%	85%
Água e Saneamento	84%	84%	84%	83%	82%	82%	82%	83%
Alimentos Processados	76%	53%	76%	77%	67%	81%	78%	73%
Bebidas		88%	87%	86%	86%	85%	84%	86%
Comércio	32%	32%	37%	45%	45%	46%	44%	40%
Comércio e Distribuição	48%	53%	51%	52%	48%	49%	49%	50%
Computadores e Equipamentos			47%	48%			0%	32%
Construção Civil	43%	50%	52%	49%	45%	76%	82%	52%
Construção e Engenharia		88%	85%	79%	79%	81%	71%	80%
Diversos		50%	47%	46%	45%	47%	46%	46%
Energia Elétrica	74%	74%	73%	78%	80%	81%	80%	77%
Exploração de Imóveis	21%	47%	55%	58%	57%	58%	53%	52%
Gás	61%	60%	60%	66%	66%	66%	66%	64%
Intermediários Financeiros	50%	57%	48%	48%	56%	56%	53%	53%
Madeira e Papel	87%	88%	69%	68%	68%	68%	64%	73%
Máquinas e Equipamentos	78%	77%	76%	86%	86%	87%	86%	84%
Material de Transporte	43%	43%	42%	85%	84%	42%	84%	54%
Medicamentos e Outros Produtos			64%	64%	65%	63%	63%	64%
Mineração	87%	87%	87%	88%	88%	88%	0%	75%
Petróleo, Gás e Biocombustíveis	83%	83%	68%	72%	73%	75%	62%	73%
Previdência e Seguros				0%	0%	0%	0%	0%
Prod. de Uso Pessoal Limpeza		53%	55%	21%	37%	37%	38%	41%
Programas e Serviços	68%	67%	69%					68%
Químicos	85%	85%	84%	83%	83%	83%	77%	84%
Serviços Financeiros Diversos	66%	66%	67%	63%	64%	63%	64%	64%
Serv. Méd-Hosp.Anál. e Diag.	18%	19%	19%	23%	23%	23%	22%	22%
Siderurgia e Metalurgia	89%	89%	90%	92%	89%	92%	92%	91%
Tecidos, Vestuário e Calçados	29%	28%	27%	26%	27%	30%	33%	29%
Telecomunicações	53%	52%	54%	56%	56%	57%	57%	55%
Transporte	59%	74%	73%	72%	66%	71%	62%	68%
Utilidades Domésticas	0%		52%		55%		61%	42%
<b>Total Geral</b>	<b>62%</b>	<b>66%</b>	<b>65%</b>	<b>66%</b>	<b>66%</b>	<b>68%</b>	<b>65%</b>	<b>65%</b>

Fonte: Elaborada pela autora

A tabela 9 mostra a média (em percentual) do total de mulheres nas empresas que reportaram pelo menos 3 anos.

Tabela 9: Média do total das mulheres nas empresas que reportaram pelo menos 3 anos

Setores	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	Total
Agropecuária			14%	20%	20%	10%	10%	15%
Água e Saneamento	16%	16%	16%	17%	18%	18%	18%	17%
Alimentos Processados	24%	22%	24%	23%	16%	19%	22%	21%
Bebidas		12%	13%	14%	14%	15%	16%	14%
Comércio	43%	43%	63%	55%	55%	54%	56%	52%
Comércio e Distribuição	52%	47%	49%	48%	52%	51%	51%	50%
Computadores e Equipamentos			53%	52%			0%	35%
Construção Civil	7%	17%	15%	18%	21%	24%	18%	17%
Construção e Engenharia		12%	15%	21%	21%	19%	29%	20%
Diversos		50%	53%	54%	55%	53%	54%	54%
Energia Elétrica	20%	20%	27%	22%	20%	19%	20%	21%
Exploração de Imóveis	29%	53%	45%	42%	43%	42%	47%	42%
Gás	39%	40%	40%	34%	34%	34%	34%	36%
Intermediários Financeiros	39%	43%	41%	40%	44%	44%	47%	43%
Madeira e Papel	13%	12%	11%	12%	12%	12%	11%	12%
Máquinas e Equipamentos	22%	23%	24%	14%	14%	13%	14%	16%
Material de Transporte	7%	7%	8%	15%	16%	8%	16%	10%
Medicamentos e Outros Produtos			36%	36%	35%	37%	37%	36%
Mineração	13%	13%	13%	12%	12%	12%	0%	11%
Petróleo, Gás e Biocombustíveis	17%	17%	32%	28%	27%	25%	38%	27%
Previdência e Seguros				0%	0%	0%	0%	0%
Prod. de Uso Pessoal Limpeza		47%	45%	29%	64%	63%	62%	48%
Programas e Serviços	32%	33%	31%					32%
Químicos	15%	15%	16%	17%	17%	17%	23%	16%
Serviços Financeiros Diversos	34%	34%	33%	37%	36%	37%	36%	36%
Serv. Méd-Hosp.Anál. e Diag.	82%	81%	81%	77%	77%	77%	78%	78%
Siderurgia e Metalurgia	11%	11%	10%	8%	11%	8%	8%	9%
Tecidos, Vestuário e Calçados	71%	72%	73%	74%	73%	70%	67%	71%
Telecomunicações	47%	48%	46%	44%	44%	43%	43%	45%
Transporte	21%	26%	27%	28%	24%	29%	26%	26%
Utilidades Domésticas	0%		48%		45%		39%	33%
<b>Total Geral</b>	<b>26%</b>	<b>28%</b>	<b>31%</b>	<b>29%</b>	<b>29%</b>	<b>29%</b>	<b>30%</b>	<b>29%</b>

Fonte: Elaborada pela autora

A figura 7 mostra o total dos empregados, por setores, nas empresas que reportaram pelo menos 3 anos, entre os anos de 2012 e 2018. Observa-se também que o percentual de homens foi em média 65% e o percentual das mulheres foi de 29%.



Figura 7: Total dos empregados por ano nas empresas que reportaram pelo menos 3 anos

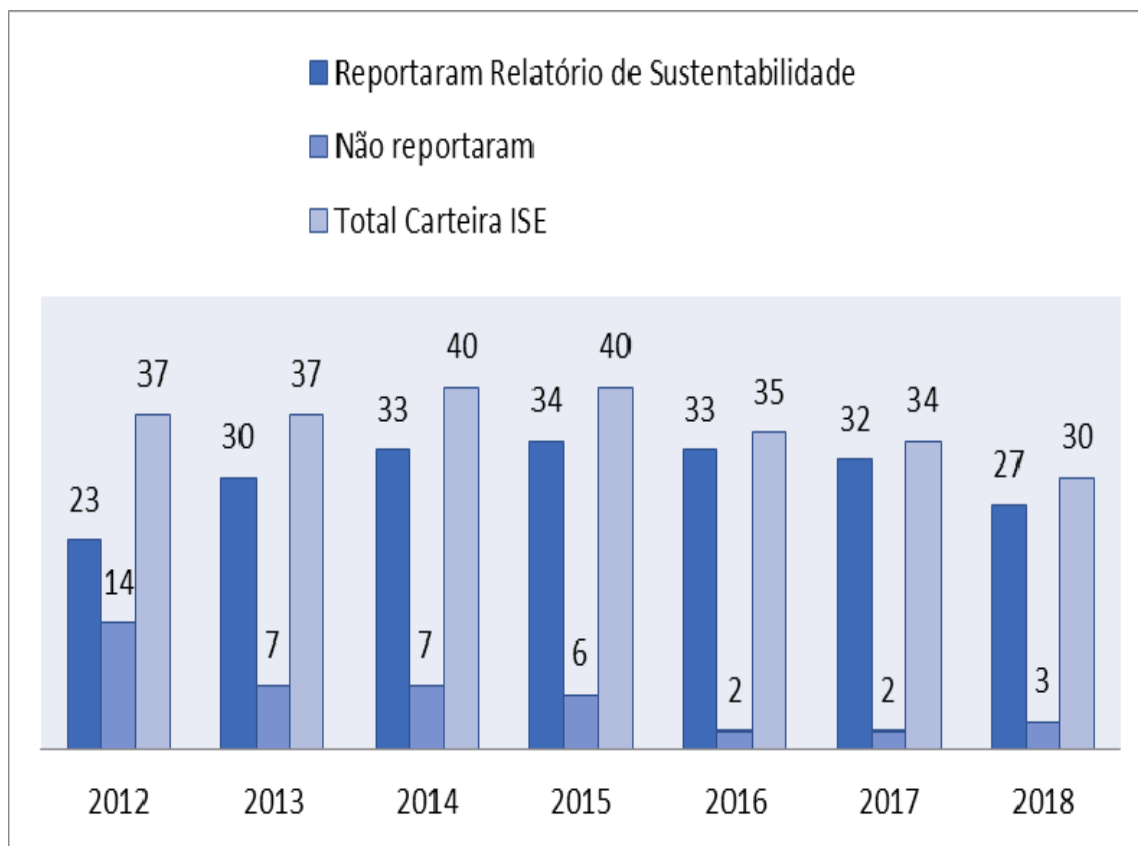
Setores	Total dos empregados por ano							Soma do total de	Total médias homens	Total média mulheres
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018			
Agropecuária			248	3.212	2.910	3.193	3.909	13.472	85%	15%
Água e Saneamento	28.078	28.294	28.794	35.051	36.803	36.319	36.883	230.222	83%	17%
Alimentos Processados	126.725	237.125	250.237	301.825	304.875	184.613	218.328	1.623.728	73%	21%
Bebidas		32.319	32.817	33.719	32.552	30.911	29.513	191.831	86%	14%
Comércio	62.637	68.164	50.929	77.201	73.893	74.378	56.380	463.582	40%	52%
Comércio e Distribuição	91.855	169.959	173.906	160.082	100.523	100.288	102.562	899.175	50%	50%
Computadores e Equipamentos			8.437	7.056			1.965	17.458	32%	35%
Construção Civil	33.158	30.757	26.474	19.472	16.493	14.273	22.494	163.121	52%	17%
Construção e Engenharia		2.383	3.195	5.256	4.902	4.343	3.240	23.319	80%	20%
Diversos		13.871	5.552	6.072	30.132	35.116	35.685	126.428	46%	54%
Energia Elétrica	92.456	86.307	92.182	100.736	101.721	106.858	116.099	696.359	77%	21%
Exploração de Imóveis	2.074	55	7.884	7.890	7.381	7.190	2.003	34.477	52%	42%
Gás	491	480	508	1.514	1.450	1.445	1.531	7.419	64%	36%
Intermediários Financeiros	385.893	287.173	365.602	371.949	353.289	364.743	361.222	2.489.871	53%	43%
Madeira e Papel	31.273	34.271	36.395	37.148	38.109	40.202	35.305	252.703	73%	12%
Máquinas e Equipamentos	22.323	23.798	30.664	23.687	20.896	20.957	21.309	163.634	84%	16%
Material de Transporte	27.147	29.989	29.827	19.373	18.506	20.853	15.670	161.365	54%	10%
Medicamentos e Outros Produtos			1.232	1.285	1.219	1.053	1.059	5.848	64%	36%
Mineração	66.534	62.475	58.905	57.798	57.018	57.261	73.230	433.220	75%	11%
Petróleo, Gás e Biocombustíveis	86.599	87.912	81.182	79.132	51.932	47.564	47.724	482.045	73%	27%
Previdência e Seguros				14.000	14.849	14.456	12.903	56.208	0%	0%
Prod. de Uso Pessoal Limpeza		8.239	8.075	7.864	4.907	4.765	4.958	38.808	41%	48%
Programas e Serviços	1.537	1.737	2.576					5.850	68%	32%
Químicos	11.017	10.891	10.795	10.124	9.212	10.763	8.008	70.810	84%	16%
Serviços Financeiros Diversos	4.380	4.378	4.323	6.227	6.488	6.844	7.787	40.427	64%	36%
Serv. Méd-Hosp. Anál. e Diag.	8.224	8.909	8.774	10.149	9.857	10.254	10.987	67.154	22%	78%
Siderurgia e Metalurgia	2.348	2.495	2.175	20.851	2.085	14.889	15.643	60.486	91%	9%
Tecidos, Vestuário e Calçados	8.834	9.314	8.441	8.182	7.748	7.520	6.319	56.358	29%	71%
Telecomunicações	48.978	65.805	67.147	80.333	74.688	74.644	74.307	485.902	55%	45%
Transporte	87.055	90.425	94.115	93.586	88.257	84.532	81.196	619.166	68%	26%
Utilidades Domésticas	15.261		15.544		11.662		29.041	71.508	42%	33%
<b>Total Geral</b>	<b>1.244.877</b>	<b>1.397.525</b>	<b>1.506.935</b>	<b>1.600.774</b>	<b>1.484.357</b>	<b>1.380.227</b>	<b>1.437.260</b>	<b>10.051.954</b>	<b>65%</b>	<b>29%</b>

Fonte: Elaborada pela autora

#### 4.3 Divulgação do Relatório de Sustentabilidade por empresas integrantes da Carteira ISE.

Na Figura 8 abaixo observa-se, que no decorrer dos anos, houve um aumento de empresas que compõem a Carteira ISE da [B3] e divulgam o Relatório de Sustentabilidade. Em 2012, das 37 empresas que integravam a carteira ISE, 14 não haviam publicado o Relatório. Já em 2018 esse número caiu para 3 empresas sem publicação.

Figura 8 - Divulgação do Relatório de Sustentabilidade por empresas integrantes da Carteira ISE.

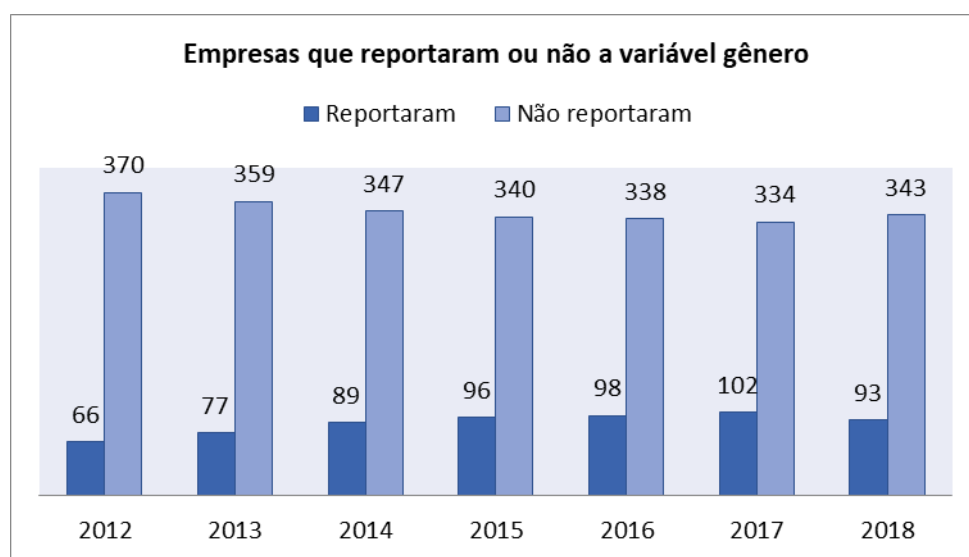


Fonte: Elaborada pela autora.

#### 4.4 Divulgação sobre a informação de gênero

A Figura 9 abaixo indica a quantidade de empresas que divulgam a informação de gênero de seus empregados ao longo do período da amostra. Percebe-se que há um crescimento, mesmo que pequeno, na divulgação dessa informação pelas empresas. Os números mostram que a quantidade de empresas que reportaram a quantidade de mulheres empregadas que possuem subiu de 66 em 2010 para 93 em 2018. O percentual passou de 15% em 2012 para 21% em 2018. Apesar desse pequeno crescimento, a quantidade de empresas que não divulgam essa informação reduziu ao longo do período (de 370 para 343). O percentual diminuiu de 84% para 78% em 7 anos.

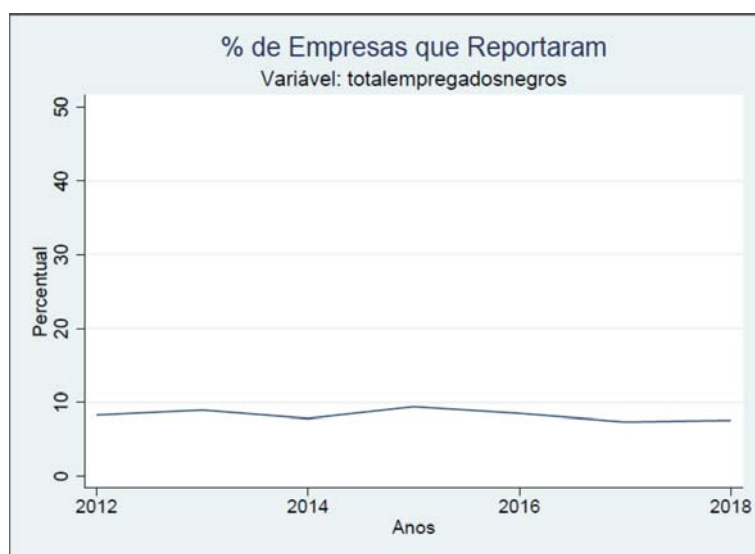
Figura 9 – Empresas que reportam ou não a informação sobre gênero



Fonte: Elaborada pela autora

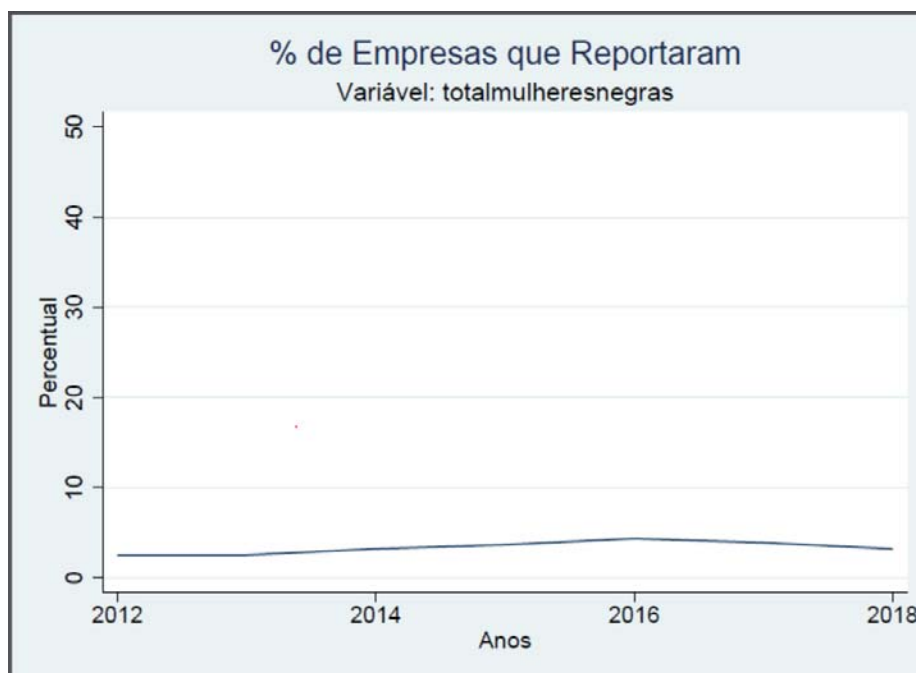
Nas figuras 10 e 11, observa-se o percentual de empresas que reportam a informação de empregados negros e empregadas negras. Percebe-se que a divulgação da informação ainda é pequena (não chegou nem a 10%) e permaneceu quase que inalterada ao longo dos anos. Segundo Oliveira *et al.* (2014), essa falta de divulgação pode ser decorrente ao fato da ausência de funcionários negros nas empresas, pois há uma tendência das empresas de não reportar informações negativas, ou seja, a ausência de diversidade.

Figura 10 - Percentual de empresas que reportaram o total de empregados negros.



Fonte: Elaborada pela autora

Figura 11 - Percentual de empresas que reportaram o total de mulheres negras.



Fonte: Elaborada pela autora

A Tabela 10 mostra os setores que mais empregaram mulheres, observa-se que os 5 setores que mais empregam correspondem a mais que 50% do total.

Tabela 10 – Setores que mais empregam mulheres

Setor	2012	2013	2014	2015	2016	2017	Total
Energia Elétrica	24%	21%	20%	21%	20%	19%	21%
Transporte	12%	13%	11%	10%	9%	10%	11%
Intermediários Financeiros	12%	10%	9%	8%	10%	12%	10%
Alimentos Processados	5%	6%	9%	7%	7%	7%	7%
Madeira e Papel	8%	6%	4%	4%	4%	4%	5%
Total	61%	57%	54%	51%	51%	51%	57%

Fonte: Elaborada pela autora

As tabelas 11 e 12 mostram os setores que mais empregam negros e mulheres negras. O setor de energia elétrica é o líder dos setores que mais empregam as duas categorias.

Tabela 11 – Setores que mais empregam negros

Setor	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	Total
Energia Elétrica	36%	36%	32%	34%	35%	38%	36%	35%
Intermediários Financeiros	11%	10%	15%	7%	14%	13%	12%	12%
Água e saneamento	6%	5%	6%	7%	8%	13%	15%	9%
Transporte	11%	8%	12%	12%	8%	3%	0%	8%
Serviços financeiros	6%	5%	6%	7%	8%	9%	6%	7%
Total	69%	64%	71%	68%	73%	75%	70%	70%

Fonte: Elaborada pela autora

Tabela 12 – Setores que mais empregam mulheres negras

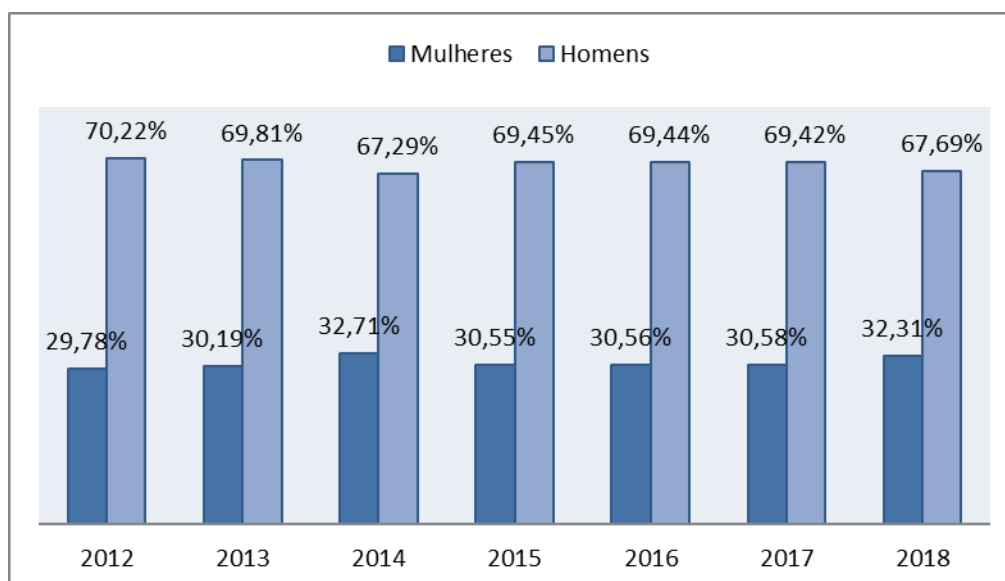
Setor	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	Total
Energia Elétrica	45%	55%	43%	56%	47%	59%	57%	52%
Água e saneamento	18%	18%	14%	13%	11%	12%	14%	14%
Serviços Financeiros	9%	9%	7%	6%	11%	12%	7%	9%
Intermediários Financeiros	9%	0%	14%	0%	11%	6%	7%	7%
Alimentos processados	0%	0%	7%	6%	5%	6%	7%	5%
Total	82%	82%	86%	81%	84%	94%	93%	86%

Observa-se que os 5 setores que mais empregam, são responsáveis por mais que 65% do total.

#### 4.5 Percentuais entre gêneros e minorias

Observa-se pela Figura 12 que há um aumento na porcentagem entre homens e mulheres nos anos pesquisados, mas a variação não é significativa. Enquanto em 2012 as mulheres ocupavam 29,78% enquanto o percentual de homens correspondia a 70,22%. Já em 2018 as mulheres ocupavam 33,31%, enquanto os homens ficaram com 67,69% dos cargos.

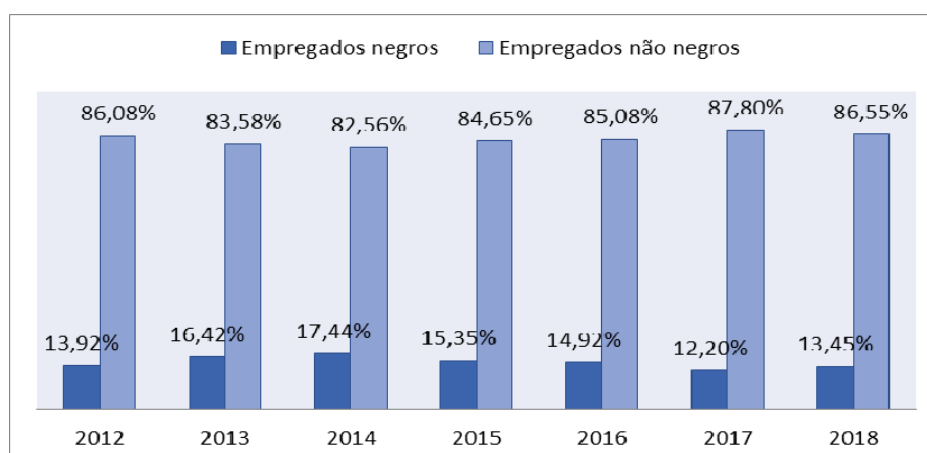
Figura 12 - Quantidade de mulheres e homens por ano em percentual



Fonte: Elaborada pela autora.

A Figura 13 mostra a quantidade total de empregados negros e não negros por ano em percentual das empresas que reportaram a informação sobre etnia. Percebe-se que o número de empregados negros (homens e mulheres) se mantém constante nos últimos anos, ou seja, não há aumento nos números de trabalhadores negros nas empresas analisadas. A quantidade se mantém estável durante os anos com um percentual ainda muito baixo em relação ao total de empregados. A análise desse dados mostra a desigualdade enfrentada pelos negros nos postos de trabalho.

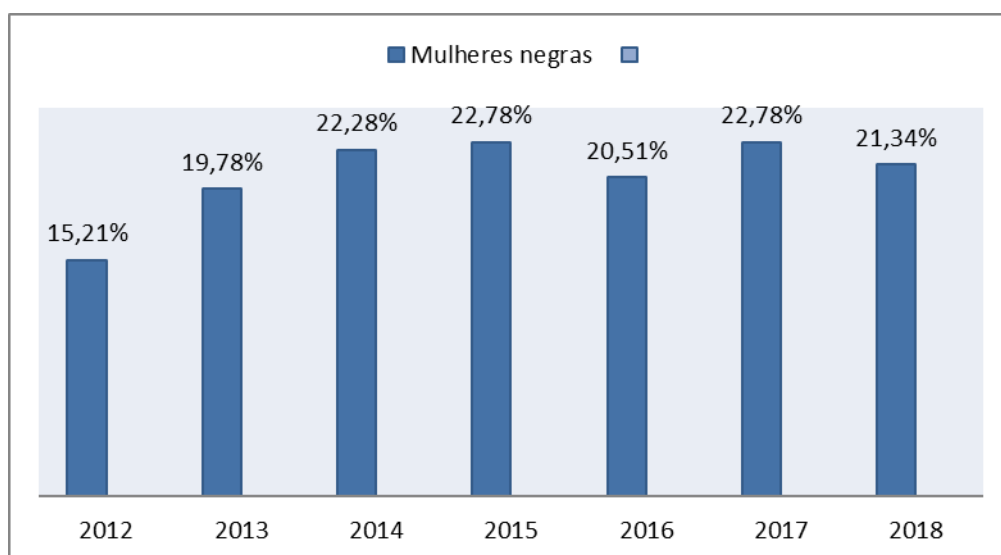
Figura 13 - Quantidade total de empregados negros e não negros por ano em percentual



Fonte: Elaborada pela autora

A Figura 14 mostra a quantidade total de mulheres negras, proporcionais aos homens negros, por ano em percentual das empresas que reportaram a informação sobre etnia. Observa-se que o percentual vem aumentando durante os anos, embora ainda seja um aumento tímido e comparado ao percentual de total de negros. O percentual de mulheres negras passou de 15,21% em 2012 para 21,34% em 2018. Diante desses dados, fica clara a situação da mulher negra no mercado de trabalho brasileiro, pois mesmo comparadas aos homens negros existe essa disparidade.

Figura 14 - Quantidade total de mulheres negras em relação aos homens negros por ano em percentual



Fonte: Elaborada pela autora

A Figura 15 mostra as informações por setores com o recorte de raça. Observa-se a média (em percentual) dos empregados negros entre 2012 e 2018. Observa-se que a média do total de trabalhadores negros em percentual foi R\$ 14,80%. Ou seja, os trabalhadores negros representam menos de 15% da força de trabalho dessas empresas. A mesma figura mostra a informação da média total de mulheres negras empregadas e homens negros empregados.

Figura 15: Informações por setores com recorte de raça de empresas que reportaram a informação por, pelo menos, três anos.

	Média de Total de Empregados Negros (%)						
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Agropecuária							
Água e Saneamento	10,94%	11,35%	11,50%	9,27%	9,64%	7,79%	8,49%
Alimentos Processados		4,18%	4,50%	5,04%	4,57%	5,85%	6,06%
Bebidas		0,73%	0,79%	0,85%	0,92%	0,94%	0,99%
Comércio	4,51%	4,43%					10,22%
Comércio e Distribuição	29,20%						36,49%
Computadores e Equipamentos							
Construção Civil	10,85%	9,74%	72,62%	72,01%	67,22%		7,78%
Construção e Engenharia							
Diversos							
Energia Elétrica	17,33%	17,97%	22,17%	15,06%	18,37%	17,25%	20,18%
Exploração de Imóveis							
Gás							
Intermediários Financeiros	8,18%	8,23%	8,81%	14,65%	14,90%	15,34%	16,16%
Madeira e Papel	25,10%	26,10%	27,18%	17,39%	18,20%	21,00%	8,00%
Máquinas e Equipamentos	16,14%	19,24%	16,40%	22,16%			
Material de Transporte	1,00%	4,11%	4,33%	4,59%	8,00%	8,00%	3,08%
Medicamentos e Outros Produtos							
Mineração							
Petróleo, Gás e Biocombustíveis	23,70%	24,28%	2,42%	3,55%	5,01%	5,09%	5,23%
Previdência e Seguros							
Produtos de Uso Pessoal e de Limpeza							
Programas e Serviços							
Químicos	5,43%	10,95%					
Serviços Financeiros Diversos	1,93%	2,28%	2,56%	9,22%	9,36%	2,82%	3,18%
Serviços Médico - Hospitalares, Análises e Diagnósticos		16,78%		47,60%	5,70%	6,00%	6,34%
Siderurgia e Metalurgia				4,56%			6,39%
Tecidos, Vestuário e Calçados							
Telecomunicações		31,63%	32,72%	15,97%	15,74%	5,99%	7,11%
Transporte	9,78%	36,76%	17,26%	16,35%	6,86%	7,66%	
Utilidades Domésticas			5,10%				
<b>Total</b>	<b>13,73%</b>	<b>16,48%</b>	<b>17,01%</b>	<b>15,49%</b>	<b>14,77%</b>	<b>12,17%</b>	<b>13,48%</b>

(continua)



Figura 15: Informações por setores com recorte de raça de empresas que reportaram a informação por, pelo menos, três anos (continuação).

	Média de Total de Homens Negros						
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Agropecuária							
Água e Saneamento	1.397	1.455	1.492	1.471	1.480	1.469	1.672
Alimentos Processados			3.340	3.469	3.367	1.786	4.704
Bebidas							
Comércio							
Comércio e Distribuição							
Computadores e Equipamentos							
Construção Civil			1.984	1.317	575		
Construção e Engenharia							
Diversos							
Energia Elétrica	339	627	271	238	429	364	370
Exploração de Imóveis							
Gás							
Intermediários Financeiros	71		1.584		4.418	7.579	8.282
Madeira e Papel	1.428	1.754	2.665				
Máquinas e Equipamentos							
Material de Transporte							
Medicamentos e Outros Produtos							
Mineração							
Petróleo, Gás e Biocombustíveis				2.408	2.217	2.056	2.139
Previdência e Seguros							
Produtos de Uso Pessoal e de Limpeza							
Programas e Serviços							
Químicos	0						
Serviços Financeiros Diversos	22	29	35	28	171	46	97
Serviços Médico - Hospitalares, Análises e Diagnósticos		319		858			
Siderurgia e Metalurgia							
Tecidos, Vestuário e Calçados							
Telecomunicações							
Transporte					705		
Utilidades Domésticas							
<b>Total</b>	<b>546</b>	<b>797</b>	<b>1.129</b>	<b>862</b>	<b>1.246</b>	<b>1.064</b>	<b>1.538</b>

(continua)

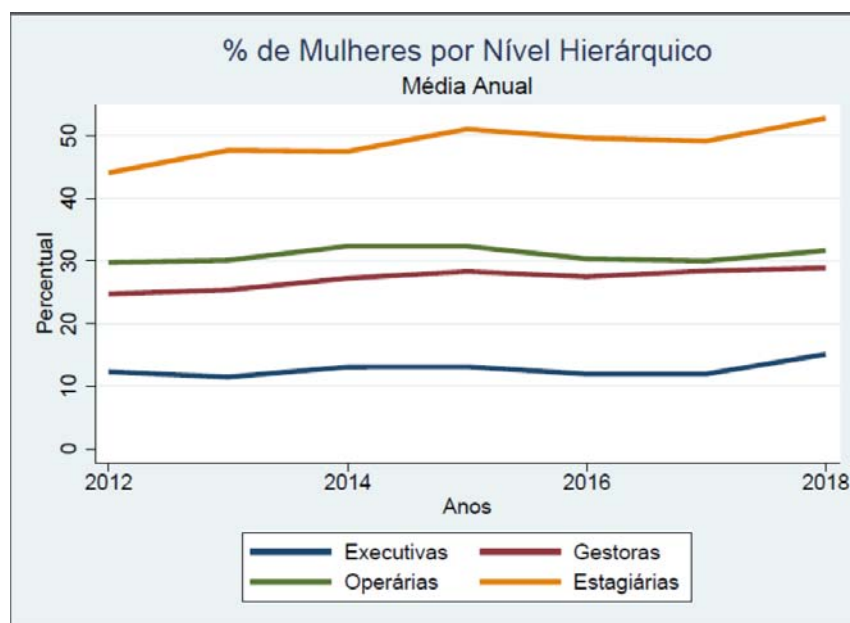
Figura 15: Informações por setores com recorte de raça de empresas que reportaram a informação por, pelo menos, três anos (continuação).

	Média de Total de Mulheres Negras						
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Agropecuária							
Água e Saneamento	202	213	210	208	215	210	231
Alimentos Processados			1.454	1.458	1.395	4.385	1.828
Bebidas							
Comércio							
Comércio e Distribuição							
Computadores e Equipamentos							
Construção Civil			64	44	39		
Construção e Engenharia							
Diversos							
Energia Elétrica	46	153	112	86	107	74	92
Exploração de Imóveis							
Gás							
Intermediários Financeiros	35		3.395		5.712	11.933	12.712
Madeira e Papel	72	116	46				
Máquinas e Equipamentos							
Material de Transporte							
Medicamentos e Outros Produtos							
Mineração							
Petróleo, Gás e Biocombustíveis				377	352	334	347
Previdência e Seguros							
Produtos de Uso Pessoal e de Limpeza							
Programas e Serviços							
Químicos	0						
Serviços Financeiros Diversos	8	10	10	30	114	25	50
Serviços Médico - Hospitalares, Análises e Diagnósticos		1.176		3.220			
Siderurgia e Metalurgia							
Tecidos, Vestuário e Calçados							
Telecomunicações							
Transporte					328		
Utilidades Domésticas							
<b>Total</b>	<b>68</b>	<b>241</b>	<b>675</b>	<b>416</b>	<b>836</b>	<b>1.051</b>	<b>1.152</b>

#### 4.6 Percentuais de mulheres por nível hierárquico

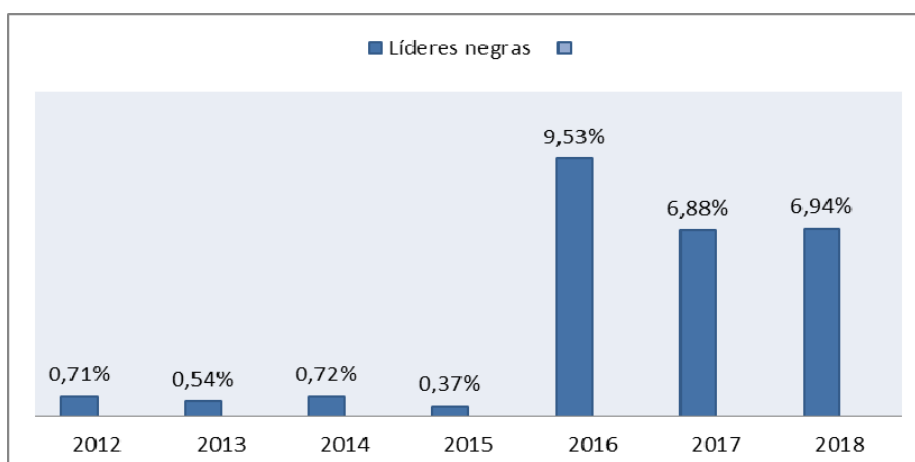
A figura 16 mostra que o percentual de mulheres em proporção aos homens vai diminuindo conforme o nível hierárquico vai aumentando. Por exemplo, a proporção entre homens e mulheres como estagiários em 2017 foi de 49,10%, enquanto nos cargos executivos no mesmo ano foi de 11,95%. O que resalta a ideia de que as mulheres estão presentes na base, mas que há desafios para que elas atinjam o topo da pirâmide.

Figura 16 : Percentual de mulheres por nível hierárquico



Fonte: Elaborada pela autora

Figura 17: Percentual de mulheres negras líderes



Fonte: Elaborada pela autora

A figura 17 mostra que o percentual de mulheres negras líderes não chega a 1% entre os anos de 2012 e 2015. A partir de 2016 o percentual foi puxado pelos seguintes acontecimentos: em 2016 o Banco do Nordeste divulgou o total de negros e pardos juntos (somente nesse ano) e o Banco Itaú passou a reportar pela primeira vez a liderança de mulheres negras a partir de 2016.

Segundo Nogueira (2006). A conquista de cargos de mais alto escalão é difícil para as mulheres, mesmo que bem preparadas. Quanto mais os níveis vão subindo menos mulheres são encontradas.

A análise desses resultados, mostra que há um crescimento na publicação dos Relatórios de Sustentabilidade, mas que setores específicos estão liderando as publicações. O setor de energia elétrica é o líder entre os anos de 2012 a 2018. Percebe-se também que as empresas que compõem a carteira ISE têm uma predisposição para publicar os relatórios de Sustentabilidade. Em 2017 o índice chegou a 94% de empresas que estavam na carteira e publicaram. Embora haja a publicação dos relatórios, as empresas ainda não divulgam todas as informações. Isso é perceptível, pois o percentual de empresas que reportam gênero, e etnia ainda é pequeno em relação ao todo. Em 2017, somente 23% das empresas que publicaram seus relatórios, reportam informação de gênero. Quando o assunto é etnia o índice de divulgação de total de empregados negros e mulheres negras não chega a 10%.

Com relação às diferenças de gênero, a diferença ainda é significativa entre homens e mulheres nos postos de trabalho. Em 2017 enquanto elas ocupavam 30,58%, dos cargos, eles ocupavam 69,42%. Essa diferença se torna mais latente quanto mais o nível hierárquico vai subindo, enquanto que nos níveis mais baixos, como estagiários, a proporção é quase a mesma.

Falando da diferença entre total de empregados negros e não negros ela ainda é grande. Em 2017, os negros representavam 12,20% da amostra enquanto os não- negros representavam 87,80%. Quanto às mulheres negras, elas também continuam sendo minoria. Comparadas ao total de homens negros, em 2017 elas ocupavam 22,78% dos cargos, em 2012 esse percentual era ainda menor (15,21%).

## 5. TRAJETÓRIA ATÉ A LIDERANÇA

### 5.1.1 O sucesso segundo a ótica de quem conta a história

Antes de começar a falar sobre liderança é importante saber o que as mulheres entrevistadas entendem como sucesso e o que isso significa para cada uma delas. Elas conceituam sucesso de maneiras diferentes entre si, mas, no fundo, as definições se relacionam. “Sentir-se realizada”, “ser feliz”, “estar de bem com a vida” e “ter paz” são citadas como representação de sucesso para quatro de cinco entrevistadas (ARETHA, ELZA, ANGELA e NINA). Assim, nota-se que a percepção de sucesso está relacionada às condições subjetivas muito mais que objetivas, somente uma entrevistada (CAROLINA) citou remuneração como uma entre outras indicações de sucesso. Foi perceptível durante todas as entrevistas a paixão de todas as entrevistadas pelo trabalho, não pelas empresas, mas pela realização profissional. O sucesso é pautado pelas trajetórias ascendentes que conquistaram, pela gratidão por terem encontrado propósito em suas vidas e pela alegria de terem sido reconhecidas como profissionais de valor.

Para Elza, sucesso é sobre reconhecimento e contribuição por uma sociedade melhor.

Elza “[...]Eu acho que sucesso é sobre tudo. Você ser reconhecida como uma profissional de valor, que é ética, que deixa um legado por onde passa. Sucesso não é virar gerente geral executiva, mas ser reconhecida... Pelo segmento no qual você trabalha como uma pessoa de valor, que respeita os procedimentos, é ética, trata bem as pessoas, tem um pensamento estratégico, não pensa só no seu mundo, mas também na perpetuação e transformação da companhia, e contribui para, de alguma forma, com o seu trabalho, para uma sociedade melhor. Eu acho que isso é uma pessoa de sucesso.”

Para Aretha, a constatação de que conseguiu trilhar um caminho ascendente é a constatação de sucesso:

Aretha “[...]Nunca fui a melhor aluna, mas acho que consegui trilhar um caminho que foi sempre ascendente.”

Já Angela atribuiu sucesso à realização profissional, a felicidade e alegria que isso traz.

Angela “[...]Sucesso para mim é você estar de bem com a vida, fazer o que gosta, se sentir realizada profissionalmente, na família, nos relacionamentos interpessoais [...] A felicidade para mim é isso. Eu sou uma pessoa muito agradecida, eu tenho gratidão, por ter encontrado o meu propósito no que eu faço há 25 anos. Então eu sou uma mulher de sucesso.”

Para Carolina, o sucesso está relacionado à realização, alegria e felicidade, mas sendo bem remunerada para isso. Carolina foi a única que mencionou remuneração entre os itens que demonstram sucesso.

Carolina “[...]Então eu sendo mulher, nova, latino-americana, tendo chegado nas oportunidades, aberto as portas que eu fui abrindo durante a minha trajetória me faz acreditar que eu, sim, sou uma profissional de sucesso. [...]Sucesso é eu estar trabalhando em algo que permita o meu desenvolvimento, pessoal e profissional, e que me remunere bem por isso.[...] E que me dê alegria[...]. Para mim essa é a receita do sucesso. Eu estou onde eu quero, estou sendo bem remunerada por isso, eu tenho chance de crescimento e estou feliz fazendo tudo isso. [...]Eu me considero uma profissional de sucesso principalmente sendo mulher. Não posso esquecer esse detalhe.”

Para Nina, sucesso também diz respeito à paz e segurança por tudo que conquistou. Ela afirma que o amor que sente pelo que faz também é uma indicação de sucesso, pois há entrega e isso gera realização profissional.

Nina “[...]Hoje, o sucesso é realmente ter essa paz que eu tenho, a paz de poder fazer todas as coisas que eu quero, conseguir conquistar todas as coisas que eu quero e ainda poder seguir tendo tempo para mim, tempo para a minha família e tempo, ainda, para me dedicar ao meu trabalho, sentindo esse amor que eu sinto pelo meu trabalho. É diferente quando você faz o trabalho pela sobrevivência. É diferente quando você faz o que você gosta e você faz por amor, você tem uma entrega, então isso acaba te trazendo uma paz. [...] Eu sou muito realizada na minha parte profissional, muito realizada na minha vida pessoal também, e isso, essa realização na vida pessoal, é consequência de tudo o que eu galguei na minha vida profissional, de todo o esforço despendido à época, e até hoje, não parei de estudar, continuo sempre achando que eu posso melhorar [...] Isso tudo me dá essa paz, essa segurança, de achar que, realmente, eu sou uma mulher que conquistei todas as coisas que eu quis. Foi fácil? Não foi fácil.”

Esses depoimentos demonstram que sucesso é uma percepção interna e pode ser refletido através de reconhecimento, satisfação, aprendizagem e desenvolvimento pessoal, e não só por questões financeiras (Loureiro, da Costa e Sá Brito, 2012).

### 5.1.2 A importância da formação

Segundo Silva (2016), a presença maior de mulheres nos níveis de educação, tanto básica como superior leva uma mensagem de mudança e que teremos mais mulheres, qualificadas e líderes em todos os campos do conhecimento. Entretanto, Silva (2016) destaca que ainda há muito que avançar a fim que o Brasil seja mais igualitário com oportunidades e acesso para todos, independentemente de gênero, raça e/ou condição social. Silva (2016) entende que a condição financeira e o acesso ou não à educação dos

país, ainda, é um fator importante para como será a educação dos filhos. De acordo com o PNDU (2019), no Brasil as mulheres, embora estudem mais que os homens, têm renda 41,5% menor que a deles. Elas têm mais anos de estudos, mais escolaridade e renda per capita anual menor (USD 10.432 - ou aproximadamente BRL 42.979,84 - para elas e USD 17.827 - ou aproximadamente BRL 73.447,24 - para eles) com base em 2018 e convertidos usando a taxa da data de publicação do relatório.

O resultado encontrado nesse estudo mostra que o percentual de cargos ocupados por mulheres cresceu gradativamente, durante os anos analisados, mas não foi maior que 32%. As estagiárias passaram de 44% em 2012 para 53% em 2017. Mostrando que há mais mulheres nos níveis superiores. Os cargos executivos, também aumentaram a cada ano, mas o percentual máximo ocupado por mulheres foi 13.10% em 2017. Esses dados corroboram o discurso de Silva (2016) de que há uma presença maior de mulheres nos níveis de educação e que teremos mais mulheres líderes, mas precisamos avançar, pois, a diferença ainda persiste, pois segundo Santos (2012), os homens ainda prevalecem quando falamos de interações sociais.

Segundo as entrevistadas, a formação acadêmica é o ponto de partida para uma nova visão, para que haja mais opções profissionais, mas claramente não é o diferencial de quem alcançou a liderança. Todas as entrevistadas mencionam o desenvolvimento contínuo, ou seja, o estudo contínuo, como caminho para o sucesso. Seja por meio de cursos específicos para a área ou programas acadêmicos. O conhecimento relativo ao negócio é outro item citado por todas. Para que uma trajetória de sucesso seja escrita, é necessário desenvolver aptidões que sejam ligadas à área de atuação da empresa. Conhecer o mercado de atuação da empresa também é de suma importância. Há ações que as entrevistadas citam como essenciais para o desenvolvimento de uma trajetória de sucesso são elas: aprender cada vez mais, estudar, fazer cursos focados para a área, fazer cursos que ampliem o conhecimento de gestão de pessoas e aprender a geri-las, MBA, pós-graduações e ter o conhecimento de outras línguas são itens essenciais para o desenvolvimento de uma trajetória de sucesso. A busca por autoconhecimento também é um fator importante, ou seja, se conhecer, saber como você reage diante das situações, é importante para saber como agir em situações críticas.

No discurso da Aretha, observa-se que a necessidade de desenvolvimento foi sendo moldada de acordo com as demandas dos desafios, mas claramente o fator falar inglês foi o diferencial em sua trajetória, o ensino de idiomas foi desde cedo introduzido na vida dela, o que mostra que uma família mais estruturada tem mais acesso à educação extracurricular. Conforme Silva (2016) a condição financeira da família é um fator que define a formação que será repassada aos filhos.

Aretha “[...] Eu acho que hoje em dia a faculdade, depois de cinco anos que você se formou, já não vale muita coisa, pela velocidade que as coisas mudam [...] Eu fui fazer um curso de gestão de pessoas porque quando eu fui fazer as entrevistas para abrir o hotel em Goiânia, eu me senti extremamente crua, não sabia se estava fazendo a coisa certa, porque eu gostei de Fulano e contratei Beltrano. E eu achei que isso ia me ajudar pelo resto da minha vida. [...] E foi a mesma coisa quando eu comecei a fazer vendas, eu fui fazer um curso de vendas da FGV. Um outro curso que eu trouxe lá de trás e que abriu muitas portas, obviamente foi de idioma. Então, eu comecei muito cedo com o inglês.”

Percebe-se no discurso de Carolina que o estudo e desenvolvimento sempre foram constantes em sua vida. E que havia a percepção de que ela sempre estudava mais que os seus colegas homens.

Carolina “[...] Eu fiz um mestrado executivo na COPPE de Petróleo e gás que durou 1 ano e mudou muito a minha forma de ver o mercado de óleo e gás. [...] Mudou muito a minha cabeça, me deu um crescimento profissional muito grande. [...] Para mim isso foi um super golaço na minha carreira [...] Não ficar presa no que o seu ‘*job description*’ manda e buscar se aperfeiçoar na área que você está atuando. Se você tiver a combinação dessas 03 coisas: fazer mais, relacionamento e se aperfeiçoar eu acho que isso, em um mercado tão masculino. De toda a minha equipe eu via que era a única que estava estudando como uma louca, que estava procurando pós-graduação. [...] Eu fiz pós-graduação na FGV de *business development* e pós-graduação de gestão de pessoas [...]. Ninguém no time masculino estudava tanto quanto eu.”

Já para Elza, ser uma pessoa estudiosa e buscar aprimoramento em todas as novas atividades foi claramente primordial para a sua formação. A leitura de periódicos especializados, a vontade de aprender sobre as questões de gestão de pessoas, entender as relações dos executivos com os conselhos e se certificar como conselheira de administração foram fatores que contribuíram bastante no desenvolvimento de sua trajetória.

Elza “[...] Também contribuiu muito o fato de eu ser uma pessoa muito estudiosa. Todos os lugares para os quais eu fui, se eu não conhecia, eu tentava me aprofundar ao máximo e estudar bastante aquela nova atividade que eu ia desempenhar. Por exemplo, quando me colocaram para cuidar de segurança, de processo, eu fui estudar para ver o que era isso. E ao longo do tempo eu sempre fui muito apaixonada pelas questões de motivação e tratamento de pessoas. Eu sempre li muita revista especializada, Harvard



Business Review, eu sempre gostei muito. Mais recentemente eu também me aprofundi bastante no estilo de governança, você vai chegando em um nível da sua vida profissional, que você precisa entender muito bem as relações do executivo com o conselho, as responsabilidades de um conselheiro, de um executivo com relação aos procedimentos internos das empresas, e assim eu me aprofundi mais e me certifiquei como conselheira de administração.”

Para Angela, o autoconhecimento, entendido como a capacidade de prever como ela age em determinadas situações, assim como os treinamentos foram responsáveis pelo seu crescimento. Segundo ela tudo que você faz para melhorar as suas competências é válido.

Angela “[...] Quando eu fiz uma formação completa de coach, porque eu fiz o personal, o executive, MBA [...] e mais a psicologia positiva, foram vários treinamentos, porque eu quero atuar nesse contexto. E fui seguindo, sempre crescendo. Eu sempre tive a certeza que a escolha que eu fiz nesse caminho foram as escolhas certas. Eu acho que tudo que você faz para melhorar as suas competências, para o seu crescimento, é válido, e é claro que tem um peso muito grande. Mas eu acho que o que mais contribuiu para o meu sucesso foi um pouco eu olhar para dentro, o autoconhecimento.”

Na fala de Nina, ela tem a percepção de ter estudado bem mais que os seus colegas homens e que a condição financeira foi um item problemático para a sua trajetória profissional (assim como já indicado por Silva (2016)), pois sem dinheiro, buscou cursinhos gratuitos para não desistir de sua vontade de ter uma formação de nível superior e, assim, poder melhorar suas condições de vida.

Nina “[...] Para você ter uma ideia, o meu corpo diretor hoje, a nível de formação, eu sou a mais bem preparada, a nível de formação acadêmica (eu tenho faculdade, eu tenho MBA, eu tenho especialização). Então, para eu ocupar essa posição, eu tive que correr muito atrás, eu tive que ralar muito, foi muito trabalho, estudo e família, aí vem a tal da mulher maravilha, você acaba se cobrando ser mulher maravilha para você estar numa posição de liderança. [...] eu achava que eu só conseguiria galgar alguma coisa na vida se eu estudasse, então eu sempre estudei muito. [...] faço uma faculdade de contabilidade”. Como, se eu não tinha dinheiro? Mas eu queria estudar. [...] Morei no pensionato de meninas, que era o que o dinheiro dava para pagar na época, mas nunca desisti de estudar. Cursinhos gratuitos, onde tinha possibilidade de fazer curso de graça, eu fazia. [...]a faculdade eu não tinha como fazer, não tinha dinheiro, não tinha tempo para estudar, nada disso, “eu vou fazendo esses cursinhos aqui para ver no que vai dar”. [...] Eu sempre fui muito dedicada, sempre fui muito responsável, muito comprometida, então eu fazia daquilo ali a minha meta de vida, por uma questão de sobrevivência e por estar realizando um sonho. No primeiro mês de empresa eu fui eleita a funcionária do mês [...]”

Silva (2016) cita a importância de falar inglês ou uma segunda língua e como o idioma tem implicações no âmbito pessoal e profissional. Na fala das entrevistadas, Aretha,

Carolina e Nina percebemos como o idioma fez diferença na vida delas. Carolina cita como o inglês foi importante para ela iniciar em uma empresa. E Aretha cita que aprendeu desde cedo e como foi importante para a sua carreira. Já Nina diz como foi difícil ingressar no mercado sem inglês. Silva (2016) inferiu em sua pesquisa se não for uma boa alma dar uma ajudinha, muitas pessoas não teriam oportunidade de chegar onde estão, como no caso de Nina que hoje é CFO, mas precisou que alguém acreditasse no seu potencial para dar o primeiro passo em sua trajetória profissional.

Carolina“[...] Porque eu comecei ... aos 20 anos como recepcionista bilíngue. Quando eu entrei, o que me fez entrar ali naquele cargo foi o fato de eu ter o inglês fluente. Na época, eu estava voltando de um intercâmbio nos Estados Unidos. E nesse intercâmbio, eu tinha ficado três anos morando e trabalhando nos Estados Unidos [...] o que me fez entrar definitivamente foi a fluência no inglês e no espanhol [...]”

Aretha“[...] Então, eu comecei muito cedo com o inglês e lá em (Nome do estado) a gente também recebia muito... espanhol, América do Sul e tal... e fiz o curso de espanhol, e isso é para qualquer carreira, qualquer momento. Quanto antes começa, antes usufrui. [...]”

Nina“[...] O processo seletivo era para a empresa (nome da empresa) eu vim para o processo. Cheguei no processo, eu era a única negra, eu era a única que não tinha faculdade, eu era a única que não tinha inglês e eu falei: ‘cara, vou tomar bomba nesse (troço)’, mas participei do processo. Quando nós chegamos, quando eles falaram a proposta salarial, metade da galera desistiu, eu falei: ‘epa, já está ficando bom para mim’ [...] Falei: ‘legal, vamos continuar’ e eu participei do processo todo. Em momento nenhum, por mais que eu tivesse todas essas coisas teoricamente negativas a mim, eu não desisti em nenhum momento, me mantive. A minha performance na entrevista e em todo o processo foi muito boa, tanto nos testes, como na entrevista com a psicóloga, na entrevista com o gerente, na entrevista com o diretor [...] Na verdade, ficaram duas meninas só, e uma, no final, desistiu, ficou uma menina de São Paulo, formada, com inglês, com isso, com aquilo, e eu praticamente nula. Mas na entrevista presencial, a gente fez a tabelinha, eu, ela e todo o corpo, me saí muito melhor do que ela, e esse foi o diferencial [...] Fiquei muito feliz, porque, qual era a minha felicidade aqui? Eu ia ganhar 200 reais a mais do que eu ganhava no meu emprego anterior, mas eu ia ter plano de saúde para o meu filho, que eu não precisaria desembolsar, e ia ter ticket alimentação, que no outro emprego não tinha, então isso, para mim, já era uma glória. ‘Cara, é isso que eu preciso, é isso que eu vou fazer, eu vou dar o meu melhor aqui nessa empresa’.”

Diante dos relatos das entrevistadas é perceptível que a educação é o caminho para que as mulheres alcancem posições de liderança, mas não só a educação acadêmica, como também a educação extracurricular, ou seja, a qualificação profissional. Embora elas estudem mais e ainda ganhem menos que os homens, a educação é o meio primordial para uma trajetória profissional ascendente.

Diante do relato de Nina, é possível perceber que ela foi a que mais enfrentou barreiras para entrar no mercado de trabalho, justamente por não ter formação acadêmica, por ter vindo de uma família com menos recursos, foi a que mais teve dificuldades financeiras para concluir os estudos. Um trecho interessante no discurso de Nina se conecta ao feminismo negro, que prega que a educação é essencial, mas que as oportunidades são diferentes quando a cor é considerada (RIBEIRO, 2016). Pois, Nina achava que não seria aprovada no processo seletivo por ser negra e por ver outras coisas negativas ao seu respeito. Conectando mais uma vez o discurso à teoria que diz que os negros sentem uma inferiorização natural vinda de uma ideologia racial que cria uma sensação de falta de pertencimento às camadas superiores (OSORIO, 2004).

#### 5.1.3 Estrutura familiar: O impacto na construção da carreira.

As mulheres pagam um preço muito mais alto que os homens quando optam pela carreira, pois elas precisam colocar suas prioridades individuais à frente da condição biológica de reprodução, da tradição e da família (SERAFIM & BENDASSOLLI, 2006). A abordagem feminista de gênero como papéis dicotomizados, coloca a ótica sobre os papéis assumidos e internalizados por homens e mulheres na sociedade. Um dos papéis atribuídos às mulheres é o de mãe e esposa, e caso não cumpram esse papel e caso não haja o cumprimento não há a aprovação pela sociedade (COSTA, 1994).

As entrevistadas falaram como os diferentes tipos de estruturas familiares impactam positiva ou negativamente tanto o trabalho quanto a disponibilidade para o mercado, ou seja, o tempo extra para realizar atividades fora da empresa e disponibilidade para viagens. Além disso, elas também apontam como a estrutura familiar foi peça fundamental na construção da carreira delas, e como esse fator influenciou na ascensão de suas trajetórias profissionais.

O discurso de Elza cita a importância do respeito e da parceria com o marido. Ele dividiu com ela o trato das crianças e da casa, para a diminuição das dificuldades enfrentadas por ela no mercado de trabalho. A maternidade é o ponto mais importante

da diferença de gêneros quando o assunto é o desenvolvimento da carreira (SEFARIM e BENDASSOLLI, 2006).

Elza“[...] Eu também não sofri esse tipo de dificuldade porque eu casei com uma pessoa que sempre me respeitou muito e respeitou muito a minha profissão. Então, meu marido é parceiro, ele fez tudo que eu fiz, cuidou das crianças, levou para a escola, tudo que era possível um homem fazer... com os filhos, ele fez, na casa também. A gente sempre dividiu tudo. A parceria... com o marido, nesse caso, é super importante.”

Angela pontua que o engajamento e a harmonia no lar impactaram positivamente a construção de sua carreira. Há alguns anos, o filho, hoje com 26 anos, precisava de acompanhamento. Hoje, ela cuida de sua mãe, que possui uma doença degenerativa e passou a morar em sua casa.

Angela“[...] eu tenho uma família super alinhada e unida, sempre tivemos diálogo aberto. Isso para mim, é a base, é muito importante. Isso já vem de ensinamento do meu pai, que era uma pessoa que não tinha ligação com bens materiais, ele era muito desprendido, mas tinha muitos valores e ensinamentos, era muito próximo dos filhos e isso eu trago comigo. Na minha família um, conta com o outro sempre, a gente tem um engajamento e harmonia no lar muito grande. Minha mãe inclusive, vindo para cá, o médico disse que ela está super bem, sem problema, justamente por estar com a família. [...]”

Segundo Silva (2016), pais que tiveram boa formação e condição financeira conseguem se colocar melhor socialmente e conseguem incentivar seus filhos na busca por melhores condições sociais e políticas. Pelo relato de Aretha, é possível perceber a importância de uma família bem estruturada e como a condição social foi importante para o desenvolvimento de sua carreira, e como sua mãe impulsionou a vontade de Aretha pela busca de independência financeira em relação a algum potencial companheiro e pela construção de sua carreira.

Aretha“[...] eu fui criada em uma família Doriana, meus pais nunca se separaram e sempre tive uma família e uma condição social estruturada, nunca tive maiores dificuldades. Mas acho, depois da terapia, que o exemplo da minha mãe que parou de trabalhar, que largou o curso de Economia para ter filhos, casar e ser dona de casa, e ser frustrada em relação a isso... ela sempre trouxe muito forte para mim, por ser a filha mais velha e mulher... ela sempre me incentivou e falou “nunca dependa de homem nenhum, corre atrás do seu, trabalha, faz o que você tiver que fazer, estuda” [...]”

Pelo discurso de Nina, podemos ver que a base familiar, que pode ser vista pelo ângulo financeiro ou emocional, foi de extrema importância para ela, mesmo sendo uma família com restrição financeira, com pais com baixa escolaridade e passando por muitos eventos adversos ao longo da vida.

Nina“[...] Minha mãe não tinha muita instrução, meu pai também não, então eu vinha ali meio na contramão da família ... Minha mãe era doméstica, meu pai era lanterneiro de carro, e não tinha muito essa questão de instrução, de educação e tudo o mais. Minha mãe estudou até a quarta série do ensino fundamental [...]”

Nina“[...] Hoje eu sou divorciada. Na verdade, eu estou separada, não estou divorciada. Estou separada há dez meses ... mas à época foi extremamente importante, eu ter a segurança de ter uma base, a base familiar fez toda a diferença para mim, mesmo a família sendo tortinha [...]”

Quando perguntada sobre estrutura familiar, Carolina mostrou um entendimento diferente das outras entrevistadas, que pontuaram o apoio dos pais, companherismo e engajamento no lar, como impactantes na construção da carreira. Ela pensou em como a estrutura familiar pode impactar seu futuro. E a escolha de ter ou não filhos é citada, por ela, como ponto crucial. Podemos ver nesse discurso que o fato de não ter filhos deu a ela mais mobilidade, disponibilidade, ou seja, para viagens, mudar para outros lugares, ficar mais tempo disponível para atividades após o horário do expediente de trabalho. Assim tendo possibilidades de equiparação com os homens. Entretanto, essa questão gera nela certa tensão por adiar uma possível gravidez e não saber como incluir um filho em sua rotina. A preocupação de Carolina tem fundamento; Serafim e Bendassolli (2006), e Pazallo e Fernandes (2004) afirmam que, para possuírem uma carreira, as mulheres têm que abdicar da maternidade ou precisam escolher ter somente um filho.

Carolina“[...] Eu não tenho filhos e eu vejo isso acontecer mais com as profissionais que têm filhos. O fato de eu não ter filhos me coloca numa posição de estar muito disponível para a empresa. Eu posso viajar a qualquer momento, eu posso sair para jantar todos os dias se for necessário e ir a congressos. E isso me coloca numa posição um pouco melhor, porque as profissionais que eu conheço mulheres que têm filhos acabam que no final das contas elas são as que levam ao médico ... Não vejo profissional homem fazendo isso. O fato de eu ser uma mulher solteira sem filhos alivia um pouco essa tensão. Eu tenho 38 anos e desde os 30 eu venho planejando tentar ser mãe até agora eu não consegui um espaço [...]”

O relato de Carolina corrobora com a pesquisa de De Carvalho Neto, Tanure e Andrade (2010), a qual identificou que a diferença entre mulheres e homens que têm filhos quando atingem posições no topo da carreira é grande, enquanto eles são 42,7%, elas são 28,9%, pois às mulheres ainda são atribuídas em totalidade as tarefas do lar e cuidado com as crianças. Segundo Hryniewicz e Vianna (2018), no inconsciente dos homens ainda há a ideia que as mulheres são as responsáveis pelos afazeres domésticos, mesmo que elas trabalhem fora de casa. Sendo assim, cabe a elas a jornada dupla.

Corroborando com a abordagem feminista que atribui a mulher o papel de mãe e esposa (COSTA, 1994).

Carolina tem toda razão quando pontua a preocupação a respeito do planejamento de ser mãe, pois esse é um item preocupante para as mulheres, assim como Do Vale Brandão e Lopes (2017) apontam: a preocupação com filhos, tarefas de casa, desempenho no trabalho e se manter atualizada, segundo as autoras, prejudica o desenvolvimento da carreira. No Brasil, as mulheres têm direito à licença-maternidade de 120 dias sem prejuízo do emprego e salário, de acordo com o Art. 392 da Lei nº 5.452 de 1 de maio de 1943. Uma pesquisa realizada por Hryniewicz e Vianna (2018) demonstrou que, apesar da licença maternidade e o afastamento serem um direito legal, acabam se transformando num “problema” a ser enfrentado pelas mulheres, visto que empregadores podem preferir empregar homens, pois sabem que elas poderão se ausentar em caso de gravidez.

Segundo Serafim e Bendassolli (2006), a maior interferência na participação das mulheres no mercado é o conflito entre maternidade e carreira, que vai além da interferência de preconceito e discriminação que as mulheres também sofrem. Elza mostrou um exemplo claro de como existe essa percepção de que as mulheres não são capazes de lidar com a jornada de trabalho e o cuidado com os filhos.

Elza “[...] eu estive em um churrasco no final de semana na casa de amigos, e uma pessoa que estava lá me disse que ano passado ela voltou da licença maternidade, e no que ela voltou, foi demitida. E isso é um absurdo. Uma empresa dessas não serve para você trabalhar, entendeu? [...] desde quando maternidade é problema para você ter um bom funcionário? Uma empresa que pensa isso, é uma empresa que você precisa sair. [...] Justo agora, 2018. Não estou falando de 1998.”

Por meio dos relatos, é possível perceber como a estrutura familiar pode ter um grande impacto na construção da trajetória profissional das mulheres. Tanto na estrutura familiar antes do início da carreira, onde os pais proporcionam condições e incentivos para que os filhos busquem melhores condições. Como no caso de Aretha, que veio de uma família bem estruturada seja em termos emocionais ou financeiros. Ou como no caso de Nina, que mesmo vinda de uma família com baixa escolaridade, o que ocasionou eventos adversos, vê a família como base sólida de sustentação. Quanto no

casamento, onde o marido assume uma parceria na criação dos filhos e tarefas do lar. Outro fator de impacto é a maternidade e a atribuição às mulheres do trato das crianças e do lar.

#### 5.1.4 Ascensão de carreira: Os desafios.

##### 5.1.4.1 As barreiras ou desafios enfrentados

Na literatura, há vários estudos sobre os desafios ou barreiras enfrentadas pelas mulheres para a ascensão aos cargos de liderança. Essas barreiras são chamadas pela literatura de “teto de vidro”, ou *glass ceiling* no termo em Inglês, que são as barreiras invisíveis que as mulheres precisam transpor para ascender profissionalmente (RYAN e HASLAM, 2005; ROBERTS, 2017; COTTER *et al*, 2001; SANTOS, TANURE e DE CARVALHO NETO, 2014; HRYNIEWICZ e VIANNA, 2018). No relato de todas as entrevistas, foi possível identificar exemplos dessas “barreiras invisíveis” que elas enfrentaram ao longo de suas trajetórias profissionais, como assédio, diferença salarial e discriminação.

É interessante observar os desafios enfrentados pelas mulheres na carreira, mas que a indústria de atuação, o cargo e o tempo de empresa, foram diferenciais para a forma como as mulheres percebem os desafios. Para Elza, que começou sua trajetória profissional na mesma empresa desde estagiária até atingir o cargo de gerente geral, o fato de ser mulher e negra não foi percebido como dificultador para a sua vida. Embora tenha feito sua trajetória, no ramo de óleo e gás, que é predominantemente masculino, foi no setor público. O que exemplifica um estudo de Lee e James (2007) que mostra que as mulheres traçam a sua trajetória profissional dentro de uma mesma empresa são mais respeitadas que as mulheres vindas do mercado.

Para Nina que é mulher e também negra, em uma indústria que serve a indústria de óleo e gás, e também fez carreira dentro de uma mesma empresa, não houve muitos desafios na sua trajetória profissional. Ela destacou que precisou se impor mais, ou seja, mostrar sempre uma postura mais firme, do que ela naturalmente teria, pois, as mulheres são consideradas sexo frágil. O ponto comum entre elas é a trajetória profissional dentro de

uma mesma empresa e a ênfase da necessidade de se mostrarem capazes para ganhar confiança de uma forma geral.

“Elza[...]Olha, eu tive muita sorte, porque eu nunca percebi com muita clareza a grande dificuldade de ser mulher na indústria do petróleo. Eu vou te explicar porque... foi porque, primeiro, eu por pura intuição sempre achei que o fato de ser mulher não iria me atrapalhar, e sempre estive em um ambiente que, de alguma forma, isso me era mostrado. Então, apesar de a indústria de óleo e gás ser extremamente masculina, e na minha época era muito, eu sempre achei que era capaz, desde quando eu resolvi fazer Engenharia Mecânica na Universidade Federal do Rio de Janeiro, onde éramos apenas seis mulheres em uma turma de 90 pessoas. Ali eu já achava que aquelas seis mulheres estavam ali porque eram capazes. É claro que às vezes a gente topava com um ou outro que fazia alguma piada sem graça ou comentário desagradável, mas eu sempre achei que o problema era dele, e não meu. E dentro da empresa... sempre mostrando que somos capazes, mas eu nunca me senti excluída, sempre fui muito respeitada. As dificuldades que eu enfrentei, eu acho que foram dificuldades que tanto um homem quanto uma mulher enfrentariam se tivessem a ambição de ser gerente da companhia.”

Nina“[...] O fato de ser mulher é um grande desafio, você tem que provar mais que você é capaz, porque, nitidamente, a mulher é vista como o sexo frágil, mas isso não foi um fator limitante para mim, porque eu consegui demonstrar isso a cada vez que aparecia alguma situação que me levava a isso, de alguém duvidar da minha capacidade. O fato de eu ser negra, pelo menos nessa empresa, eu vou falar da minha situação atual, eu nunca tive uma situação em que eu fosse desrespeitada [...] Mas eu acho que foi um respeito, também, conquistado. Mas eu sinto que eu tenho que me impor mais, me impor mais porque sou mulher, me impor mais porque eu sou negra, porque, realmente, esse respeito ele existe, porque se eu tivesse, talvez, uma postura diferente, talvez não fosse a tranquilidade que é ao longo desses 14 anos.”

A teoria feminista (estilo cognitivo) prega que as mulheres não são ouvidas e essa falta de voz feminina tem divisão por classe, etnia e idade. Nesse contexto as mulheres negras levam desvantagem, pois as de classes mais altas são mais ouvidas que as negras e as de classes mais baixas (LIMA, 1994). Assim, a fala de Nina corrobora essa teoria, quando afirma que precisa se impor mais por ser mulher e por ser negra.

A discriminação é uma outra barreira enfrentada por elas. Segundo Santos et al.( 2014), existe um modelo chamado “discriminação por preferência”, no qual se identifica que as empresas preferem contratar homens às mulheres mesmo que as habilidades sejam iguais. O discurso de Aretha comprova essa preferência, pois ela chegou a ser descartada de um processo seletivo dentro da empresa por ser mulher.

Aretha “[...] eu cheguei a me candidatar para a vaga de gerente geral em hotel de Macaé, porém eles só queriam contratar gerentes homens, e me negaram a



vaga, eu nem participei do processo seletivo porque só por ser mulher já não atendia o pré-requisito. Eu obviamente fiquei muito chateada [...]"

Os assédios moral e sexual também são barreiras. Um estudo realizado por De Gomes *et al* (2019) apontou que mulheres entrevistadas citaram o combate ao assédio moral e sexual como estratégias que as empresas deveriam introduzir como forma de reduzir o teto de vidro. No discurso das entrevistadas, foi possível identificar a presença do assédio moral e/ou sexual em certos momentos da projeção de suas carreiras.

Para Carolina, o assédio foi um recorrente em sua vida. Outro ponto salientado por ela foi que sempre precisava deixar claro que a conversa/relação era estritamente profissional. Também precisava provar a todo tempo que ela era capaz, e ter que lutar para ter seu trabalho reconhecido independente do gênero ou de sua vestimenta, sempre fez parte de sua trajetória profissional.

Carolina "[...] Pelo fato de ser mulher. Por exemplo, principalmente na área comercial. Quando você entra no meio, ainda mais vendendo para homem, existe ali o desafio de você se impor porque os caras querem, acham que você, só pelo fato de você estar ali para vender para eles, dá a eles o direito de dar uma cantada. De te convidar para jantar com outras intenções. Eles sabem que você quer vender, e você é mulher e você está ali. Então eles se sentem com um poder adicional em cima de você. [...] Eu vi isso acontecendo inúmeras vezes na minha trajetória profissional. [...] Te ofende, te magoa. Você fala "estudei tanto para chegar aqui e o cara não está olhando nada do que eu tenho para agregar como profissional, ele está simplesmente vendo uma pessoa de saias na frente dele". Então isso são coisas que te diminuem, te magoam [...] Então existiram esses desafios, tanto na equipe dos homens duvidarem de porque eu sou mulher, eu poderia estar fazendo aquele cargo [...] Então muitos desafios por ser mulher."

O discurso de Carolina remete a abordagem feminista da objetificação do corpo da mulher e das relações de gênero. O discurso do corpo impõem, mesmo de forma velada, o culto ao corpo feminino para garantir casamento, saúde e emprego. Também mostra a associação que os homens fazem do corpo feminino e a subordinação das mulheres (como consequência da natureza feminina) (TONINI E SAUERBRONN, 2013)

Angela relata um caso de assédio que sofreu. No discurso dela, os assédios são tão recorrentes que já são internalizados pelas mulheres como algo comum, mas não por isso aceito passivamente.

"[...] Eu acho que a única coisa que às vezes acontece no trabalho, ainda mais você que está no mercado e na rua, é sofrer algum assédio, e ter que se impor.

Eu até sofri isso, mas não nesse período do meu mercado, eu sofri quando era recepcionista com 16 anos e um chefe queria... e achava que podia. Eu tomei a coragem de tomar as cartas dele e levar para o diretor da empresa e pedir minha demissão. Eu tive uma coragem de fazer isso com 17 anos [...]"

O assédio foi um dos desafios citados pelas entrevistadas que provocou mais indignação durante as suas falas, mas outras lembranças além do assédio também foram citadas por elas. Uma delas foi a percepção que as mulheres estudam mais que os homens. Segundo relatório divulgado pela Organização das Nações Unidas (ONU) em 2019, no Brasil, as mulheres estudam mais e ganham menos que os homens com uma renda 41,5% menor que a deles (ONU, 2019). No discurso de Carolina nota-se que havia a percepção de que ela sempre estudava mais, se esforça mais e ganhava menos que os homens.

Carolina "[...] Ninguém do time masculino estudava tanto quanto eu... Eu acho que as mulheres para conquistar um espaço, a gente precisa se esforçar mais eu não via os caras se esforçando tanto e durante muito tempo eu era a que ganhava menos ali, eu tive que brigar bastante para mudar isso."

Na fala de Nina também há essa percepção de que ela é bem mais preparada que os outros integrantes do corpo diretivo.

Nina "[...] Para você ter uma ideia, o meu corpo diretor hoje, a nível de formação, eu sou a mais bem preparada, a nível de formação acadêmica (eu tenho faculdade, eu tenho MBA, eu tenho especialização). Então, para eu ocupar essa posição, eu tive que correr muito atrás, eu tive que ralar muito, foi muito trabalho."

Elza exemplifica outros desafios que as mulheres ainda precisam lidar no que diz respeito como algumas empresas lidam com o "ser mãe" e "ser profissional":

Elza "[...] eu estive em um churrasco no final de semana na casa de amigos, e uma pessoa que estava lá me disse que ano passado ela voltou da licença maternidade, e no que ela voltou, foi demitida. E isso é um absurdo. Uma empresa dessas não serve para você trabalhar, entendeu? [...] desde quando maternidade é problema para você ter um bom funcionário? Uma empresa que pensa isso, é uma empresa que você precisa sair. [...] Justo agora, 2019. Não estou falando de 1998."

Já Aretha cita dois exemplos que mostram outras barreiras enfrentadas por ela durante a sua carreira. Em um exemplo, a sua promoção deveria ser aprovada pelo marido. Em outro caso, não teve voz durante um almoço de negócios.

Aretha "[...] E um exemplo que veio na minha cabeça agora, no dia que meu CEO me fez o convite para aceitar a diretoria e me falou que eu teria que fazer Nordeste, iria precisar viajar... eu topei na hora. Ele virou para mim e

falou “conversa com o seu marido antes”. Eu falei não, não tem o que ele não vai gostar. Ele não aceitou meu positivo naquele dia, mesmo eu tendo falado que não precisava, ele falou “amanhã, depois de ter conversado com ele, você me liga, me manda uma mensagem e me dá um OK”. Cheguei em casa, comuniquei... [...] E assim, você precisa conversar, comunicar, precisa ter o respaldo...e aprovação...[...] não aceitou o meu positivo, só no dia seguinte. E como eu estava sendo promovida, não quis arrumar confusão, depois eu brigo com isso. [...]”

Aretha “[...] Eu tive há um mês atrás uma reunião, eu, o executivo de vendas e um jornalista, a gente estava montando uma pauta para sair no Instagram dele [...] Na reunião, ele conversava olhando para o executivo de vendas. A gente estava na mesa almoçando e ele não olhava para mim direito na conversa, ele se dirigia para aquela pessoa. Às vezes eu me colocava, falava alguma coisa, pois era uma conversa... ele olhava, escutava, mas... meio que abstraía. [...] Minha vontade era de jogar... a taça na cara dele. Isso agora, eu já sendo gerente geral.”

O discurso de Aretha corrobora duas abordagens feministas: a de gênero como papéis e estilo cognitivo. A primeira observa que o masculino é posto como ser dominante e opressor do feminino, logo seria necessária a aprovação do marido para que ela aceitasse a promoção. A segunda prega que as mulheres não são ouvidas, o que é ratificado pelo comportamento do jornalista. (LIMA, 1994).

Para Elza, essas barreiras invisíveis ainda atrapalham a projeção da carreira das mulheres; a entrevistada entende que as corporações deveriam fazer políticas institucionais para tornar essas barreiras visíveis a fim de que elas possam ser quebradas. Elza acredita que a conscientização dos líderes seria o primeiro passo no combate às barreiras invisíveis, e a ascensão das mulheres e das minorias aos empregos.

Elza “[...] a situação de carreira feminina continua com vieses que não ajudam. São vieses que são inconscientes e que estão presentes na cultura de algumas empresas, e isso tem que ser combatido. Então, a alta gerência das empresas tem que identificar e perceber que isso está acontecendo e ajudar com políticas, treinamento adequado, de forma a tornar visíveis esses vieses para quem tem a responsabilidade da ascensão das pessoas nas empresas. E, é claro, a alta gerência das empresas também tem que identificar que a diversidade de gênero é benéfica para o negócio, traz benefícios de produtividade e resultados bons. Quando você tem a diversidade do pensamento, da competência, da região de onde a pessoa foi educada, e de gênero. Então, isso tudo é muito bom. No momento em que as empresas identificam isso, elas têm que identificar também a existência de uma cultura que não está valorizando isso, e fazer a transformação. Ainda é difícil, não só para mulheres, como também para negros, homossexuais, para todas as pessoas que não são consideradas uma maioria [...] outros gêneros e outras raças ficam prejudicadas em detrimento desses vieses inconscientes que existem. Eu acho que as mulheres ainda têm um caminho forte para perseguir. [...]”

Ficam evidentes os desafios enfrentados pelas entrevistadas. De uma forma geral os desafios citados por elas foram: discriminação por serem mulheres em processos seletivos, assédio moral e sexual, ter que estudar mais que eles lidar com as questões da maternidade e cuidado com a família, não ter sua voz ouvida e ter que mostrar mais capacidade que os homens para ganhar confiança e ter seus trabalhos reconhecidos. Elza acha que para que essas barreiras sejam vencidas, elas precisam se tornar visíveis, ou seja, o primeiro passo é a conscientização das corporações no combate às barreiras invisíveis que dificultam a ascensão das mulheres e minorias. A teoria feminista das relações de gênero aborda a origem dessas barreiras quando, fala das relações entre mulheres e homens, sua participação no mercado de trabalho, evidências das desigualdades nas questões a respeito de diferenças salariais e projeção de carreira para as mulheres. Traçando uma ligação com as características biológicas de cada sexo que ditam a identidade de gênero, como as desigualdades verificadas na vida adulta são baseadas nas diferenças de gênero (SANTOS, 2012).

#### 5.1.4.2 Resistência à liderança feminina

Segundo Hryniewicz e Vianna (2018), existe uma resistência à liderança feminina pela discriminação que ocorre quando elas são comparadas com os homens e sua forma de liderar, ou seja, uma associação ligada às características de homens e mulheres. É que os homens são, naturalmente, aceitos com líderes, fato que não acontece com as mulheres. E que as mulheres são vistas como frágeis, fracas e que não são suficientemente boas.

Elza aponta as dificuldades que enfrentou no início de sua carreira, como não chorar e ter que falar duro, ou seja, tentar minimizar o estigma de fragilidade atribuída ao gênero. Ela salienta como essas dificuldades contribuíram para a sua formação de liderança, como foi importante para moldar a sua forma de gerir.

Elza “[...] o início da minha carreira foi muito difícil nesse sentido, porque eu assumia muitas atitudes masculinas. Era muito comum, na minha geração, mulheres... mimetizarem comportamentos masculinos e não valorizarem as suas qualidades femininas. [...] Não pode chorar, tem que falar duro, às vezes até de forma grosseira. Mas isso... também eu aprendi algumas coisas importantes, ser muito mais assertiva com os homens, ser muito direta, não guardar rancor de uma discussão em uma reunião. Não é rancor, é ficar

magoadada... mulher, às vezes tem uma dificuldade, porque acha que a discussão é pessoal, e não é. É uma discussão do trabalho. Isso eu aprendi muito no mundo masculino. Mas também desaprendi a não valorizar as minhas qualidades femininas e não usar isso como gestora. [...]"

Já Carolina demonstra tudo que precisou esconder para não demonstrar fragilidade, pois de acordo com a sua percepção, todas essas situações não seriam vistas como fragilidades se acontecessem com homens.

Carolina "[...] demonstrar qualquer tipo de fragilidade, as pessoas não entendem aquilo como uma facilidade de uma pessoa. A pessoa olha para você "é frágil porque é mulher". Então você tem que ocultar a sua fragilidade, só porque você é mulher, eu tive que fazer muito. Eu vejo, por exemplo, que colegas nossos homens não precisam fazer isso. Se estão com dor de cabeça, dizem que estão com dor de cabeça. Se tem que ir para casa porque a esposa não está legal, eles vão. Vai fazer isso quando você é mulher. Vai dizer que você está com cólica e que você não consegue se levantar da cadeira para ir para uma reunião, não pode. Então eu já tive que ocultar várias vezes, coisas que eu estava sentindo ou que eu estava passando com a família e tudo mais, para não ser associada a uma fragilidade feminina.[...]"

Já Nina, além de mostrar que sempre precisa se impor, também acha que o fato de ter feito carreira dentro da empresa faz com que ela seja mais respeitada que se viesse do mercado. Isso vem de encontro com o achado de Lee e James (2007) sobre a relação entre a trajetória profissional de mulheres que fazem carreira dentro de uma mesma empresa e o nível de respeito recebido por elas.

Nina "[...] Eu tenho que mostrar o pulso mais firme [...] Hoje, o corpo diretor da empresa são cinco, são quatro homens e eu de mulher. Eu nunca perdi a minha voz, mas eu acho que é por uma construção que foi feita ao longo do tempo [...] A Luciana construiu e conquistou o espaço [...] O sentimento que eu tenho é o de que, se fosse uma outra mulher chegando lá, "você chegou hoje e vai assumir a diretoria financeira (nome da empresa) , você iria se reunir aos outros demais diretores", por exemplo, (o próprio assédio) , você como mulher. "

No mesmo discurso de Nina, é interessante notar o medo que a exposição de sua vida pessoal (representada pela separação do companheiro sofrida recente) pode impactar o modo que os funcionários (80% homens) podem pensar ao seu respeito. É interessante notar que ela fica pensativa quando fala isso, e percebe que essa não deveria ser uma preocupação, ou seja, ela não deveria imaginar que seria tratada de forma diferente ou com menos respeito pelos funcionários da empresa.

Nina “ [...] Eu fui casada a minha vida inteira. Este ano eu me separei, eu não contei para ninguém [...] foram 23 anos juntos. Eu contei, tive que abrir para a diretoria [...] eu falei: “pessoal, gostaria que não falassem para ninguém, até porque eu tenho uma posição a zelar nessa empresa”. Eu falei isso, depois que eu falei e fiquei pensando. “Eu não gostaria que os colaboradores soubessem, porque às vezes as pessoas não sabem se comportar”. Olha como eu criei uma condição [...] se essa notícia da minha separação se espalhar, eu tenho que saber que postura eu vou adotar, e aí, talvez eu tenha que adotar uma postura mais firme por ser mulher. Já acontece isso normalmente. ”

Aretha é categórica ao dizer que precisa ser mais ríspida e grossa para “mostrar quem manda”, ou seja, para ter a sua posição de liderança legitimada, corroborando com o estudo de Hryniewicz e Vianna (2018) sobre a percepção de fragilidade das mulheres. Nesse discurso também se observa a teoria feminista da linguagem a respeito da maneira com que homens e mulheres falam, ou seja, os papéis determinados para o masculino e feminino também influenciam no uso da linguagem de forma institucional (Costa, 1994). Nessa caso Aretha usa uma linguagem masculina para ser legitimada.

Aretha “[...]Você tem que colocar o pau na mesa. Você tem que ser às vezes mais grossa ou ríspida... tipo “quem manda aqui sou eu [...]”

É nítido no discurso de todas as entrevistadas a ocorrência de situações em que precisaram em algum momento agir de forma diferente, de que normalmente, agiriam pelo simples fato de serem mulheres. Muitas situações foram marcantes e de certa forma moldaram suas carreiras.

#### 5.1.4.3 Diferenças de percepção das possibilidades de ascensão/projeção de carreira entre homens e mulheres

Um estudo realizado por Hryniewicz e Vianna (2018) salienta que uma educação machista mostra para a criança que aquela é a realidade e isso moldará o seu comportamento quando adulto. Ao mesmo tempo que ter uma família em que ambos os pais trabalham mostra às crianças que é possível que uma mulher trabalhe e dê conta da família ao mesmo tempo, fazendo com que os adultos mudem essa percepção de comportamento (HRYNIEWICZ & VIANNA, 2018). Como resultado, as autoras citam que os homens têm progressões mais rápidas e ganham salários mais altos que as mulheres. Que as mulheres sofrem preconceito por causa da aparência física (jeito do

cabelo, maquiagem e vestimenta), e por não serem boas o suficiente também fazem parte do repertório de características negativas relacionadas às mulheres.

Oliveira, Oliveira e Dalfior (2000), também relataram em seu estudo que a aparência física também aparece como uma pressão sofrida pelas mulheres. O relato de Aretha demonstra um exemplo de como a aparência física é imposta e corrobora a teoria do corpo que aponta a importância dada a aparência para ter empregabilidade (SANTOS, 2012).

Aretha “[...] E quando eu era da recepção, eu sempre tive o cabelo cacheado... eu tinha que prender o meu cabelo, não podia ficar com o cabelo cacheado. Tinha que comprar litros de Bozzano para meu cabelo ficar liso e prender. Não é bizarro? [...]”

Os comentários de todas as entrevistadas de alguma forma caminham de encontro com os achados de Hryniewicz e Vianna (2018). As entrevistadas citam como um problema para a ascensão na carreira o fato da sociedade ainda ser machista e racista. Elas dizem que ainda há desigualdade de salários e que sofrem preconceito, por serem consideradas menos capacitadas e por serem taxadas de emocionalmente instáveis. Citam também que quando têm atitudes mais agressivas são comparadas aos homens. E que gostariam que as empresas e a sociedade revessem a forma com que olham para as mulheres.

No discurso de Carolina as barreiras que as mulheres enfrentam na ascensão da carreira ficam claras. Ou seja, as mulheres ainda ganham menos que os homens. Ela teve que brigar muito e abrir chamados no departamento de recursos humanos para conseguir igualar o salário com os homens que exerciam as mesmas funções.

Carolina “[...] Inclusive salário, os meus colegas vendedores homens ganhavam mais do que eu. Eu briguei muito, tive que abrir vários cases no RH, para conseguir chegar a uma equiparação salarial com os meus colegas homens depois de um tempo. Mas foram necessárias brigas. Eu só consegui brigar depois que eu consegui mostrar resultado. Então tive um ano espetacular, fiz 120% da minha meta. Aí sim, se eu ainda não tivesse esse fator, fosse simplesmente porque eu acho justo, “olha, eu não estou fazendo meu número, mas eu sou mulher e estou ganhando menos do que o meu colega homem que também não fez o número e ganha mais do que eu”. Não ia rolar. Eu só consegui isso... Eu estava fazendo mais do que a cota. E aí eles tinham que me equiparar porque qual era a justificativa que eles iam usar. Isso em uma empresa de 13 mil funcionários que é [nome da empresa] e que tem lá nas políticas da empresa igualdade, diversidade, uma empresa que tem um olhar para isso. Ainda sim teve essa dificuldade toda. Você imagina empresas que não tem essas políticas [...]”

Para Nina o reflexo da falta de liderança feminina e de minorias (como as mulheres negras) deve-se a uma sociedade machista e racista.

Nina“ [...]Eu, particularmente, isso falando desse mundinho aqui, olhando no aspecto geral, existe, a nossa sociedade é uma sociedade ainda muito machista, é uma sociedade ainda muito racista e, de verdade, eu não sei nem quando isso vai acabar, mas eu acredito muito que a gente não pode desistir, a gente realmente tem que continuar fazendo a diferença, tem que continuar lutando, mas, é óbvio, é claro, que, para mim, ainda nos dias de hoje, as possibilidades de ascensão para homens é muito maior, muito maior que para as mulheres. As mulheres ainda sofrem muito preconceito com relação à capacidade, com relação a uma parte que é muito emocional, de que a mulher é muito emocional, de que a mulher não pode estar no mercado. E se você, por acaso, tem uma atitude mais racional, eles começam a taxar você de: “ah, isso não é mulher, isso é homem”. Eu já ouvi: “a Nina é o CEO de saia”.

Carolina também pontua que ter chefes mulheres ajuda no trato e na empatia com outras mulheres, pois as líderes mulheres tendem a ter mais empatia com outras mulheres entendendo mais a necessidade dessas mulheres.

Carolina“ [...] No meio dessa trajetória, eu tive, durante os meus 19 anos, eu tive duas chefes mulheres somente. O resto sempre foi chefe homem. Aí chefes mulheres que eu tive eram bastante atentas às demandas femininas, mesmo sem ter filho. O fato de ser mulher te coloca em uma empatia melhor com a outra. Os meus chefes homens, no geral, cobravam muito mais de mim do que os meus colegas homens, muito mais. Então isso aí definitivamente para mim ficou bem claro [...]”

Para Angela, que é do ramo de saúde, há um complemento entre homens e mulheres no que diz respeito à liderança.

Angela“ [...] Porque a mulher tem o dom e a capacidade do engajamento, do entendimento do colaborador e suas necessidades. Ela tem calor, diferente do homem. No meu entendimento, eu não acho que a mulher seja melhor do que o homem, mas acho que um seja complemento do outro. Eu acho que a mulher tem um olhar, ela é mãe, filha, ela vem com uma essência diferente do homem, que geralmente é mais seco. Hoje a gente está vendo que as empresas que estão com esse olhar para o colaborador e a família dele, têm uma performance melhor porque esse colaborador está se sentindo valorizado. Então, eu acredito que cada dia mais vamos ter mulheres nas lideranças [...]”

Podemos observar pelo olhar das entrevistadas que existe uma percepção de diferença na projeção de carreiras entre homens e mulheres. As mulheres ainda sofrem cobrança à respeito da aparência física, enfrentam questões sobre equiparação salarial, lidam com preconceito por serem consideradas menos capazes, percebem uma cobrança maior por serem mulheres. Para Nina, isso ainda acontece, pois, é reflexo de uma sociedade machista e preconceituosa e poderia ser amenizado se houvesse mais mulheres nos



cargos de chefia. Pois a liderança entre homens e mulheres deveriam ser um complemento das habilidades de cada um.

#### 5.1.5 Representatividade

As mulheres ainda são minoria em cargos de liderança no Brasil (SIQUEIRA e LAZARETTI, 2017). O presente estudo revelou que o percentual de mulheres em cargos de liderança passou de 11,95% para 11,94% em 2017. Considerando o recorte de gênero o percentual foi menor que 1% de executivas negras. O percentual total de mulheres nas empresas passou de 29,78% em 2012 para 30,58% em 2017. Já os empregados negros não passaram de 17,44% em 2014 (ano com o maior percentual). Através da análise desses dados, verifica-se a baixa representatividade de mulheres, executivas brancas e negras, e negros no mercado de trabalho brasileiro. A que pode ser atribuído essa falta de representatividade? Essa disparidade foi atribuída à baixa participação de mulheres em cargos gerenciais, sua baixa participação no trabalho, renda e congelamento de seus salários (WEF, 2019). Segundo o relatório publicado pela ONU (ONU, 2019), no Brasil as mulheres estudam mais que os homens e têm renda 41,5% menor que eles. E mesmo tendo mais tempo de estudo que os homens, as mulheres ainda têm dificuldades de acessar os mais altos escalões dentro de uma empresa. Inúmeros fatos contribuem para esse evento e a falta de representatividade é um desses fatos. Segundo Nogueira (2006), quanto maior o nível hierárquico, menor é a representatividade feminina. A teoria feminista do gênero como relacional pode ser utilizada para tentar explicar a origem da falta de representatividade, através das pelas interações sociais entre homens e mulheres, pois na hierarquia os gêneros são diferenciados e as mulheres sempre acabam em posições inferiores de trabalho com relação aos homens. As mulheres ocupam cargos de menores atribuições ou de atendimento. Sendo assim, mesmo com aumento das mulheres no mercado de trabalho, a discriminação ainda existe e os homens continuam com os cargos de alto escalão e maiores salários (Santos, 2012).

Todas as entrevistadas foram unânimes em dizer que a falta de representação de mulheres em todas as esferas institucionais cria um padrão difícil de ser quebrado de acesso de mais mulheres a esses cargos. A partir do relato das entrevistadas, identifica-

se que essa ausência de mulheres dentro das empresas, organizações políticas e sociais dificulta que elas se percebam como capazes de almejar essas posições. Como também dificulta a implementação de políticas, que possam mudar essa realidade.

Elza é categórica ao dizer que a falta de representatividade política é o ponto mais problemático e que, na visão dela, enquanto não houver ascensão das mulheres na política, nada mudará.

Elza “ [...] Principalmente na falta de representatividade política. Eu acho que enquanto a gente não tiver uma boa representatividade feminina no Senado e na Câmara... pouca coisa muda no país. Porque começa lá, as brigas começam lá. Brigas pela proteção feminina, pela medicina feminina, pela mudança de percentual de mulheres nos conselhos das empresas. Tudo começa lá. Então, as poucas mulheres que estão lá, estão fazendo o melhor, mas se a gente tivesse mais mulheres... com certeza, outras políticas já estariam em implementação, e consequentemente teria mais representatividade das mulheres na sociedade brasileira. Em todos os aspectos [...]”

O Fórum Econômico Mundial (WEF, 2019) constatou que a arena política continua sendo a dimensão analisada com o pior desempenho e que melhorar o empoderamento político feminino, corresponde a um aumento no número de mulheres no mercado de trabalho e cargos de chefia.

Segundo Angela, que por ser diretora-executiva em uma empresa do ramo de saúde, tem contato com empresas de diferentes ramos, existe a percepção que somente a mudança institucional para uma gestão que tenha uma estratégia voltada para a liderança feminina, poderá inserir mudanças na cultura organizacional da empresa. Siqueira e Lazaretti (2017) enfatizam que as empresas precisam aumentar esforços de diversidade, ou seja, aumentando as políticas internas e a atuação dos níveis diretivos.

Angela“ [...] A não ser que o CEO ou gestor que entre nessa empresa venha para mudar esse conceito. Agora, se já é uma pessoa que está naquela empresa com aquela cultura, provavelmente não vai mudar. Ele pode até colocar, mas vai ser muito mais difícil. O que eu estou vendo nas empresas, que só tinham homens na liderança, mudou o CEO e entrou um cara novo, com ideias e engajamento, que quer o time engajado e que os funcionários sejam valorizados, ele começa a colocar mulheres, em RH e outros setores, para começar a cuidar disso. Mas, empresas que não tenham isso... é muito difícil [...]”

Caso essa estrutura organizacional não mude, a mudança do status quo fica difícil de acontecer, ou seja, o ciclo não se quebra (ADAMS & FERREIRA, 2009; FRYXELL & LERNER, 1989). Segundo Aretha, esse ponto de dificuldade de acesso a certos níveis hierárquicos vira um ciclo contínuo do qual os homens não veem necessidade de ser quebrado, pois, para eles, não é percebido como um problema.

Aretha“ [...] Vira uma coisa contínua [...] É, tipo... tá tudo bem. [...]”

O que Aretha pontua em sua fala vai de encontro com o discurso de Elza, que salienta a falta de representatividade. Além disso, Angela que diz que somente uma gestão que tenha foco em diversidade fará modificações que resultem em mudanças nesse cenário.

O discurso de Nina segue a mesma linha de Angela, que afirma que a representatividade é necessária e que os líderes precisam incentivar que isso ocorra. Ela adota uma estratégia de ter quase 100% do time financeiro feminino, não que seja contra os homens, mas ela considera que tem responsabilidade na formação de mulheres para o mercado. A forma que ela encontrou de incluir as mulheres foi dando oportunidade, encorajando e atuando como mentora.

Nina“ [...] Por mais que eu acredite e queira muito, eu acho que vai demorar muito tempo ainda para a gente conseguir, vai demorar bastante, mas eu não deixo de acreditar. Tanto que o meu time financeiro é quase 100% feminino e eu quero projetar as pessoas nele. Eu já formei algumas pessoas, já saíram algumas coordenadoras, já saíram gerentes da minha equipe para outras empresas e tudo o mais. [...] Nada contra os homens, de maneira nenhuma, mas eu acho que a gente precisa de mais representatividade. Se eu posso dar um input e eu vejo potencial, é naquela pessoa que eu vou investir. Eu acho que é isso. Por mais que as outras não tenham muita força, coragem e autoconfiança, deixa eu usar um pouquinho, então, da que eu tenho para contribuir para que alguém vá. E se a gente fizer esse trabalho um pouquinho em cada polo, eu acho que a coisa vai fluir, mas demora. [...]”

De acordo com os relatos, claramente, a falta de representatividade cria um ciclo que impede que as mulheres se vejam capazes de atingir cargos mais altos, pois além de não terem referências nos postos que almejam, a falta de mulheres também impede que políticas e processos sejam implementados.

### 5.1.6 Percepção: a mulher e o meio

#### 5.1.6.1 Percepção de cobrança maior: a “síndrome da mulher maravilha”

No cenário da sociedade atual, as mulheres podem exercer quase qualquer profissão. E isso faz com que elas criem uma vontade de quer abraçar todas essas possibilidades, ou seja, de exercer vários papéis com perfeição (de ser mãe, profissional, esposa). Para atingir essa perfeição as mulheres chegam no limite de suas capacidades. Ficando refém das pressões externas causadas pela sociedade, buscando atingir essa perfeição através de superpoderes (que não existem), acabando frustradas e iludidas, todo esse quadro é conhecido com a síndrome da mulher maravilha (ABREU, 2016). E explica o fato da cobrança excessiva que muitas mulheres se impõem. Pelos relatos das entrevistadas, percebe-se que de fato as mulheres se cobram mais do que são cobradas, mas de fato também elas são mais cobradas que os homens.

Angela cita que as mulheres assumem esse papel de “mulher maravilha” e criam um cenário desfavorável (envolvendo sentimento de ansiedade) quando não dão conta de tudo que assumiram. Entretanto, o mercado também cobra, mas a questão é saber administrar as tarefas e competências e buscar leveza.

Angela “[...] Olha, eu acho que essa cobrança é mais nossa do que do próprio mercado. A gente se cobra muito para ser a Mulher-Maravilha e às vezes a gente não dá conta e cria todas as ansiedades e todos os processos. Há cobrança? Há. O mercado tem uma cobrança, mas eu acho que quando você tem uma administração do tempo, quando você tem os conhecimentos, competências, habilidades emocionais, e vai se impondo...isso fica muito leve. [...]”

Aretha faz uma ligação entre os estereótipos femininos e masculinos derivando da construção do papel de gênero feito pela sociedade. Segundo Santos (2013), nascer mulher ou homem traz implicações, culturais, sociais, biológicas e psicológicas e marcam possibilidades e limites, assim o gênero é uma construção da sociedade, de papéis sociais que podem ser desconstruídos e reconstruídos.

Aretha “[...]Eu acho que as mulheres, assim como os homossexuais, precisam provar que são capazes. Os homens já nasceram prontos, fortes, guerreiros e caçadores. E... mulheres, homossexuais, trans, etc., tem que provar o tempo todo... que são capazes, que vão dar conta. Aposto em mim, que eu vou te entregar.[...] Mas eu acho que é muito interna também. Ela existe, mas a gente quer provar e... a partir desse momento precisa provar, e acho que estamos conseguindo, e por isso está em uma tendência de melhorar.[...]”

Segundo Elza, a cobrança também é mais uma questão interna das mulheres, mas também relacionada o fato de que os homens saem na frente só pelo fato de serem homens - que seus erros são mais tolerados de que os erros de mulheres e minorias. E que as mulheres se sabotam e sempre pensam antes de aceitar desafios, quanto que os homens aceitam esses desafios mesmo que não estejam preparados.

Elza“ [...] Eu acho que as mulheres se cobram muito, porque elas têm menos cara de pau do que os homens. Eu quero dizer que os homens se sentem mais à vontade em aceitar um desafio, mesmo que eles não estejam preparados, do que uma mulher. Uma mulher vai pensar, e dizer “será que eu devo estudar mais para aceitar esse cargo?”, o homem não. Ele é educado para enfrentar, ir e efetivado para isso. E o mundo conspira a favor dele, porque mesmo que ele não tenha uma boa performance, só pelo fato de ele ser homem, ele já é bem-visto, isso existe. E a mulher, pelo fato de não ser comum ela estar naquela posição, ela vai ser mais cobrada, e qualquer deslize dela vai ser menos... tolerado do que o deslize de um homem. Assim como qualquer deslize de um homem branco vai ser mais tolerado do que o deslize de um homem negro, não é? Porque você tem todos esses vieses que são prejudiciais para essa diversidade, o que é muito ruim. Por isso a mulher se cobra mais, porque o mundo vem cobrando dela mais. Ela tem que ter consciência também dos sabotadores dela... ela se sabotava quando ela temia ir para uma determinada posição porque ela não sabe tudo, e é uma questão sabotadora. Ela não tem que ter medo, tem que ir, que acreditar que ela vai aprender coisas ‘*on the job*’ e que é impossível ela saber tudo antes de ela assumir uma determinada posição. Ela tem que ir com a cara e a coragem, como vão os homens. [...] Existem os sabotadores que são internos à mulher, claro, frutos de um ambiente educacional da nossa sociedade e da nossa casa.”

Segundo Hryniewicz e Vianna (2018), as mulheres têm uma tendência de subestimar as suas capacidades enquanto os homens as superestimam. Isso mostra a postura mais confiante e mais tolerante ao risco que os homens têm e justifica a postura mais segura que é característica das mulheres. O que mostra novamente que na sociedade, a forma de criação e educação entre homens e mulheres cria esse imaginário de que as mulheres não são capazes de assumir certos desafios.

Nina salienta que já agiu como mulher maravilha, mas que hoje já consegue lidar melhor com as pressões. Entretanto, ela entende que a essa questão de cobrança é uma característica das mulheres, visto que elas precisam provar a todo tempo que são boas mulheres, mães e profissionais. Nina assume também que as mulheres precisam entender que não precisam provar que são boas em todos os aspectos, e que devem fazer aquilo que querem.

Nina[...]“Eu acho que não existe uma cobrança de que a mulher precisa ser, mas eu acho que a mulher acaba se colocando nessa condição, de que ela tem que ser. Eu acho que é uma coisa que está mais no perfil mulher, “porque eu tenho que ser uma boa esposa, tenho que ser uma boa mãe, tenho que ser uma boa pessoa”, eu tenho que ser uma boa nada, eu tenho que ser boa no que eu quiser ser boa. Hoje, essa minha visão está muito melhor, mas antigamente não. Eu era uma supermãe, eu fazia questão de ser [...]”

Os relatos mostram que as mulheres admitem que elas se cobram mais do que o necessário, também afirmam que existe uma cobrança maior pelo fato de serem mulheres, e enfatizam que essa diferença se deriva da diferença da criação entre mulheres e homens, pois esses últimos sempre foram educados para enfrentar desafios.

#### 5.1.6.2 Estilos de liderança: qual o diferencial?

Segundo Hanshiro *et al.* (2015), um dos pontos fortes da característica de liderança feminina é a forma com que elas constroem relacionamentos e trabalham em grupo. O recorte das entrevistas corrobora de maneira quase unânime (4 de 5 entrevistadas, exceto Aretha) que o trato com as pessoas, a empatia, a comunicação transparente são os pontos cruciais na liderança empregada por elas.

Já Fleury (2013) afirma que existe um estilo de gestão feminina, pois algumas competências são identificáveis como a capacidade de processar informações múltiplas, facilitando assim uma visão global do sistema, habilidade de ver não só o ambiente corporativo, mas as pessoas como um ser complexo e maior flexibilidade. As mulheres também promovem a cooperação e a união.

Segundo Elza a empatia, a comunicação transparente e a forma com que lida com pessoas é o diferencial para a sua liderança.

Elza “[...] Eu acho que é lidar com pessoas, e a transparência também. A comunicação transparente, e ter essa empatia com as pessoas. Acho que esse é a minha maior qualidade. [...] Empatia, com certeza. Eu acho que ajuda muito. [...]”

Na visão de Angela, a empatia, que, para ela, é quando você se coloca no papel na posição do outro, tem função fundamental. E como as mulheres são preparadas para serem mães faz com que exercer a empatia seja mais fácil.

Angela “[...] Eu acho que é entender o outro, se colocar no lugar do outro, cobrar sem ter que impor. Eu acho que a gente está em uma época que você não tem mais que dar horário de entrada e saída de colaborador, mas você tem que cobrar os resultados e o comprometimento dele na empresa. Eu acho que, como mulher, tenho essa essência de conseguir, de uma forma mais delicada, e entendendo o outro ser... porque a gente foi preparada para entender o outro, para ser mãe, para ter todo esse contexto. Então, eu acho que realmente fica mais fácil. É claro que existem líderes hoje, Glaucia, que talvez ainda não tenham esse conhecimento e formações que tenham melhorado as suas habilidades, mas é claro que a essência da mulher faz toda a diferença nesse contexto. [...]”

Para Aretha, a gestão que traz o colaborador para mais perto é a melhor forma de ter as pessoas ao seu lado. O discurso da Aretha não atribuiu a sua característica de gestão ao fato de ser mulher, ela atribuiu a gestão de um ex-chefe que ela teve que aplicava o mesmo estilo de liderança. O ponto interessante é ela trazer que o ex-chefe é homossexual, ou seja, ele faz parte de uma minoria e pode ter desenvolvido mais empatia.

Aretha “[...] Eu gosto de... fazer uma gestão muito próxima das pessoas, porque acho que quando as pessoas estão do seu lado, elas fazem as coisas sem você precisar... impor. Elas fazem, porque elas querem fazer parte daquilo, querem estar junto e crescer junto, e se sentem confortáveis em te trazer também uma devolutiva... eu gosto de criar ambientes de segurança. E acho isso positivo. [...]”

Carolina diz que não atribui o estilo de liderança ao fato de ser mulher, mas acredita que por ter enfrentado mais desafios por ser mulher, foi o aspecto que moldou sua liderança. Tal contradição é interessante, visto que ela não acredita que ser mulher faz com que ela tenha mais empatia pelo ser humano por trás do cargo corporativo.

Carolina “[...] Acho que não pelo fato de eu usar saias e ter peitos, não isso, mas pelo fato de eu ter tido tantas dificuldades como mulher para me dar bem em uma indústria masculina, me colocou características de perceber mais o outro e ter mais empatia. Eu acho que por isso, não pelo fato de hormônios femininos. Pelos desafios que eu tive que enfrentar como mulher nessa arena. E aí eu acabei desenvolvendo competências que me deram estilos de liderança diferenciados, eu acho. [...]”

Para Nina, embora ela tenha como características a capacidade de solucionar problemas e a visão prática (que ela atribui como características masculinas), ela tem o cuidado

com o outro e a tentativa de resolver os conflitos sem ferir ou agredir seus profissionais. Ela tem essas características como femininas, pois ela não percebe os homens tendo esses mesmos cuidados.

Nina “[...] Eu tenho uma visão prática, que é muito característica de um homem, “não tem isso aqui? Faz assim, acabou, resolveu”. Tenho essa visão prática meio masculina, mas tenho uma visão de que eu não posso, também, usar qualquer artifício para resolver tal problema. Eu tenho um lado da praticidade, mas tenho um lado, também, de [...] usar os meus recursos da melhor maneira, sem agredir ou sem ferir o meu profissional, a pessoa que está ali do meu lado, lutando comigo. Então, tem um cuidado. O homem, não; [...] O homem, “doa a quem doer, problema. Vai dormir aí até meia-noite? Não me interessa. Fica aí, se vira, mas faz”. Não, eu vou buscar a solução, e aí as pessoas veem muito isso: “a Nina vai resolver sem me criar um problema”. Eu acho que isso é o meu maior diferencial.”

Todas as entrevistadas salientaram que a forma como se comunicam, como lidam com pessoas são características devidas, em parte, ao fato de serem mulheres. Dessa forma, as entrevistadas relatam que se veem seguindo uma gestão mais ligada ao outro, com uma visão mais voltada para os funcionários, sem imposições, e sempre com respeito ao próximo. O Feminismo psicanalítico aplicado aos estudos organizacionais mostra vantagens competitivas quando mulheres são empregadas nas organizações, devido a formação psicosssexual do feminino que desenvolve assim características de traços de caráter e socialização que seriam diferenciais competitivos nas organizações, e não estariam atreladas a ineficiências do gênero (SANTOS, 2012).



### 5.1.6.3 As conexões influenciam a projeção de carreira?

Há um consenso de que as mulheres precisam fazer conexões (também conhecido pelo termo em Inglês *networking*), aumentar sua rede de relacionamentos, se promover mais, para que sejam lembradas para cargos e funções no mercado de trabalho (ADAMS & FERREIRA, 2009; FRYXELL & LERNER, 1989; HRYNIEWICZ & VIANNA, 2018). Segundo Hryniewicz e Vianna (2018), as mulheres não são boas em conexões, muito devido aos papéis sociais que lhe é imposto: os papéis de mãe e esposa, o que dificulta a disponibilidade após o trabalho para fazer conexões, coisas que já são naturais para os homens.

Elza mostra que somente recentemente percebeu a importância do *networking* e passou a praticar isso em sua vida. E que essa rede de conexões foi de suma importância para chegar ao cargo que está hoje. Ela relata também que essa prática é de suma importância como forma de mostrar a outras mulheres o que está acontecendo.

Elza“[...] eu comecei a valorizar muito o *networking* feminino mais recentemente, de três anos para cá, e foi uma coisa excelente na minha vida. Porque já me abriu portas duas vezes, inclusive essa aqui do Instituto, que eu estou agora. Como são essas amigas? São executivas da área do petróleo, onde a gente se encontra para tomar champanhe, um espumante de vez em quando... colocar a conversa em dia, a gente viaja juntas. E a gente estabelece essa sororidade, que é estar ajudando uma a outra. A gente acaba dando exemplo para outras mulheres de que isso está acontecendo, então se você entra na minha página no LinkedIn, você vai ver uma foto onde estamos todas [...] Então aquilo lá, é uma amizade muito antiga, mas que tem também amizade recente, como a (nome da pessoa), que é a executiva, (cargo da pessoa) [...] Esse *networking* feminino é extremamente importante, você tem que forçar ele. Isso que as mulheres não fazem, você alimentar esse *networking*. É você trazer para dentro desse grupo outras mulheres, e estabelecer com elas essa ajuda, que é uma ajuda feminina, de pessoas que reconhecem a competência de outras e lembram delas para determinados cargos e situações. Isso eu aprendi muito com uma amiga minha, [...] que é muito boa nisso [...]

Nina também acredita que se relacionar mais faz com que as mulheres atinjam outros patamares, e ganhem mais visibilidade no mercado.

Nina“[...] Network, hoje, é fundamental, não tem jeito. A gente precisa estar se relacionando para as pessoas conhecerem. É aquela história: hoje você faz o seu currículo, “nossa, o seu currículo é maravilhoso” e? Se você não tiver, realmente, as pessoas que conheçam o seu potencial, que você, realmente, consiga demonstrar o que você é capaz... [...] que isso faz com que você ganhe visibilidade, isso te dá confiança para que você consiga galgar outras

coisas. Então, é importante, porque a rede de contatos, hoje, faz com que você consiga galgar outros patamares. [...]"

Para Aretha, o *networking* foi muito importante no momento de transição entre empresas, pois mesmo fora do mercado ela estava ativa, pois as pessoas conheciam o seu trabalho e o seu potencial.

Aretha“ [...] Eu acho que tem que ter, até porque, por exemplo, nesse meu momento de transição de carreira, quando saí de um para outro, o meu *networking* me ajudou muito. As pessoas sabiam quem eu era, falavam “caraca, você saiu”, no meu caso consegui ficar ativa no mercado mesmo não estando dentro dele. [...]"

Para Carolina, o *networking* cita onde se pode chegar na carreira e ela é um exemplo de como as conexões são fundamentais para uma boa trajetória profissional.

Carolina“ [...] Mas de conexões sem dúvida, principalmente no mercado latino-americano que é o mercado que eu conheço bem, não é só Brasil, é latino-americano, quem você conhece determina muito onde você pode chegar, e eu sou uma prova viva disso. [...]"

Angela também enfatiza que as conexões são fundamentais.

Angela“ [...]Porque o *networking* hoje é tudo, o relacionamento.[...] Quem não tem isso... mesmo que esteja empregado, se você se fechar e não continuar fazendo *networking*, você vai ficar nesse mundo. [...]"

As conexões são fundamentais para a projeção na carreira, três de cinco entrevistadas relataram que chegaram aos cargos que ocupam hoje devido a conexões, pois as mulheres ganham visibilidade no mercado e são lembradas.

## 5.1.7 Ambiente institucional

### 5.1.7.1 Influência do ambiente institucional na projeção da carreira

Uma pesquisa realizada por Santos, Tanure e De Carvalho Neto (2014) constatou que a estrutura organizacional e o modelo de gestão das empresas podem favorecer aos processos e gerar oportunidades de ascensão e crescimento para as mulheres dentro da organização. Entretanto, segundo Adams e Ferreira (2003), apesar das grandes empresas estarem mais focadas na diversidade, levadas pela demanda da sociedade, o foco dessa diversidade seria até o limite de metas estabelecidas, não sendo possível a quebra da

barreira existente. Ou seja, as empresas buscam a diversidade, até o ponto necessário para terem uma imagem positiva no mercado.

Essa percepção também é compartilhada pelas entrevistadas. Para Aretha, muito mais que o ambiente institucional, a diferença de projeções de carreira para homens e mulheres é muito mais pautada por quem ocupa a posição de CEO, já que essa função assume a responsabilidade pelas políticas e práticas que serão seguidas pela empresa. Entretanto, para ela, a implantação de algumas políticas é um mero feito das empresas para mostrar uma imagem positiva, pois a realidade funciona de forma diferente.

Aretha “[...] eu acho que muitas vezes é um ambiente hipocritamente de diversidade, mas acho que só de ter a proposta, já é um primeiro passo [...] Esse exemplo que eu te dei, que queriam um gestor masculino, foi dentro de uma empresa que já ganhou mais de dez vezes o *Great Place to Work*. É uma empresa que já ganhou o *Great Place to Work* com foco para mulheres, eu não sei qual o nome. [...] É. A empresa que eu estou hoje é uma empresa (região da empresa), e eu sei que meu CEO é machista. Porém, dentro dos valores da empresa, está a diversidade. Mas eu sei que ele é machista, têm várias histórias por aí. Eu acho que depende muito de quem está de CEO. Às vezes não é nem a empresa, mas quem está lá de CEO [...]”

Carolina também compartilha da mesma ideia de Aretha, de que algumas empresas mostram uma postura mais favorável à diversidade com a introdução de políticas de inclusão ou contratação de mulheres na tentativa de serem coerentes com a demanda do mercado e sociedade, mas ainda não agem da mesma forma do que está escrito na política.

Carolina “[...] Agora o que eu tenho visto Glaucia, principalmente trabalhando com petroleiras, empresas grandes, é que elas estão abrindo espaço para essa diversidade depois de reconhecer isso, elas falaram “caramba, a gente já é predominantemente masculino, isso não pega bem”. Então elas estão adicionando na cultura, nos valores da empresa essa diversidade, e estão buscando isso no mercado de trabalho. Para mostrar que está sendo coerente. Sinto. Isso acontece bastante. [...]”

Já Nina também concorda que o ambiente institucional, ou seja, o perfil da empresa influencia na projeção da carreira.

Nina “[...] É o que eu falo, é o perfil da empresa. Talvez eu não tenha vivido isso, ou sentido isso, porque eu construí a minha carreira toda aqui, praticamente, mas eu conheço outras pessoas, pessoas que trabalham em outras empresas, que não podem fazer um terço do que eu posso fazer aqui, por uma questão, realmente, da cultura da empresa, da forma como a empresa vê. Em muitas empresas ainda existe fator limitante para a mulher, “a mulher

não pode isso; esse cargo não é para mulher, tem que ser preenchido por um homem”. Então, é sim, um ambiente influencia e influencia muito. [...]”

Já Elza mostra que as empresas que têm políticas voltadas para a diversidade já tem consciência do que é preciso ser feito e que cabe às mulheres decidirem em ficar ou não em uma empresa que não mostra alinhamento com as suas necessidades.

Elza “[...] Com certeza, pelo menos ela (empresa) tem consciência das coisas que tem que melhorar. Então assim, tem empresa que não está nem ligando para isso. Eu sempre sugiro que se a pessoa não pode mudar a empresa, que ela saia da empresa [...]”

Para todas as entrevistadas, o ambiente institucional influencia a projeção da carreira, pois empresas que já tem a diversidade como pauta, estabelecem condições melhores para que as mulheres tenham mais possibilidades. Entretanto, para as entrevistadas, existe também a percepção que algumas empresas implementam a diversidade, pois precisam passar uma imagem positiva ao mercado, que algumas vezes diferem das práticas efetivas.

#### 5.1.7.2 Como o setor em que cada empresa está inserida influencia a quantidade de mulheres na liderança?

Segundo Lombardi (2011), a ciência, o conhecimento técnico, o tecnológico, o científico, a técnica e as posições de mando são encaradas como características masculinas e a ausência dessas características molda a identidade feminina, assim, as mulheres são excluídas ou se sentem excluídas de lugares e profissões ligadas a esses segmentos. De Carvalho Neto, Tanure e Andrade (2010) também revelam indícios que algumas posições e setores não são feitos para mulheres.

Em seu trabalho, Lombardi (2011) mostrou a presença de mulheres em diretorias em setores com atividades tradicionalmente femininas. Segundo o autor, 16% das diretoras que trabalhavam no setor manufatureiro estavam em empresas com atividades ligadas à vestuário e calçados, por exemplo, e 78% das diretoras que trabalhavam em serviços comunitários ou sociais trabalham em recreação ou serviços pessoais diversos. Ou seja, são indícios das barreiras que as mulheres enfrentam para chegar ao alto escalão em maior número em setores que não tipicamente femininos. Quando ingressam em cargos

de direção, elas se deparam com obstáculos para uma ascensão vertical (ou seja, elas ficam presas em determinados patamares de direção) e ainda encontram com obstáculos dos setores e atividades que podem estar inseridas.

De acordo com a agência HQT (HQT, 2019), uma pesquisa realizada pelo *Linkedin* mostrou que embora a presença feminina esteja crescendo nas empresas em alguns setores elas ainda não têm representação. A pesquisa, realizada em alguns países como EUA, Índia, México, Austrália, França, Holanda, Espanha, Reino Unido, Itália e Canadá, mostrou que o percentual de mulheres não chega a 40% dos postos de trabalho.

A percepção das entrevistadas corrobora a teoria que diz que as mulheres encontram mais barreiras em determinados setores. Para Carolina, a indústria de óleo e gás e engenharia ainda são exemplos de setores masculinos.

Carolina “[...] esses profissionais que se formaram lá atrás nessa geração, hoje são os líderes de alguns setores. E aí você acaba vendo por exemplo na indústria de óleo e gás, na indústria de engenharia [...]. Você acaba vendo uma predominância masculina ali. Por exemplo, várias vezes o fato de eu ser mulher numa indústria de óleo e gás e ser nova lá atrás, hoje em dia não acontece mais isso, mas já aconteceu muito, as pessoas achavam que só porque eu era mulher, eu certamente era a secretária de alguém. Vinham falar comigo “você é secretária do fulano?”, “não, eu sou a gerente da região”. Entendeu? Porque eles associavam que se era mulher dentro desse mercado, tinha que ser alguém do back office, ou da parte administrativa, que não tinha espaço para isso. Obviamente, Graças a Deus, isso está mudando [...]”

Para Nina além das questões de profissões masculinas ou femininas, ainda existe o fato cultural da sociedade ainda não estar disposta a aceitar mulheres no poder.

Nina “[...] Eu acredito que sim, mas eu acho que não só isso. Eu acho que, de uma maneira geral, o nosso país ainda não está culturalmente apto a aceitar mulheres em posição de comando. Hoje, estatisticamente, nós temos um número infinitamente menor de mulher no comando do que homens, embora as empresas administradas por mulheres sejam muito mais eficientes do que as por homens, isso está comprovado também. Mas existe uma questão cultural ainda. As áreas influenciam sim, porque ainda tem essa questão de profissão masculina, feminina, etc., a gente fala do pilotos de avião, como exemplo. Mas eu acho que há uma barreira muito grande a ser enfrentada ainda. Para que as mulheres consigam estar em uma posição de comando, elas têm que dar muito mais do que o homem para provar que elas são capazes de estar lá. [...]”

Para Angela os segmentos que já tem predileção a políticas de diversidade, já buscam mais mulheres de forma natural, e isso facilita a ascensão de mulheres nesses segmentos.

Angela “[...] Até porque a maioria desses segmentos já busca mais mulheres, principalmente saúde. Mas hoje eu tenho visto mulheres em tecnologia, em áreas que só tinha homens. É uma tendência, eu acho que a gente vai ter um crescimento bem significativo nos próximos dois anos, isso vai aumentar consideravelmente. [...]”

Para Aretha, alguns setores ou profissões têm mais presença feminina ou masculina. Ela, por exemplo, está inserida em um segmento que parece ter uma representação maior de mulheres. Enquanto sua irmã que ocupa um cargo de liderança sendo engenheira em um ambiente predominantemente masculino.

Aretha “[...] Pode ser que sim. Por exemplo, a minha irmã é engenheira eletricitista e na engenharia já tem poucas mulheres, talvez tenha mais na civil e na mecânica, mas na elétrica não tem. Eram duas mulheres em uma sala de 40, as duas se formaram, mas uma acabou abrindo uma empresa, e minha irmã hoje trabalha na Vale do Rio Doce e tem um cargo de liderança, então assim, ela lida com 400 peões por dia e é um segmento... turismo, por exemplo, tem mais mulher. Então ainda existe isso. [...]”

Através dos relatos que sim, alguns setores se mostram mais receptivos para as mulheres que outros, e que ainda existe uma dificuldade social de aceitação das mulheres no poder.

#### 5.1.7.3 Relação entre o número de mulheres na liderança e a responsabilidade social corporativa

Segundo Zhang e Zhu (2017), a presença de mulheres na liderança influencia a responsabilidade social, ou seja, as empresas com mais mulheres têm mais predileção aos fatores de responsabilidade social corporativa.

Para Carolina, não podemos generalizar que o fato de ser mulher influencia ou não de alguma forma o ambiente institucional, mas é perceptível que empresas que possuem mulheres na liderança tendem a ser mais voltadas para o bem estar dos funcionários e para questões ambientais.

Carolina “[...] Existem mulheres e mulheres. Existem homens e homens. Mas nota-se que empresas com maior número de mulheres na liderança, tendem a ter uma visão mais ampla para bem-estar, para meio ambiente, até mesmo para políticas dentro da empresa, para funcionários se sentirem melhor, para dar mais atenção a família. E eu acho que isso acontece Glaucia porque todas as mulheres que chegam em cargos de liderança sem dúvida nenhuma lutaram muito para estar ali, e tiveram que expandir a visão delas para vários aspectos para conseguir entrar. [...] Então você acaba levando com você uma bagagem na hora que você finalmente chega e você quer tentar evitar que outros precisem passar por aqui também. Então você acaba sendo, eu acho que isso acontecendo não só com mulher, com qualquer minoria que cresce. O negro, o pobre, o gay, o estrangeiro, qualquer minoria precisa brigar mais do que quem já vem no berço esplêndido. Então, pelo fato de você ter que lutar mais, quando você atinge, você já atinge com mais competências do que alguém que não teve que passar por aquilo. E aí você está na liderança, você pode mudar as coisas, você vai tentar implementar coisas que os que estão vindo não precisam passar por aquilo. Você fica mais humano, você desenvolve competência maiores [...]”

Nina é um exemplo de uma mulher que têm predileção para a responsabilidade social corporativa. Ela é diretora executiva de uma empresa com 90% de funcionários homens e investe em qualidade, segurança, meio ambiente, saúde e alimentação, e sente a resistência dos homens quanto a esses assuntos.

Nina “[...] De novo, a gente volta para aquela parte da mentalidade masculina. A mentalidade masculina é muito prática. Se você fala para um homem que o setor de qualidade, de meio-ambiente, QSMSA é importante dentro da empresa, “fala sério, eu quero ver operação, para que você quer isso aí?”. Por exemplo, eu tenho um gerente maravilhoso de QSMSA, que é homem e que tem uma cabeça totalmente desenvolvida para isso. Mas a grande maioria da minha galera operacional, que é 90% do nosso negócio, os caras não querem saber disso não, isso é besteira. E quando tem um time feminino que consegue, acho que é cientificamente comprovado, as mulheres conseguem fazer duas coisas ao mesmo tempo, que consegue fazer muito bem o seu trabalho e ainda se preocupar com a parte de desenvolvimento, isso contribui muito para toda essa questão de sustentabilidade, por isso que eu invisto [...]”

Para Angela, as mulheres são muito mais preocupadas com questões do meio ambiente e diversidade.

Angela “[...] Eu acho. Com certeza. A mulher é e está muito preocupada com esses... pontos. A questão do meio ambiente, da diversidade. Então, a mulher influencia, sim. [...]”

A percepção das entrevistadas é que empresas que possuem mais mulheres, são mais voltadas para o bem-estar dos funcionários, responsabilidade social, meio ambiente e diversidade.

5.1.8 O que esperar do amanhã? O que as mulheres têm a dizer sobre as políticas, melhorias e ações que deveriam ser implementadas para diminuir a diferença de gênero.

Segundo Gomes Carneiro, Horz e Souza (2019), algumas estratégias e ações podem ser implementadas para o rompimento do teto de vidro que dificulta a ascensão de mulheres aos cargos de lideranças. Pelo lado das gestoras algumas das ações seriam as seguintes: educação e instrução, mudanças sociais, qualificação profissional, empoderamento. Pelo lado das empresas, ações como equiparação salarial, critérios iguais de promoção, treinamento, entender os benefícios da diversidade para as empresas, implementação de programas de diversidade de gênero e políticas contra os assédios sexuais e morais são ações importantes. Todas as entrevistadas citaram pelo menos um desses itens como iniciativas para diminuir a diferença de gênero.

Para Nina a equiparação salarial é o item mais urgente para promover a igualdade de gênero. Segundo relatório divulgado pelo Fórum Econômico Mundial (WEF, 2019), essa é uma das principais causas de disparidade.

Nina“[...] Eu acho que uma das ações que precisam ser tomadas urgentemente é, efetivamente, a gente parar com essa diferença ... salarial. A mulher não pode receber menos porque ela é mulher. As empresas, as organizações precisam criar planos em que se avalie não o gênero, e sim a formação, e sim a capacidade [...] Eu não defendo que a mulher tem que ganhar mais porque ela trabalha aqui e trabalha em casa, não; ela tem que ganhar mais porque ela é competente [...] Ela e faz igual ou melhor a um homem, por isso ela tem que ter a mesma condição, para que ela possa ter uma condição de bancar a casa dela, para ela não ter que ser a mulher maravilha para cuidar daqui e de lá. Ela tem que ter um salário justo [...]”

Já Carolina a implementação de programas que incentivem a diversidade é condição primordial para promover a ascensão das minorias.

Carolina“[...] As empresas precisam implementar programas, primeiro refazer os seus valores. E depois implementar programas que incentivem a diversidade e aí eu não vou dizer só das mulheres, de novo eu vou falar das minorias. [...] que incentivem a diversidade [...] E as empresas olharem para isso como uma necessidade de colocar esses programas de diversidade, para facilitar essa equalização que a gente precisa alcançar, e por outro lado, as mulheres, e quem quer que seja a minoria, se posicionar como igual, não se colocar no papel de vítima, não se colocar no papel de coitada, não desistir porque “é difícil”. É difícil, mas é difícil para todo mundo, não é só porque você é mulher. Eu sei, é mais difícil. Mas e daí? Briga. Chega. [...]”



Enquanto para Aretha, as crianças devem ser educadas desde pequenas. E a educação acadêmica é importante. E que as mulheres precisam desde crianças a pensar que são capazes de qualquer coisa.

Aretha“[...] Eu acho que tem que ser uma coisa que precisa vir desde a educação de criança, para a criança, mulher, já crescer com uma mentalidade forte, não de princesinha. Eu acho que isso é uma coisa que já acontece um pouco melhor [...] Eu acho que vem desde a criação mesmo, para já vir com essa mentalidade de sim, eu vou ser piloto de avião ou engenheira eletricista. E acho que quando você está no mercado é lutar e... correr atrás, não se deixar abater pelos nãos ou pelo nariz torcido, ou por outras coisas que vão olhar para você e falar. São ações gerais... ações específicas, eu acho que o estudo já é um movimento que existe, hoje o grau de instrução das mulheres já é maior que o dos homens, então eu acho isso extremamente positivo, porque vai ser um massacre maravilhoso.”

Para Angela mostrar os pontos positivos de empresas que já possuem mulheres na liderança é primordial para aumentar a participação feminina em cargos de gestão.

Angela“ [...]eu acho que falar mais, mostrar o que acontece com as empresas que tem mulheres na liderança, a performance, o nível de engajamento. Você pega as empresas para medir e você vai ver, as empresas que têm mulheres tem um engajamento muito maior, o resultado é muito melhor. Porque a mulher é melhor que o homem? Não, ela tem outras habilidades para agregar. Eu acho que o que a gente tem que fazer é isso, continuar brigando por esse direito, mostrando nossas competências, nossa inteligência emocional, nossa essência, e seguir trabalhando muito isso dentro das empresas [...]”

Para Elza a mudança se dará quanto houver mais mulheres na política, o qual é um dos fatores de ação incluídos no relatório do Fórum Econômico Mundial (WEF, 2019), como ações para diminuir essa disparidade. Elza cita também que deve haver a implementação de políticas de cotas nos conselhos das empresas estatais. Outro fator citado por ela é incentivar que mulheres escolham as carreiras voltadas a ciência e tecnologia. Mostrar para as empresas que ter diversidade é um bom negócio e incentivar programas internos para isso.

Elza“ [...] Temos que incentivar mais mulheres na política. Existem já essas regras que foram até solapadas por alguns partidos, que criminalmente não... usaram bem as cotas de 30%, do fundo eleitoral. O país tem que ter políticas claras, leis e regramentos... eu acredito em leis e regramentos, em que você obriga, pelo menos as empresas estatais a terem 33% de mulheres em seus conselhos. Isso é importante. Outra coisa, o incentivo às carreiras de ciência e tecnologia, engenharia e matemática nas escolas públicas, estaduais. Mostrar

para as meninas que elas são capazes de aprender física, matemática, engenharia. São coisas que o governo pode fazer. (inint) [00:28:51], você não consegue ter mulheres nos boards das empresas, por elas não seguirem essa carreira STEM, que é Science, Technology, Engineering and Math. Não conseguem. Uma mulher para ela ter um cargo importante em uma empresa, ela tem que ter passado por uma dessas carreiras. Difícil ela conseguir sendo só recursos humanos, ou só fazendo matérias humanas. Essas são ações importantes, [...] nós temos a obrigação de mostrar para as empresas que a diversidade é um negócio. Então associações, instituições, de vários segmentos... mostrar por A mais B que é um bom negócio ter diversidade. A partir daí, as empresas internamente tem que ter seus programas de incentivo a isso.”

Durante a análise das entrevistas, é possível perceber que existem barreiras invisíveis e visíveis que dificultam a ascensão das mulheres aos cargos de mais alto escalão. Entretanto, algumas ações podem ser adotadas para diminuir a diferença de gênero e tentar fazer que a trajetória dessas mulheres possa ser equiparada a dos homens. Algumas ações são mais complexas como políticas públicas ou aumento de número de mulheres na política, mas algumas são acessíveis às empresas como equiparação salarial e a promoção de programas de diversidades. Entretanto, a ação mais importante é que pode ser implementada de forma imediata é a percepção, pelas próprias mulheres, que elas podem estar em qualquer espaço.

#### 5.1.9 Relato pessoal

Como mulher, negra, líder, trago aqui o meu relato pessoal, como um exercício de autorreflexão, como parte dessa pesquisa. Pesquisa essa que não deixa de ser empírica, já que tem o viés da experiência de quem compartilhou grande parte dos relatos discutidos no estudo. Por ser mulher, não há como escrever um trabalho sem viés, pois meus desejos, espantos, frustrações e inconformismo de uma certa forma moldaram os rumos da pesquisa, que não pode ser separada das minhas experiências pessoais.

Nasci em uma família com pouquíssimos recursos, em uma comunidade do Rio de Janeiro, cercada pelo crime, violência e drogas. Minha mãe é costureira, e não tenho muitas informações sobre o meu pai biológico, mas fui criada pelo meu padrasto, que é segurança, desde os 3 anos e ele fez um ótimo papel na minha criação. Apesar de poucos recursos, minha família sempre apoiou os meus estudos. Fiz toda a minha educação em escola pública e sempre fui uma ótima aluna. Sempre deixei meu pai

orgulhoso das minhas notas e do meu progresso escolar. Eu sempre quis fazer faculdade, ter um carro, casa própria e desde criança sabia que eu conseguiria tudo isso. Minha mãe não acreditava, mas eu nunca desisti.

Na época do ensino médio, eu fiz cursinho pré-vestibular comunitário, pois meu conhecimento adquirido durante a educação pública não era suficiente e eu não tinha dinheiro para pagar um curso preparatório. Na época também não havia política de cotas que facilitasse o ingresso. Mas eu nunca desisti, pois sempre quis estudar na Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ). Foi bem difícil, pois eu tinha que ajudar meus pais a cuidar dos meus irmãos mais novos, na época com 8 e 3 anos. Era bem difícil conciliar, estudo, as tarefas domésticas e o cuidado das crianças, mas eu consegui administrar e passei no vestibular, com muita dificuldade, mas realizei esse “sonho”.

Comecei a trabalhar no mesmo ano que entrei na universidade, e isso também foi um dificultador na minha vida, pois tinha que trabalhar, fazer a faculdade e conciliar com o cursinho de inglês, pois sabia que era de extrema importância. Sabia que se não trabalhasse, não teria dinheiro para as passagens e todo material utilizado. Vivi anos bem difíceis, mas eu consegui terminar a faculdade, depois fiz MBA, alguns cursos ligados a minha área e hoje faço mestrado. No meu caso, sendo negra e vindo de uma família pobre, a minha formação acadêmica teve um peso muito importante para que eu atingisse o sucesso, pois estudar numa universidade conceituada me abriu portas em várias empresas que não contratavam quem viesse de universidades particulares. Hoje sou gerente financeira e administrativa para o Brasil em uma multinacional norueguesa e me considero uma mulher de sucesso, mas não só pela minha trajetória profissional, mas pela minha trajetória pessoal também, por ter conseguido destaque e mobilidade social em uma sociedade preconceituosa e machista.

De uma forma geral, eu não vivenciei maiores desafios durante a minha trajetória profissional por ser mulher e por ser negra, a grande dificuldade foi iniciar essa trajetória. Não acredito que tenha vivenciado esses grandes desafios, pois sou solteira e não tenho filhos. Entretanto, compartilho do relato de Aretha sobre não ser ouvida. Eu poderia relatar algumas situações ou reuniões em que percebi que os homens cortavam a

minha fala, ou não deixavam eu falar, e isso só mudava depois que as pessoas sabiam o meu cargo e minha importância. Ou seja, precisa haver uma imposição hierárquica para que haja o reconhecimento. Outra percepção a respeito dos desafios, diz respeito aos anos de estudo. Posso dizer que eu sempre estudei mais que os homens que estavam em posições semelhantes que a minha. Isso é fato, é como se nós, mulheres precisássemos provar nossa capacidade a todo momento.

Na minha percepção, o grande impeditivo para a projeção de carreira das mulheres é a maternidade e como a empresa que ela trabalha lida com isso. Posso citar como exemplo um caso que um ex-companheiro meu passou: ele era gerente em uma grande empresa de telecomunicações e foi obrigado pela diretoria a demitir uma funcionária da equipe, pois ela tinha acabado de voltar de lua de mel. O diretor disse que ela ia engravidar logo, era melhor demitir, sem nenhum outro motivo. Então, esse é ainda um ponto muito sensível, aliado à algumas crenças da incapacidade das mulheres.

Somado aos desafios, a questão da representatividade é muito importante, pois as mulheres e principalmente as mulheres negras, precisam perceber que existe a possibilidade de ascensão. Que há espaço, pois quando você vê alguém como você nesse lugar, você se questiona e acredita que é possível.

Com relação à cobrança imposta sobre as mulheres, eu acredito que isso aconteça, pois, nós, mulheres temos a tendência a assumir o papel de super mulheres, devido à construção social. Como não somos percebidas como capazes, estamos sempre tentando provar o contrário, por isso existe o excesso de cobrança.

Quanto ao estilo de liderança, acredito que o meu estilo de gestão seja sim caracterizado pelo fato de eu ser mulher, pois tenho muita empatia pelo outro, busco entender as suas necessidades, tento construir relacionamentos, trabalhando em grupo e tentando promover a união.

Acredito que a experiência não seja o problema nos níveis de mais baixo escalão, mas a experiência vai ganhando mais importância a medida que a pirâmide vai afunilando.

Não só experiência profissional, como de vida. No tocante às conexões, sim, elas são de extrema importância para que você seja lembrada no mercado.

Com relação ao ambiente institucional e como ele impacta na trajetória profissional, acredito que tenha uma influência muito significativa na projeção da carreira das mulheres, pois o segmento, setor e posicionamento da empresa vão contribuir para que a empresa seja ou não mais receptiva às mulheres, que dê ou não mais oportunidades de crescimento e desenvolvimento. Empresas que já são inclinadas à diversidade, terão mais mulheres e também levarão em conta outros fatores como questões ambientais e sociais, pois uma empresa que preza pela diversidade, ou seja, já ultrapassou esse ponto, tende a pensar em outros assuntos como os aspectos sociais, ambientais e sustentáveis.

Diante de tudo isso, na minha percepção a representatividade política é o melhor caminho para a diminuição da diferença de gênero, pois mais mulheres na política, pensarão em políticas que sejam benéficas para as mulheres. A representatividade é um ponto muito importante para as mulheres negras principalmente. Um outro item que é de suma importância é a educação, pois no caso da maioria das mulheres negras, faz com que haja a mobilidade social que abre portas para o ingresso na vida profissional e a possibilidade de galgar por posições de liderança. No caso das mulheres não negras, esse também é um item importante, pois as mulheres precisam buscar outras carreiras que deem a ela essa ascensão.

## 6 CONCLUSÃO

“Para que essas barreiras sejam vencidas, elas precisam se tornar visíveis, ou seja, o primeiro passo é a conscientização das corporações no combate às barreiras invisíveis que dificultam a ascensão das mulheres e minorias (Elza, 2019)”.

Este estudo traça o panorama da liderança feminina na interseccionalidade com raça no mercado de trabalho brasileiro. Utilizando para isso a análise de dados secundários de informações de divulgação voluntária através dos Relatórios de Sustentabilidade de 435 empresas listadas na B3 e com entrevistas semiestruturas com mulheres em posição de liderança no mercado brasileiro. O estudo indica que há um crescimento na publicação dos Relatórios de Sustentabilidade passando de 28% das empresas analisadas em 2012 para 34% em 2017. O setor de energia elétrica lidera a publicação entre os anos de 2012 a 2017. Empresas que fazem parte da composição do ISE publicam mais Relatórios de Sustentabilidade. Em 2017, 94% de empresas participantes da carteira divulgaram os relatórios. Ou seja, empresas que possuem uma vertente de sustentabilidade são mais aderentes a publicação de informações socio-ambientais.

Embora as empresas estejam reportando mais, ainda há falta de padronização nas informações e no conteúdo divulgado. Com relação ao gênero e etnia, os índices de divulgação ainda são pequenos. Em 2017 o índice de divulgação de informações sobre empregados negros foi menor que 10% do total de relatórios divulgados e com relação ao gênero o percentual alcançou 23%.

Com relação às diferenças de gênero, embora haja um crescimento em todos os anos, a diferença ainda é significativa entre homens e mulheres nos postos de trabalho. Entre os anos de 2012 a 2017 as mulheres não ocuparam mais que 32% desses postos. Os resultados mostram que há uma pirâmide de hierarquia onde na base há igualdade de gênero, mas quando a pirâmide vai afunilando o distanciamento entre homens e mulheres também aumenta. Enquanto a proporção de mulheres como estagiárias, gira em torno de 50% (entre 2012 e 2017), nos cargos executivos esse percentual gira em torno de 10%. Os negros e as mulheres negras também estão sub-representados nos postos de trabalho. Os dados revelam que tanto as mulheres brancas e negras são sub-

representadas em cargos de liderança. As entrevistas realizadas pelo estudo, responderam quais são os impactos desse recorte no desenvolvimento da trajetória de liderança das mulheres brancas e negras.

Após a realização de 05 entrevistas semiestruturadas realizadas em profundidade, conclui-se através do relato de mulheres que alcançaram o topo da liderança, que os desafios e barreiras enfrentados ainda são muitos e expressivos. Elas sofrem discriminação, assédio moral, sexual, estudam mais, precisam conciliar o trabalho e o cuidado com a família, têm a percepção que precisam mostrar sempre mais que eles, e algumas vezes precisam agir de forma diferente pelo fato de serem mulheres.

O estudo mostra que a percepção de sucesso para as mulheres vai muito além de questões financeiras e está pautado numa percepção interna. Segundo Loureiro, da Costa e Sá Brito (2012), o sucesso pode ser medido por satisfação, reconhecimento e desenvolvimento e não só financeiramente.

Embora elas estudem mais que eles, a conclusão é que a educação e a qualificação profissional são o caminho para que as mulheres alcancem cargos de liderança. No caso das mulheres negras, a educação também é o caminho, mas há uma barreira extra que impede que elas saiam do mesmo ponto de partida, já que na sociedade brasileira as mulheres negras têm menos acesso à formação acadêmica. Enquanto as mulheres brancas são 23,5% da população com mais de 25 anos e ensino superior completo as mulheres negras são 10,4% (IBGE, 2018). A educação é a ferramenta principal para a mobilidade social para os negros.

A estrutura familiar impacta o desenvolvimento dessas trajetórias, pois famílias bem estruturadas (seja de forma emocional ou financeira) contribuem para uma carreira de sucesso. Casamento e maternidade também impactam. Um casamento onde a parceria e harmonia estão presentes impacta de forma positiva, já a maternidade afeta de forma negativa a projeção, já que a sociedade ainda atribui às mulheres o trato das crianças e do lar.

A diferença na projeção de carreiras entre mulheres e homens também é perceptível. As mulheres precisam lidar com questões relacionadas à aparência física, equiparação salarial, preconceito, machismo e cobrança excessiva. A diferença da criação entre homens e mulheres é apontada como uma das causas dessas diferenças de tratamento. Pois, na percepção delas, os homens são educados para enfrentar as situações e se imporem aos demais.

A falta de representatividade faz com que não haja referências e também impede que mais políticas sejam implementadas para que mais mulheres possam alcançar cargos mais elevados. Da mesma forma as conexões também são importantes para que elas sejam lembradas no mercado. Com relação ao posicionamento dessas como líderes, verificou-se que as mulheres fazem uma gestão com mais respeito ao próximo e com ênfase na percepção das necessidades dos liderados.

Empresas com mais mulheres são mais ligadas ao bem-estar dos funcionários, diversidade, meio ambiente e responsabilidade social. Com relação ao ambiente institucional, o trabalho mostrou que, o ambiente institucional influencia a projeção da carreira, e que empresas que já possuem políticas de diversidade criam mais possibilidades para as mulheres. Embora, ainda exista uma dificuldade social de aceitação das mulheres no poder e o receio que certas políticas ainda sejam impostas somente para criar uma imagem positiva das empresas no mercado.

Todos esses dados mostram que há desafios enfrentados pelas mulheres que impactam a ascensão aos cargos de mais alto escalão e que as mulheres negras enfrentam um desafio a mais que é ter acesso à educação para que possam competir iniciando do mesmo patamar.

O trabalho concluiu que algumas ações podem ser implementadas para tentar diminuir esses obstáculos e fazer com as mesmas condições possam ser empregadas tanto para homens quanto para mulheres. Como: política pública, inserção de mulheres em cargos políticos, políticas de equiparação salarial, programas de inclusão e diversidade.



Como limitações aos achados, tem-se a própria discricionariade de divulgação dos relatórios das empresas participantes das amostras, já que os dados são voluntários, pode haver uma tendência de que empresas mais diversas reportarem mais. Outro ponto é a falta de padronização das informações divulgadas que muitas vezes impossibilitam a coleta de dados. Por exemplo, a divulgação do percentual de gênero e etnia sem informar o quantitativo total. Algumas empresas também não utilizam o mesmo padrão de um ano para o outro. Outra limitação é relativa à interpretação das entrevistas, pois refletem a percepção das entrevistas e não podem ser generalizadas para todas as mulheres em cargos de liderança no Brasil. Ao final das entrevistas, houve a percepção de que algumas perguntas adicionais poderiam ter sido realizadas para entender um pouco mais o contexto da estrutura familiar, pois as entrevistadas casadas focaram seus discursos na vida com a família (marido e filhos), enquanto as solteiras na vida com os pais. O que pode ter impactado a percepção sobre como a estrutura familiar influencia na trajetória.

A partir dessas considerações, algumas pesquisas futuras são sugeridas. Outros estudos poderiam verificar outras etnias. Outras informações do Relatório de Sustentabilidade poderiam ser avaliadas, como, por exemplo, o salário com o intuito de observar as diferenças salariais entre homens e mulheres com o recorte racial. Com foram analisadas as empresas listadas na B3 que emitiram o relatório de sustentabilidade, outras empresas que publicam o Relatório e não estão listadas não foram consideradas, logo um estudo com todas as empresas que reportam no Brasil verificando a representação da mulher negra poderia ser realizado.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABREU, R. Síndrome da Mulher Maravilha. **Glasnost**, v. 3, n. 3, p. 48-54, 2016.  
ADAMS, R.B., FERREIRA, D. "Women in the boardroom and their impact on governance and performance." *Journal of financial economics* 94.2 (2009): 291-309.

ADAMS, R.B., FERREIRA, D. "Diversity and incentives: evidence from corporate boards." **Unpublished working paper, University of Stockholm**, 2003.

AGENCIA HQT. **Mulheres na liderança**. Disponível em: <<https://blog.agenciahqt.com.br/mulheres-na-lideranca-na-tecnologia-e-no-marketing-uma-nova-realidade/>>. Acesso em 21 de dezembro de 2019.

ALVES, M. A; GALEÃO-SILVA, Luis Guilherme. A crítica da gestão da diversidade nas organizações. **RAE-revista de administração de empresas**, v. 44, n. 3, p. 20-29, 2004.

ARSENAULT, P.M. Validating generational differences: A legitimate diversity and leadership issue. **Leadership & Organization Development Journal**, v. 25, n. 2, p. 124-141, 2004.

AURELIO. **Dicionário de português**. Disponível em: <<https://www.dicio.com.br/sororidade/>>. Acesso em: 14 Dez 2019.

**B3**. Disponível em: <<http://iseb3.com.br/o-que-e-o-ise>>. Acesso em 20 de novembro de 2019

**B3**. Disponível em: <[http://www.b3.com.br/pt\\_br/noticias/ise.htm](http://www.b3.com.br/pt_br/noticias/ise.htm)>. Acesso em 20 de novembro de 2019.

BOIRAL, O. Sustainability reports as simulacra? A counter-account of A and A+ GRI reports. **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, v. 26, n. 7, p. 1036-1071, 2013

BOSQUET, C; COMBES, P.P; GARCÍA-PEÑALOSA, C. Gender and promotions: evidence from academic economists in France. **The Scandinavian Journal of Economics**, 2018.

BRASIL. **Decreto-lei no 5.452, de 1º de maio de 1943**. Aprova as consolidações da lei do trabalho. Acesso em: 12 de dezembro de 2019, v. 4, 1943.

BRASIL. Câmara dos Deputados. **Ficha de Tramitação**. Disponível em:<<https://www.camara.leg.br/proposicoesWeb/fichadetramitacao?idProposicao=2080538>> . Acesso em 23/04/2019.

BRASIL. Câmara dos Deputados. **Resolução da Câmara dos Deputados**. Disponível em:

<<https://www2.camara.leg.br/legin/fed/rescad/1989/resolucaodacamaradosdeputados-17-21-setembro-1989-320110-normaatuizada-pl.pdf>>. Acesso em: 23/04/2019.

BRASIL. **Senado Federal.** Disponível em: <[https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/535468/clt\\_e\\_normas\\_correlatas\\_1ed.pdf](https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/535468/clt_e_normas_correlatas_1ed.pdf)>. Acesso em: 22 abr 2019.

BUDESCU, D.V.; BUDESCU, M. How to measure diversity when you must. **Psychological Methods**, v. 17, n. 2, p. 215, 2012.

CARVALHO NETO, A.M; TANURE, B; ANDRADE, J. Executivas: carreira, maternidade, amores e preconceitos. **RAE eletrônica**, v. 9, n. 1, p. 0-0, 2010.

CARBADO, D.W. *et al.* Intersectionality: Mapping the movements of a theory. **Du Bois review: social science research on race**, v. 10, n. 2, p. 303-312, 2013.

CARNEIRO, S. Mulheres em movimento. **Estudos avançados**, v. 17, n. 49, p. 117-133, 2003.

CASEY, C; SKIBNES, R; PRINGLE, J.K. Gender equality and corporate governance: Policy strategies in Norway and New Zealand. **Gender, Work & Organization**, v. 18, n. 6, p. 613-630, 2011.

CATHO. **As mulheres no mercado de trabalho.** Disponível em: <<https://www.catho.com.br/institucional/2008/03/as-mulheres-no-mercado-de-trabalho/>>. Acesso em: 24 Jan 2020.

CATHO. **Aumenta a participação das mulheres no mercado de trabalho.** Disponível em: <<https://www.catho.com.br/institucional/2010/03/aumenta-a-participacao-das-mulheres-no-mercado-de-trabalho-2/>>. Acesso em: 24 Jan 2020.

CATHO. **Catho on line identifica o aumento da participação das mulheres no mercado de trabalho.** Disponível em: <<https://www.catho.com.br/institucional/2011/03/catho-online-identifica-o-aumento-da-participacao-das-mulheres-no-mercado-de-trabalho/>>. Acesso em: 24 Jan 2020

CATHO. **Pesquisa dos executivos.** Disponível em: <<https://img.catho.com.br/site/pesquisas/pdf/pesquisa-dos-executivos-2009.pdf>>. Acesso em: 24 Jan 2020.

CATHO. **Pesquisa executivos.** Disponível em: <[https://img.catho.com.br/site/landing/pesquisaexecutivos/2013/images/pdf/CATHO\\_Apres\\_2013.pdf](https://img.catho.com.br/site/landing/pesquisaexecutivos/2013/images/pdf/CATHO_Apres_2013.pdf)>. Acesso em: 24 Jan 2020.

CHIN, J.L. Introduction to the special issue on diversity and leadership. **American Psychologist**, v. 65, n. 3, p. 150, 2010.

CRENSHAW, K. Demarginalizing the intersection of race and sex: A Black feminist critique of antidiscrimination doctrine, feminist theory, and antiracist politics [1989]. In: **Feminist legal theory**. Routledge, 2018. p. 57-80.

CRENSHAW, K. Mapping the margins: Intersectionality, identity politics, and violence against women of color. **Stan. L. Rev.**, v. 43, p. 1241, 1990.

CORRÊA, R. et al. Evolução dos níveis de aplicação de relatórios de sustentabilidade (GRI) de empresas do ISE/Bovespa. **Sociedade, contabilidade e gestão**, v. 7, n. 2, 2013.

COSTA, Ana Alice Alcantara. O movimento feminista no Brasil: dinâmicas de uma intervenção política. **Revista Gênero**, v. 5, n. 2, 2005.

COTTER, D. A. *et al.* "The glass ceiling effect." **Social forces** 80.2 (2001): 655-681.

DE GOMES, D. *et al.* Percepção de Gestoras sobre a Quebra do Teto de Vidro in: DE SOUSA, Claudinéia Boaventura et al. VALOR DE MERCADO E DISCLOSURE VOLUNTÁRIO: ESTUDO EMPÍRICO EM COMPANHIAS LISTADAS NA BMFBOVESPA. **REVISTA AMBIENTE CONTÁBIL-Universidade Federal do Rio Grande do Norte-ISSN 2176-9036**, v. 6, n. 2, p. 94-115, 2014.

DICIONÁRIO DE PORTUGUÊS. Disponível em: <<https://www.dicio.com.br/diversidade>>. Acesso em: 30 Mar 2019.

DO VALE BRANDÃO, Catarina; LOPES, Diana Gabriela. Conciliando a liderança e a maternidade: Um estudo com recurso a histórias de vida. **Revista Psicologia, Diversidade e Saúde**, v. 6, n. 4, p. 270-285, 2017.

EAGLY, Alice H.; CHIN, Jean Lau. Diversity and leadership in a changing world. **American psychologist**, v. 65, n. 3, p. 216, 2010.

EL PAIS. **Economia**. Disponível em: <[https://brasil.elpais.com/brasil/2019/03/07/economia/1551992548\\_346845.html?rel=mas](https://brasil.elpais.com/brasil/2019/03/07/economia/1551992548_346845.html?rel=mas)>. Acesso em: 14 Dez 2019.

ETHOS. **Perfil social, racial e de gênero das 500 maiores empresas do Brasil e suas afirmativas**. São Paulo: Instituto Ethos, 2016.

FARRELL, K.A., e HERSCH, P.L. "Additions to corporate boards: the effect of gender." **Journal of Corporate finance**, 11.1-2 (2005): 85-106.

FERREIRA, I.M. **O impacto das crenças e das percepções de diversidade na relação entre diversidade e eficácia do trabalho em equipa**. Tese de Doutorado. 2011.

FERREIRA-QUILICE, T; CALDANA, A.C.F. Aspectos negativos no modelo de reporte proposto pela GRI: a opinião das organizações que reportam. **Revista de Administração**, v. 50, n. 4, p. 405-415, 2015.

FREITAS, M. E. de. Diversidade: uma realidade incômoda. **GV-executivo**, v. 15, n. 2, julho-dezembro, 2016.

FLEURY, M.T.L. Liderança feminina no mercado de trabalho. **GV EXECUTIVO**, v. 12, n. 1, p. 46-49, 2013.

FOLHA DE SÃO PAULO. **Desigualdade de gênero só acabará em 2276**. Disponível em: <<https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2019/12/desigualdade-de-genero-so-acabara-em-2276-diz-forum-economico-mundial.shtml>>. Acesso em 16 Dez 2019.

FOLHA DE SÃO PAULO. **Negras ganham menos e sofrem mais com desemprego que as brancas**. Disponível em:<<https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2019/10/negras-ganham-menos-e-sofrem-mais-com-o-desemprego-do-que-as-brancas.shtml>>. Acesso em 16 Dez 2019

FOLHA DE SÃO PAULO. **Contratar funcionários de diferentes idades, gêneros e etnias aumenta o lucro**. Disponível em: <<https://www1.folha.uol.com.br/sobretudo/carreiras/2019/11/contratar-funcionarios-de-diferentes-idades-generos-e-etnias-aumenta-o-lucro.shtml>>. Acesso em 06 Jan 2020.

FOLHA DE SÃO PAULO. **Racismo gera diferença salarial**.Disponível em: <<https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2020/01/racismo-gera-diferenca-salarial-de-31-entre-negros-e-brancos-diz-pesquisa.shtml>>. Acesso em: 06 Jan 2020.

FRYXELL, G.E., LERNER, L.D. "Contrasting corporate profiles: Women and minority representation in top management positions." **Journal of Business Ethics** 8.5 (1989): 341-352

GÓIS, A.D; DE LUCA, M.M.M; VASCONCELOS, A.C. Determinantes da divulgação dos indicadores de desempenho da GRI nas empresas do Brasil e da Espanha. **Revista Ambiente Contábil**- Universidade Federal do Rio Grande do Norte-ISSN 2176-9036, v. 7, n. 1, p. 155-175, 2015.

GRANT THORNTON. Disponível em: <[https://www.grantthornton.com.br/globalassets/\\_markets\\_/bra/media/arquivos-industrias/estudos/women\\_in\\_business-2017\\_final1.pdf](https://www.grantthornton.com.br/globalassets/_markets_/bra/media/arquivos-industrias/estudos/women_in_business-2017_final1.pdf)>. Acesso em: 24 Jan 2020.

GUIMARÃES, N.A. Os desafios da eqüidade: reestruturação e desigualdades de gênero e raça no Brasil. **Cadernos Pagu**, n. 17-18, p. 237-266, 2002.

HAMBRICK, D.C. "Upper echelons theory: An update." p.334-343, 2007.

HANASHIRO, D.M.M. *et al.* Diversidade na liderança: há diferença em gênero. **Anais... ENAMPAD, CD-ROM**, 2005.

HARRISON, D.A.; KLEIN, K.J. What's the difference? Diversity constructs as separation, variety, or disparity in organizations. **Academy of management review**, v. 32, n. 4, p. 1199-1228, 2007.

HIRATA, H. Gênero, classe e raça Interseccionalidade e consubstancialidade das relações sociais. **Tempo social**, v. 26, n. 1, p. 61-73, 2014.

HRYNIEWICZ, L.G.C; VIANNA, M.A. Mulheres em posição de liderança: obstáculos e expectativas de gênero em cargos gerenciais. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 16, n. 3, p. 331-344, 2018.

IBGE. Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/estatisticas-novoportal/multidominio/genero/20163-estatisticas-de-genero-indicadores-sociais-das-mulheres-no-brasil.html?=&t=resultados>>. Acesso em: 17 Mar 2019.

IBGE. Disponível em: <<https://brasilemsintese.ibge.gov.br/populacao/distribuicao-da-populacao-por-sexo.html>> Acesso em: 17 Mar 2019.

IBGE. Disponível em: <<https://biblioteca.ibge.gov.br/index.php/biblioteca-catalogo?view=detalhes&id=288941>>. Acesso em 24/01/2020.

KANAN, Lilia Aparecida. Poder e liderança de mulheres nas organizações de trabalho. **Organizações & Sociedade**, v. 17, n. 53, p. 243-257, 2010.

LEE, P.M.; JAMES, E.H. She'-e-os: gender effects and investor reactions to the announcements of top executive appointments. **Strategic Management Journal**, v. 28, n. 3, p. 227-241, 2007.

LEVY, M.S.F. O papel da migração internacional na evolução da população brasileira (1872 a 1972). **Revista de Saúde Pública**, v. 8, p. 49-90, 1974.

LIMA COSTA, Claudia. O leito de procusto: gênero, linguagem e as teorias feministas. **Cadernos Pagu**, n. 2, p. 141-174, 1994.

LIMA, M. Trajetória educacional e realização sócio-econômica das mulheres negras. **Revista Estudos Feministas**, v. 3, n. 2, p. 489, 1995.

LINKEDIN. **Raquel Maia**. Disponível em: <<https://www.linkedin.com/in/rachelmaia/detail/recent-activity/>>. Acesso em: 17/12/2019.

LOMBARDI, M.R. Mulheres engenheiras no mercado de trabalho brasileiro: qual seu lugar?. **Mulher e trabalho**, v. 4, 2011.

LOUREIRO, C.M.P *et al*. Trajetórias profissionais de mulheres executivas: qual o preço do sucesso?. **Revista de Ciências da Administração**, v. 14, n. 33, p. 130-144, 2012.

MARON, L; MEULDERS, D. Having a child: a penalty or bonus for mother's and father's employment in Europe. 2008.

MARGEM, H.R. Participação das mulheres no conselho de administração e diretoria, valor e desempenho das companhias brasileiras de capital aberto. Dissertação (Mestrado em Economia) Fundação Getúlio Vargas, 2013. 24 f.

MELO, T.R. O que há por trás da norma: uma análise do tratamento da mulher no direito de família do código civil de 1916 ao de 2002. Dissertação (Mestrado em Mulheres Gêneros e Feminismo) Universidade Federal da Bahia, Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas, 2013. 190f.: il.

MORISUE, H.M.M; DE SOUZA RIBEIRO, DE MORAIS PENTEADO, I.A. A evolução dos relatórios de sustentabilidade de empresas brasileiras do setor de energia elétrica. **Contabilidade Vista & Revista**, v. 23, n. 1, p. 165-196, 2012.

MURCIA, F. D.; DOS SANTOS, A. Fatores determinantes do nível de disclosure voluntário das companhias abertas no Brasil. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade (REPeC)**, v. 3, n. 2, p. 72-95, 2009.

MURCIA, F.D; WUERGES, A. Escolhas contábeis no mercado brasileiro: divulgação voluntária de informações versus gerenciamento de resultados. **Revista Universo Contábil**, v. 7, n. 2, p. 28-44, 2011.

MYERS, Aaron. O valor da diversidade racial nas empresas. **Estudos afro-asiáticos**, v. 25, n. 3, p. 483-515, 2003.

NEVES, J.L. Pesquisa qualitativa: características, usos e possibilidades. **Caderno de pesquisas em administração, São Paulo**, v. 1, n. 3, p. 1-5, 1996.

NISIYAMA, E.K, NAKAMURA, W.T. "Diversity of the board and capital structure." **Revista de Administração de Empresas** 58.6 (2018): 551-563.

OLIVEIRA, M.A.S. *et al.* Relatórios de sustentabilidade segundo a Global Reporting Initiative (GRI): uma análise de correspondências entre os setores econômicos brasileiros. **Production**, v. 24, n. 2, p. 392-404, 2014.

OLIVEIRA, N; OLIVEIRA, R.C.M.; DALFIOR, S.D. Gênero e novas perspectivas de trabalho: um estudo junto a mulheres gerentes de atendimento no Banco do Brasil. **Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**, 2000.

ONU. **Mulheres**. Disponível em: <<http://www.onumulheres.org.br/noticias/tocamos-o-sino-da-igualdade-para-que-os-direitos-economicos-das-mulheres-sejam-garantidos-diz-nadine-gasman-na-bolsa-de-valores/>>. Acesso em: 30 Mar 2019 .

ONU **Mulheres**. Disponível em: <<http://www.onumulheres.org.br/noticias/maior-parte-das-grandes-empresas-brasileiras-nao-tem-aco-es-afirmativas-para-incentivar-presenca-de-mulheres-e-negros/>> Acesso em: 27 Abr 2019.

OSORIO, R.G. **A mobilidade social dos negros brasileiros**. A mobilidade social dos negros brasileiros. Texto para discussão nº 1033. Projeto BRA/01/013–IPEA, Brasília, 2004.

PAZELLO, E.T, FERNANDES, R. A maternidade e a mulher no mercado de trabalho: diferença de comportamento entre mulheres que têm e mulheres que não têm filhos.

**ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ECONOMIA**, v. 31, 2004.

PNUD. Disponível em: <https://www.br.undp.org/content/brazil/pt/home/presscenter/articles/2019/pnud-apresenta-relatorio-de-desenvolvimento-humano-2019-com-dado.html>. Acesso em: 10 de Dez 2019.

RIBEIRO, C.A.C. Classe, raça e mobilidade social no Brasil. **Dados-Revista de Ciências Sociais**, v. 49, n. 4, p. 833-873, 2006

RIBEIRO, Djamila. Feminismo negro para um novo marco civilizatório. **Revista internacional de direitos humanos**, v. 13, n. 24, p. 99-104, 2016.

RIGHTS, M. **International Standards and Guidance for Implementation**. New York & Geneva: United Nations, 2010.

RISTOFF, D. **A trajetória da mulher na educação brasileira**. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/component/content/article?id=5710:sp-1216879868>. Acessado em 15/11/2019.

ROBERTS, D, "Gender and Ethnic Diversity in US Boardrooms: Is the Glass Ceiling Stifling Firm Financial Growth?." Dissertation, **Georgia State University**, 2017.

RUFINO, M.A; MONTE, P.A. Fatores que explicam a divulgação voluntária das 100 empresas com ações mais negociadas na BM&FBovespa. **Sociedade, Contabilidade e Gestão**, v. 9, n. 3, 2015.

RYAN, M.K; HASLAM, A. "The glass cliff: Evidence that women are over-represented in precarious leadership positions." **British Journal of management** 16.2 (2005): 81-90.

SARAIVA, Luiz Alex Silva; IRIGARAY, Hélio Arthur dos Reis. Políticas de diversidade nas organizações: uma questão de discurso?. **Revista de Administração de Empresas**, v. 49, n. 3, p. 337-348, 2009.

SAMARA, E.M. O que mudou na família brasileira?: da colônia à atualidade. **Psicologia Usp**, v. 13, n. 2, p. 27-48, 2002.

SANTOS, C.M.M.; TANURE, B; DE CARVALHO NETO, A.M. Mulheres executivas brasileiras: O teto de vidro em questão. **Revista Administração em Diálogo**, v. 16, n. 3, p. 56-75, 2014.

SANTOS, J.C.S. **Masculinidades, feminilidades e androginia: uma análise interpretativa sobre a construção social de gêneros e suas implicações para o exercício da liderança no Poder Judiciário de Rondônia**. 2013.

SANTOS, Sandra Puhl. re. **Publicatio UEPG: Ciências Sociais Aplicadas**, v. 20, n. 2, p. 213-223, 2012.



SERAFIM, M.C; BENDASSOLLI, P.F. Carreiras anticoncepcionais. **GV-executivo**, v. 5, n. 2, p. 62-66, 2006.

SILVA, S.M.C. **Tetos de vitrais: gênero e raça na contabilidade no Brasil**. 2016. Tese de Doutorado em Sociologia. Universidade de São Paulo.

SILVA, CRR; CARVALHO, P. M.; SILVA, E. L. Liderança feminina: a imagem da mulher atual no mercado corporativo das organizações brasileiras. **Educação, Gestão e Sociedade**, 2017.

SOARES, S.S.D. **Perfil da discriminação no mercado de trabalho: homens negros, mulheres brancas e mulheres negras**. 2000.

SOLOMON, A; LEWIS, L. Incentives and disincentives for corporate environmental disclosure. **Business Strategy and the Environment**, v. 11, n. 3, p. 154-169, 2002.

SOUZA, L, RIOS-NETO, E.L, QUEIROZ, B. The impact of fertility on female labor supply in Brazil: natural experiments at different parities. Campinas, SP: Núcleo de Estudos de População “Elza Berquó” / Unicamp, **TEXTOS NEPO** 81.32,p. 2017.

SPENCE STUART. Disponível em: <<https://www.spencerstuart.com/research-and-insight/2018-brasil-spencer-stuart-board-index>>. Acesso em: 24 Abril 2019.

SUCENA, E; MARINHO, M.M.O. Análise da evidenciação ambiental dos relatórios de sustentabilidade da indústria cervejeira brasileira e internacional com base na Global Reporting Initiative-GRI. **Gestão & Produção**, v. 26, n. 3, 2019.

TONINI, Karla Andrea Dulce; SAUERBRONN, João Felipe Rammelt. Mulheres e corpo: Uma investigação acerca dos valores de consumo do corpo feminino. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 12, n. 3, p. 77-101, 2013.

TREVIZAN, A.F; AMARAL, S.T. Diferenciação entre minorias e grupos vulneráveis. **ETIC-ENCONTRO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA-ISSN 21-76-8498**, v. 6, n. 6, 2010.

WEF.**World Economic Forum**. Disponível em: <<https://www.weforum.org/reports/gender-gap-2020-report-100-years-pay-equality>>. Acesso em: 10 de Dez 2019 .

ZHANG, M; ZHU,W. "The Impact of Female Leaders on Corporate Social Responsibility Performance On the Basis of Feminine Ethics of Care." **International Journal of Education and Management**: 92.

## APÊNDICES

### APÊNDICE A – Roteiro de entrevista

#### **Roteiro para a entrevista:**

- 1) Leitura do termo de consentimento;
- 2) Falar que é uma pesquisa acadêmica de mestrado com foco no mercado de trabalho e liderança no Brasil;
- 3) A entrevista durará mais ou menos 40 minutos;
- 4) Será uma entrevista semiestruturada (Com um roteiro de perguntas, mas temos liberdade conforme a entrevista for acontecendo);
- 5) **Não existem respostas certas ou erradas, apenas as mais adequadas a você;**
- 6) **Se você não se sentir confortável e não quiser responder a qualquer questionamento, tudo bem;**
- 7) Você se sentiria desconfortável se a entrevista fosse gravada? (Apenas para que eu possa voltar a alguns pontos depois);
- 8) Realizar a entrevista;
- 9) Agradecer pela disponibilidade;
- 10) Perguntar se a entrevistada quer me perguntar alguma coisa;
- 11) Você gostaria de me dar algum feedback para que eu possa atentar nas próximas pesquisas?

#### **Logo após a entrevista:**

- ⇒ Como foi a entrevista? Quais foram os pontos mais importantes?
- ⇒ Como eu me senti?
- ⇒ Como eu acho que a pessoa se sentiu?

Dicas: Tentar dividir os tópicos em Informações pessoais (Informação)/Trajetória/Carreira/Diversidade

## APÊNDICE B – Termo de consentimento livre e esclarecido (TCLE)



**PESQUISA DE MESTRADO: Mercado de trabalho e liderança no Brasil**  
**TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)**

Esta pesquisa é parte de projeto específico do Mestrado Profissional em Administração - Gestão para Competitividade (MPGC) da Escola de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas (EAESP/FGV), desenvolvido pela aluna Glaucia Cristina Marques dos Santos, com orientação da prof. Dra. Claudia Emiko Yoshinaga e coorientação da prof. Dra. Bianca Quirantes Checon. A pesquisa envolve aspectos pessoais e profissionais, de acordo com modelos e teorias apropriados, envolvendo mulheres com cargos de gestão no mercado de trabalho brasileiro.

Cada entrevista terá a duração de, aproximadamente, 40 minutos. A sessão envolve aplicação de entrevista semiestruturada com mulheres que exercem cargos de liderança no mercado de trabalho. Essas informações irão apoiar a compreensão do mercado de trabalho e liderança feminina no Brasil.

A entrevista pode ser gravada, desde que com consentimento da entrevistada para tal. A pesquisadora alertará no momento do início da gravação, caso essa tenha sido autorizada.

Os resultados serão utilizados, **respeitando o sigilo e anonimato das participantes**, para fins de pesquisa acadêmica desenvolvida junto à EASP/FGV. **O processo não prevê respostas certas ou erradas, apenas as mais adequadas a você.** Qualquer informação em que você se sinta desconfortável em revelar, não a revele. Durante a participação, não prevemos riscos para você maiores do que aqueles relativos a uma vida normal cotidiana.

Caso você tenha questões ou dúvidas sobre a pesquisa, pode entrar em contato com a aluna Glaucia Cristina Marques dos Santos pelo e-mail [glaucia.marques@gmail.com](mailto:glaucia.marques@gmail.com) e/ou telefone (21) 98888-8533.

Você receberá uma cópia deste formulário de consentimento.

Data: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
 (assinatura)

\_\_\_\_\_  
 (nome por extenso)

\_\_\_\_\_  
 (assinatura da pesquisadora)

## APÊNDICE C – Perguntas possíveis durante a entrevista

<u>Perguntas possíveis durante a entrevista</u>
Você poderia me contar um pouquinho da sua história, sua trajetória, como chegou ao cargo?
1) Você acha que a sua formação contribuiu para que você atingisse o sucesso?
2) Você acha que a sua formação contribuiu para que você atingisse o sucesso?
3) Você se considera uma mulher de sucesso? O que você definiria como sucesso? O que é sucesso para você ?
4) Quais as suas principais atribuições?
5) Quais são os maiores desafios que você enfrentou em sua carreira ? Você acredita que existam desafios adicionais pelo fato de você ser mulher?
6) Como é a sua estrutura familiar ? Essa estrutura te impactou de forma mais positiva ou negativa na construção da sua carreira? Poderia exemplificar? (Já fica subentendido o apoio da família para atingir a projeção ou não da carreira)
7) Como você enxerga as possibilidades de ascensão/projeção de carreira para homens e para mulheres? Exemplo?
8) Você acredita que exista uma tendência de cobrança maior sobre as mulheres? Que exista a percepção de que as mulheres precisam ser “super mulheres” sempre?
9) Qual a sua característica de liderança que você percebe como seu diferencial ?
10) Você percebe essa característica como algo ligado ao fato de você ser mulher? Por quê?
11) Você acha que o ambiente institucional influencia a projeção da carreira? Ou seja, uma empresa que tenha um cunho mais para a diversidade torna o ambiente mais favorável para as mulheres? Ou o ambiente não influencia tanto, e as mulheres podem abrir espaço?
12) Você vivenciou alguma situação em que precisou agir de uma forma diferente da que você, naturalmente, agiria, pelo fato de ser mulher ? Se sim, poderia dar um exemplo (Uma situação que te marcou)
13) Você acredita que o setor que cada empresa está inserida influencia a quantidade de mulheres na liderança? Se sim, exemplos? O que você pensa sobre isso? Se não, exemplos; por quê?
14) Você acha que essa falta de representatividade também gera um ciclo que não se quebra?

15) Você acredita que o número de mulheres na liderança influencia a responsabilidade social ou seja, tem mais predileção aos fatos ambientais e sustentáveis?
16) Quais ações você considera que devem ser tomadas para a diminuição da diferença de gênero?
17) As mulheres são maioria das taxas de matrícula no ensino superior. Há uma tendência de mulheres na base da pirâmide e conforme vamos subindo há uma diminuição. A que você atribuiria esse fato? Você acha que a meritocracia pode ser atribuída a todos de uma forma igual?

## APÊNDICE D –TRANSCRIÇÃO Aretha

### PARTICIPANTES

Vozes femininas identificadas: F1 e F2

### TEMPO DE GRAVAÇÃO

29 minutos e 17 segundos

### MODALIDADE DE TRANSCRIÇÃO

Padrão

### LEGENDA

... → pausa ou interrupção.

(inint) [hh:mm:ss] → palavra ou trecho ininteligível.

(palavra) [hh:mm:ss] → incerteza da palavra transcrita / ouvida.

[00:00:01]

F1: Eu queria que você contasse um pouco da sua história e trajetória, de como você chegou ao cargo.

F2: Eu me formei em Turismo, fiz uma especialização em hotelaria e comecei a trabalhar como recepcionista. Desde sempre, eu gostei de saber tudo o que acontecia no hotel e nas outras áreas e acabei criando uma liderança com os pares, o pessoal da governança, de restaurante e comecei a assumir algumas responsabilidades. Na empresa tinha um processo seletivo de trainee, eu me candidatei e não passei de primeira, mas passei. E no processo de trainee você vai (rodando) [00:00:58] em vários hotéis e várias áreas, e tendo um treinamento com os gestores. Depois que eu passei por esse treinamento, eu assumi um hotel como subgerente, em Goiânia. Eu fiz desde a abertura, a seleção dos 40 funcionários e meu gerente estava vindo de Manaus, ele não conseguia sair de onde ele estava e eu fiquei já de cara responsável pelo hotel.

F1: Você já foi de trainee até subgerente?

F2: Foi. Foi uma escola, fiquei quatro anos lá, e vim pro Rio transferida, também como subgerente. Era um hotel de porte grande, com quase 200 apartamentos, eu era subgerente de hospedagem. Era dividido em hospedagem e alimentos e bebidas. Eu vim para a hospedagem, que era o meu foco principal, e fiquei um ano. Depois, a gente sempre faz um revezamento, e eu assumi o alimentos e bebidas do hotel. Eu já estava querendo galgar a gerência geral, porque já estava há algum tempo e tudo mais. Como a gente está falando de liderança feminina, eu cheguei a me candidatar para a vaga de gerente geral e hotel de Macaé, porém eles só queriam contratar gerentes homens, e me negaram a vaga, eu nem participei do processo seletivo porque só por ser mulher já não atendia o pré-requisito.

Eu obviamente fiquei muito chateada e comecei a procurar outras oportunidades e acabei indo para o segmento de co-working, já como gerente. Então, eu saí da hotelaria como subgerente e assumi nesse novo segmento como gerente. Eu fui como gerente de operações, que cuidava de tudo o que acontecia dentro do co-working. E, como eu falo muito, eu fui transferida para vendas, e como desenvolvi bom relacionamento com os clientes e tinha um bom trâmite com todo mundo... eles me colocaram para fazer vendas também, então eu fiquei com vendas e operações. Eu cuidava não só dos números de quem já estava ali dentro da empresa, mas também fechava novos negócios e trazia novas empresas. Eu consegui fazer um trabalho muito bom ali, e foi um momento muito bom do mercado também. E eu assumi a regional do centro do Rio de Janeiro, que eram quatro filiais, e depois eu assumi como diretora regional. E como o Rio só tinha nove unidades, eles me deram o Nordeste também. Foi muito legal porque eu tinha que fazer uma gestão à distância, que eu nunca tinha feito. Então eu tinha reunião toda semana com a gerente de Salvador, de Fortaleza... e a cada dois meses eu ia lá fisicamente. Foi uma gestão muito diferente, de não estar ali acompanhando o dia-a-dia.

F1: E nesse processo todo você teve alguém que foi seu mentor? Você sentiu que tinha alguém... te dando suporte?

F2: Dentro do co-working eu tinha um CEO Brasil, que foi quem me convidou e apoiou a minha promoção de gerente para a diretoria. A gente trocava bastante, era talvez a minha liderança direta e quem me apoiava quando tinha alguma situação mais delicada, era para quem eu reportava todos os números e relatórios e fala o que estava bom e o que precisava melhorar. E o pessoal de fora que se metia também, mas não era uma liderança direta, que era com o CEO Brasil.

F1: Bem interessante.

F2: E então resolvemos aumentar a quantidade de filiais aqui no Rio, e eu deixei o Nordeste e fiquei só no Rio. Dobramos de tamanho no Rio e ficamos com 17 filiais, então foram 8 co-workings que abrimos em um ano. Foi uma coisa pauleira, e eu trouxe toda minha experiência de hotelaria e de já ter feito as aberturas... ter que vistoriar cada sala, contratar equipe e organizar festinhas e limpeza. Foi tudo isso, que eu trouxe da hotelaria, e que me ajudou muito nessa parte. E fiquei sete anos na empresa de co-working, até que eles resolveram desmembrar vendas com operações, devido ao tamanho que tomou e eu fiquei com operações, que era minha raiz. Mas como o mercado já não estava tão bom... eles resolveram tirar a equipe de operações e deixar apenas vendas, e eu fui desligada da empresa. Mas foi um desligamento bom, porque eles me pagaram outsourcing, consultoria de headhunter, várias coisas. Eu achei um desligamento bem humanizado e não posso reclamar. E então eu voltei para a hotelaria, para o Hotel 1. Eu voltei já para o cargo de gerente geral, era uma marca nova, que tem uma proposta de quartos compartilhados, privativos, tem co-working dentro da própria marca, que foi o diferencial para eu ter conseguido a vaga, além dos meus olhos verdes. Fiquei ali quase um ano, o hotel realmente não deu o resultado que tinha que dar, e eu saí e consegui essa oportunidade que é onde eu estou agora, que é um hotel de grande porte, são 225 quartos e mid scale, que são com quatro estrelas, então ele tem um

grau de exigência maior dos hóspedes. Esse talvez seja meu maior desafio, porque eu vim da hotelaria econômica, fui para o co-working, que é um pouco isso, fui para um que era um dois estrelas e agora estou em um de quatro...

F1: ...então o desafio é bem maior.

F2: São outros objetivos.

F1: Você se considera uma mulher de sucesso?

F2: Super.

F1: E o que você definiria como sucesso?

F2: Não posso dizer o que falei. Olha... pegando a minha turma, por exemplo, que se formou comigo. Vamos dizer usando critérios de meritocracia... todos que estavam ali, tinham o mesmo ponto de partida... todos se formaram no mesmo ponto de partida, eu acho que da minha turma toda, dentro do segmento que escolhi, fui a que melhor me destaquei de toda turma. Nunca fui a melhor aluna, mas acho que consegui trilhar um caminho que foi sempre ascendente. Eu acho que, olhando para a minha turma...

F1: ...fazendo essa comparação...

F2: Isso, sim.

F1: E você acha que a sua formação contribuiu para o seu sucesso?

F2: A minha formação... da vida toda ou a faculdade em si?

F1: A faculdade, acadêmica, cursos... a que você atribuiria esse sucesso? Qual foi o diferencial?

F2: Eu acho que em um primeiro momento a faculdade, pra mim, abriu os olhos e trouxe muita informação e novos pontos de vista. Eu acho que hoje a função da faculdade, até para a educação daqui para frente... são os novos pontos de vista e visões que você vai iniciar ali e dali para frente você vai se montando e montando a sua trilha. Eu acho que hoje em dia a faculdade, depois de cinco anos que você se formou, já não vale muita coisa, pela velocidade que as coisas mudam...

F1: ...como as coisas acontecem...

F2: E os rumos que você acaba tomando. E assim, depois que eu acabei a faculdade, eu fui fazer um curso de gestão de pessoas porque quando eu fui fazer as entrevistas para abrir o hotel em Goiânia, eu me senti extremamente crua, não sabia se estava fazendo a coisa certa, porque eu gostei de fulano e contratei beltrano. E eu achei que isso ia me ajudar pelo resto da minha vida.

F1: Era mais uma questão de feeling do que saber exatamente...

F2: ...tecnicamente, então foi um curso que eu nunca imaginei que faria, porque foram caminhos que eu fui trilhando depois. E foi a mesma coisa quando eu comecei a fazer vendas, eu fui fazer um curso de vendas da FGV, porque eu vendia porque era simpática, falava, gostava de conversar, criava uma coisa e acabava vendendo. Mas eu não tinha muita noção do que estava fazendo. Então, de novo, foi um curso que eu não imaginava que faria e acabou me ajudando. E um curso que eu trouxe lá de trás e que abriu muitas



portas, obviamente foi de idioma. Então, eu comecei muito cedo com o inglês e lá em Goiânia a gente também recebia muito... espanhol, América do Sul e tal. Também hablava aquele portunhol maravilhoso e fiz o curso de espanhol, e isso é para qualquer carreira, qualquer momento. Quanto antes começa, antes usufrui.

F1: Aretha, quais os maiores desafios que você enfrentou na sua carreira? Você acredita que existam desafios adicionais pelo fato de você ser mulher?

F2: Com certeza.

F1: Já deu até um exemplo.

F2: É, e eu falei desse exemplo no Empodere-se, quando eu fiz. Porque eu estava com as minhas funcionárias lá, e eu quis trazer isso. Hoje eu sou gerente e eu sofro... levei um exemplo rápido. Eu tive há um mês atrás uma reunião, eu, o executivo de vendas e um jornalista, a gente estava montando uma pauta para sair no Instagram dele, que publica notícias da região portuária e tudo mais. Na reunião, ele conversava olhando para o executivo de vendas. A gente estava na mesa almoçando e ele não olhava para mim direito na conversa, ele se dirigia para aquela pessoa. Às vezes eu me colocava, falava alguma coisa, pois era uma conversa... ele olhava, escutava, mas... meio que abstraía. Minha vontade era de jogar...

F1: ...como se você fosse invisível.

F2: Vontade de jogar a taça na cara dele. Isso agora, eu já sendo gerente. Às vezes até no atendimento com hóspedes, que pedem para falar com o gerente e chega eu... a pessoa olha para mim com uma cara de “é você?”. E nem negra sou. E quando eu era da recepção, eu sempre tive o cabelo cacheado... eu tinha que prender o meu cabelo, não podia ficar com o cabelo cacheado. Tinha que comprar litros de Bozzano para meu cabelo ficar liso e prender. Não é bizarro?

F1: É, muito. O que o seu cabelo cacheado ou o fato de você ser mulher vai influenciar na sua capacidade... e como é a sua estrutura familiar? Você acha que essa estrutura impactou de forma positiva ou negativa na construção da sua carreira?

F2: Esse é um tema de Freud. Isso a gente debate na terapia. À princípio sim, porque eu fui criada em uma família Dorian, meus pais nunca se separaram e sempre tive uma família e uma condição social estruturada, nunca tive maiores dificuldades. Mas acho, depois da terapia, que o exemplo da minha mãe que parou de trabalhar, que largou o curso de Economia para ter filhos, casar e ser dona de casa, e ser frustrada em relação a isso... ela sempre trouxe muito forte para mim, por ser a filha mais velha e mulher... ela sempre me incentivou e falou “nunca dependa de homem nenhum, corre atrás do seu, trabalha, faz o que você tiver que fazer, estuda”. Acho que foi muito mais pelo ponto de vista da frustração dela do que...

F1: ...ela sempre te auxiliou, suportou, para que você fosse independente...

F2: ...mal sabia ela que estava criando um monstro.

F1: Aretha, como você enxerga as possibilidades de ascensão e projeção de carreira para homens e mulheres?

F2: Eu acho que a gente está em um caminho muito melhor do que quando eu comecei no mercado de trabalho, mas acho ainda que tem mais acesso, uma confiança, algo assim implícito, que puxa a sardinha para os homens. Mas acho que a gente está em um caminho de evolução. E um exemplo que veio na minha cabeça agora, no dia que meu CEO me fez o convite para aceitar a diretoria e me falou que eu teria que fazer Nordeste, iria precisar viajar... eu topei na hora. Ele virou para mim e falou “conversa com o seu marido antes”. Eu falei não, não tem o que ele não vai gostar. Ele não aceitou meu positivo naquele dia, mesmo eu tendo falado que não precisava, ele falou “amanhã, depois de ter conversado com ele, você me liga, me manda uma mensagem e me dá um OK”. Cheguei em casa, comuniquei...

F1: E assim, você precisa conversar, comunicar, precisa ter o respaldo...

F2: ...e aprovação...

F1: Do seu marido para ser promovida, viajar...

F2: É, e não aceitou o meu positivo, só no dia seguinte. E como eu estava sendo promovida, não quis arrumar confusão, depois eu brigo com isso.

F1: E você acredita que exista uma tendência de cobrança maior sobre as mulheres? Que existe a percepção que as mulheres precisam ser super-mulheres sempre?

F2: Eu acho que as mulheres, assim como os homossexuais, precisam provar que são capazes. Os homens já nasceram prontos, fortes, guerreiros e caçadores. E... mulheres, homossexuais, trans, etc., tem que provar o tempo todo... que são capazes, que vão dar conta. Aposto em mim, que eu vou te entregar.

F1: Então tem sempre essa cobrança maior?

F2: Maior. Mas eu acho que é muito interna também. Ela existe, mas a gente quer provar e... a partir desse momento precisa provar, e acho que estamos conseguindo, e por isso está em uma tendência de melhorar.

F1: E qual a característica de liderança que você percebe como seu diferencial?

F2: Eu gosto de... fazer uma gestão muito próxima das pessoas, porque acho que quando as pessoas estão do seu lado, elas fazem as coisas sem você precisar... impor. Elas fazem, porque elas querem fazer parte daquilo, querem estar junto e crescer junto, e se sentem confortáveis em te trazer também uma devolutiva... eu gosto de criar ambientes de segurança. E acho isso positivo.

F1: Você percebe que essa característica é pelo fato de você ser mulher?

F2: Não, eu já tive gerentes homens que também se posicionavam assim. Talvez tenham sido pessoas que eu até me inspirei. Ele era homossexual também... foi uma gestão muito legal, onde todo mundo participava, colocava seus pontos e era meio que família. Era um ambiente saudável, não era tóxico, as pessoas estavam felizes em estar ali, estar entregando e trabalhando. Hotelaria é uma escala de trabalho puxada, por exemplo agora a gente está

nesse sábado chuvoso, mas a recepcionista está fazendo check-in, a camareira está limpando o quarto... elas saíram da casa delas, na chuva, para trabalhar.

F1: Aretha, você acha que o ambiente institucional influencia a projeção da carreira? Ou seja, uma empresa que tenha um cunho mais pra diversidade torna o ambiente mais favorável para as mulheres?

F2: Sim, eu acho que muitas vezes é um ambiente hipocritamente de diversidade, mas acho que só de ter a proposta, já é um primeiro passo.

F1: Por que você acha que é hipócrita?

F2: Esse exemplo que eu te dei, que queriam um gestor masculino, foi dentro de uma empresa que já ganhou mais de dez vezes o Great Place to Work. É uma empresa que já ganhou o Great Place to Work com foco para mulheres, eu não sei qual o nome.

F1: Então a filosofia é uma e a prática é outra?

F2: É. A empresa que eu estou hoje é uma empresa gaúcha, e eu sei que meu CEO é machista. Porém, dentro dos valores da empresa, está a diversidade. Mas eu sei que ele é machista, têm várias histórias por aí.

F1: Mas você acha que as mulheres podem abrir espaço nesses lugares?

F2: É mais difícil, mas acho que sim. Porque ninguém é eterno, vai que um dia ele bate a cabeça. Eu acho que depende muito de quem está de CEO. Às vezes não é nem a empresa, mas quem está lá de CEO.

F1: Mais a liderança, então?

F2: Isso. Então hoje eu sei que ele é um alemão da Serra Gaúcha, que tem pensamentos mais conservadores... então talvez ele não goste dos meus cabelos cacheados, porque eu não sou alemã.

F1: Mas como uma empresa que tem essa filosofia, de alguma forma...

F2: ...talvez ele vai ter que engolir. É mais difícil, mas não impossível.

F1: Você vivenciou alguma situação em que precisou agir de uma forma diferente da forma que você naturalmente agiria pelo fato de ser mulher?

F2: Com certeza, porque essa é a hora que você tem que colocar o pau na mesa. Você tem que ser às vezes mais grossa ou ríspida... tipo "quem manda aqui sou eu".

F1: Eu acho que para você fazer uma comparação... com os homens. Olha, eu sou mulher, mas eu consigo mandar...

F2: ...esse jornalista, você acha que eu aprovei o projetinho dele? Não aprovei, que pena.

F1: Você acredita que o setor que cada empresa está inserida influencia a quantidade de mulheres na liderança?

F2: Pode ser que sim. Por exemplo, a minha irmã é engenheira eletricitista e na engenharia já tem poucas mulheres, talvez tenha mais na civil e na mecânica, mas na elétrica não tem. Eram duas mulheres em uma sala de 40, as duas se

formaram, mas uma acabou abrindo uma empresa, e minha irmã hoje trabalha na Vale do Rio Doce e tem um cargo de liderança, então assim, ela lida com 400 peões por dia e é um segmento... turismo, por exemplo, tem mais mulher. Então ainda existe isso.

F1: E o que você pensa sobre isso?

F2: Acho que a gente está, de novo, nesse momento de mudança. Eu acho que ainda... faz sentido, ainda existe. Mas acho que está em um momento de mudança.

F1: Você acredita que, por exemplo, essa falta de representatividade nesse setor de engenharia vai gerando um ciclo que é difícil de se quebrar?

F2: Acho...

F1: ...vira uma coisa contínua.

F2: Eles não têm a noção e a vivência do que é, do que se trata. E para eles não é uma questão...

F1: ...então você acredita que o problema é que os homens ou as gerências, os líderes, não veem isso como uma questão que precisaria ser modificada?

F2: É, tipo... tá tudo bem.

F1: Você acha que a falta de experiência e conexões influencia a carreira? Conexões, quando você é líder, com outros gerentes, outros CFOS, com outros homens que possam...

F2: ...com outros homens ou outros pares?

F1: Pares.

F2: Eu acho que tem que ter, até porque, por exemplo, nesse meu momento de transição de carreira, quando saí de um para outro, o meu networking me ajudou muito. As pessoas sabiam quem eu era, falavam "caraca, você saiu", no meu caso consegui ficar ativa no mercado mesmo não estando dentro dele. Então eu acho que tem que ter.

F1: Tem uma pergunta que eu acho que você, de uma forma indireta, já respondeu. Se o número de mulheres na liderança influencia a responsabilidade social, ou seja, tem mais predileção aos fatores ambientais, sustentáveis... que é o que você estava dizendo, não é? Você ter uma mulher na gestão, vai influenciar em alguns fatores e que outras mulheres se inspirem e façam parte daquela filosofia.

F2: Sim, eu acho.

F1: Aretha, para a gente fechar, quais ações você considera que devem ser tomadas para a diminuição da diferença de gênero?

F2: Eu acho que tem que ser uma coisa que precisa vir desde a educação de criança, para a criança mulher já crescer com uma mentalidade forte, não de princesinha. Eu acho que isso é uma coisa que já acontece um pouco melhor, mas quando você vai em uma loja de brinquedo ainda é uma coisa ridícula, eles têm ferro de passar para brincar, e eu acho isso ruim. Eu acho que vem desde a criação mesmo, para já vir com essa mentalidade de sim, eu vou ser

piloto de avião ou engenheira eletricista. E acho que quando você está no mercado é lutar e... correr atrás, não se deixar abater pelos não ou pelo nariz torcido, ou por outras coisas que vão olhar para você e falar. São ações gerais... ações específicas, eu acho que o estudo já é um movimento que existe, hoje o grau de instrução das mulheres já é maior que o dos homens, então eu acho isso extremamente positivo, porque vai ser um massacre maravilhoso.

F1: Aretha, eu encerro aqui. Eu queria agradecer muito a sua disponibilidade, eu adorei bater esse papo com você, foi muito bom. Eu queria perguntar se você tem alguma dúvida sobre o trabalho e a pesquisa, se você gostaria de me dar algum feedback para que eu possa utilizar nas próximas pesquisas.

F2: Não.

F1: Muito obrigada.

[00:29:17]

## APÊNDICE E –TRANSCRIÇÃO Angela

### PARTICIPANTES

Vozes femininas identificadas: F1 e F2

### TEMPO DE GRAVAÇÃO

34 minutos e 19 segundos

### MODALIDADE DE TRANSCRIÇÃO

Padrão

### LEGENDA

... → pausa ou interrupção.

(inint) [hh:mm:ss] → palavra ou trecho ininteligível.

(palavra) [hh:mm:ss] → incerteza da palavra transcrita / ouvida.

---

(INÍCIO)

[00:00:02]

F1: Primeiro, obrigada por você ter aceito o convite.

F1: Então, como eu falei para você um pouco, eu estou fazendo o mestrado em finanças e controladoria, e eu estou fazendo um trabalho específico sobre mercado de trabalho e liderança feminina no Brasil. Primeiro tem um termo de consentimento, que eu vou mandar para você depois, e no termo... eu vou dar uma lida, só para você, é um projeto específico do mestrado de Administração da Fundação Getúlio Vargas, desenvolvido pelas minhas orientadoras, envolvendo mulheres com cargo de gestão no mercado brasileiro. Cada entrevista terá duração de aproximadamente 40 minutos. Então envolve a aplicação de entrevistas semiestruturadas. E eu queria saber com você se eu posso gravar, tem algum problema?

F2: Não, nenhum.

F1: Depois será feita a transcrição. Os resultados vão ser sigilosos, eu vou divulgar as respostas, mas não vou divulgar a pessoa, então fique tranquila. É uma coisa importante é que o processo não prevê respostas certas ou erradas, mas mais adequadas a você. Se você se sentir desconfortável, não precisa responder.

F2: Que bom, já pensou ganhar nota de cliente? Assim tudo zero.

F1: Então você pode ficar tranquila. Para a gente começar, você pode falar um pouco sobre você, da sua experiência profissional, sua trajetória.

F2: Então, Glaucia, para você conhecer um pouco da minha história, eu... trabalhei durante alguns anos no Grupo Votorantim, na área financeira. Eu não era empreendedora ainda nessa época, e eu fui transferida para São Paulo. Eu

estava naquela coisa de um relacionamento para casamento, e resolvi sair de São Paulo e voltar para o Rio de Janeiro. Quando eu saí desse trabalho, eu precisava me recolocar no mercado, e estava muito difícil nessa época. Se eu não me engano, foi em 1989, ou 1990, e eu entrei na área de benefícios, na Bradesco Seguros, fazendo um trabalho com essa parte que eu trabalho até hoje, que você já conhece, que é de assistência média e atendimento ao cliente. Ali eu me descobri, que minha grande paixão era trabalhar com pessoas, dando o meu melhor e fazendo diferente. Me incomodava muito ter que dar para o cliente um único produto, sendo que aquele às vezes não era o mais adequado para ele. Eu me achei no mundo corporativo, comecei a atuar muito com a parte corporativa. E falei “não, eu preciso montar o meu negócio, fazer uma consultoria, para que eu possa ouvir o cliente e fazer de forma diferente”. E foi assim que surgiu a minha primeira empresa, em 1992 mais ou menos, e era voltada só para benefícios. E eu comecei a trajetória de empreendedora, passando por altos e baixos, porque é um mercado muito competitivo, difícil, mas sempre acreditando que eu poderia fazer diferente e alinhando o meu propósito. O que eu gostava de fazer era isso, ouvir o cliente, ajudar, e dar o meu melhor para o cliente nas necessidades que ele precisava naquele momento, porque cada cliente tinha uma necessidade... fazer desenhos de planos, poder cuidar dos colaboradores. Em empresas maiores eu sempre trabalhei muito com a medicina preventiva, sempre foi uma paixão muito grande ajudar as pessoas a melhorarem de vida, mudar a conscientização. E eu fui nesse mercado e estou até hoje atuando como líder, eu vim crescendo, aprendendo, me formei em coach, em psicologia positiva, eu fui buscando aprimoramento na minha área para lidar com as pessoas. E como eu sempre fui uma sonhadora, em buscar sempre alternativas para ajudar os clientes, quando eu fiz a formação de coach em psicologia positiva, foi para ajudar os clientes a fazerem o engajamento com os líderes, para que viessem os programas de prevenção e para que todo mundo pudesse engajar os seus times. Porque a gente tinha uma grande dificuldade nessa questão, você às vezes implementa um programa de qualidade de vida, mas as pessoas não vão para o programa, não é? Então eu pensei o que eu poderia fazer para melhorar essa adesão ao programa, então foi quando eu fiz uma formação completa de coach, porque eu fiz o personal, o executive, MBA, o (career) [00:05:28] e mais a psicologia positiva, foram vários treinamentos, porque eu quero atuar nesse contexto. E fui seguindo, sempre crescendo. Eu sempre tive a certeza que a escolha que eu fiz nesse caminho foram as escolhas certas. Errei em algumas, desci, tive que ajustar e voltar, mas o meu propósito estava muito alinhado e era isso que eu iria continuar fazendo, mesmo que para isso eu tivesse algumas perdas, não ganhasse tantos clientes, porque tem todo aquele contexto. E agora nesse ano, a gente acabou de fazer a fusão com o grupo Door, que é um grupo fortíssimo, então já seguimos outra linha, onde esse crescimento fica maior, porque... ganha escala, eu posso pegar clientes de qualquer porte, 50, 60 ou 80 mil vidas, porque eu tenho o suporte para oferecer, BI, todos os sistemas necessários para que eles possam ter uma saúde suplementar sustentável, porque é o segundo maior custo das empresas. E que a gente possa cuidar dos colaboradores com uma gestão médica, porque a saúde e as doenças vêm aumentando. Hoje a doença pior que a gente tem são as mentais, a ansiedade, depressão, e eu quero atuar nessa área também. Por isso a psicologia positiva, porque já foi comprovado

que quando você trata com a psicologia positiva junto com a terapia, você alavanca essa pessoa. Enquanto a terapia trata a causa, a psicologia positiva a leva de A para B, e ela começa a sentir a felicidade, as mudanças, e vai mudando uma coisa com a outra. Segundo a Organização Mundial da Saúde as doenças mentais, ansiedade e depressão, serão a primeira causa de afastamento, hoje é a terceira. É uma briga muito grande, e se as empresas não estiverem antenadas para isso, vão ficar com um absenteísmo muito alto. Então assim, falando do empreendedorismo... eu melhorei muito o jeito de tratar os meus colaboradores, porque com essa formação toda você aprende a engajar mais, a dar mais autonomia para eles resolverem e encontrarem soluções, e também a dar melhores feedbacks, que eu acho que é importante. Então a minha trajetória é essa, hoje com quase 25 anos de mercado... não é? E você há quantos anos já está aí com nossa relação? A Man é minha cliente até hoje.

F1: Exatamente, nove anos.

F2: A Man já está há 24 anos comigo.

F1: Bastante tempo.

F2: E isso me traz bastante felicidade, esse relacionamento de alma, coração, competência, de fazer o melhor, e ter a confiança do cliente. Então, é isso, a minha trajetória é essa.

F1: Minha primeira pergunta é se você se considera uma mulher de sucesso.

F2: Não entendi.

F1: Se você se considera uma mulher de sucesso.

F2: Super sucesso.

F1: E o que você definiria como sucesso?

F2: Sucesso para mim é você estar de bem com a vida, fazer o que gosta, se sentir realizada profissionalmente, na família, nos relacionamentos interpessoais que você tem. A felicidade para mim é isso. Eu sou uma pessoa muito agradecida, eu tenho gratidão, por ter encontrado o meu propósito no que eu faço há 25 anos. Então eu sou uma mulher de sucesso.

F1: A minha segunda pergunta, eu acho que tem bastante a ver com o que você já falou um pouco. Você acha que a sua formação contribuiu para que você atingisse esse sucesso?

F2: Olha, claro que contribuiu. Eu acho que tudo que você faz para melhorar as suas competências, para o seu crescimento, é válido, e é claro que tem um peso muito grande. Mas eu acho que o que mais contribuiu para o meu sucesso foi um pouco eu olhar para dentro, o autoconhecimento. De saber que era exatamente isso que eu queria, corrigir rota, e ter coragem para mudar aquilo que eu não queria. Porque às vezes você está em um caminho, e você tem medos e crenças, e se pergunta se larga isso ou se segue com isso que está afetando e não trazendo felicidade. Mas a formação, sem dúvida nenhuma, me deu condições para fazer todo esse trabalho.

F1: A minha outra pergunta seria quais são as suas principais atribuições.



F2: Olha, são muitas. Você quer profissional ou todas? Olha... eu sou empresária, e no meu trabalho eu tenho que fazer a gestão da empresa, eu tenho que buscar inovações, cuidar do meu time, ser comercial, e ser relacionamento, porque eu tenho que cuidar dos meus clientes. Eu sempre tive essa linha, não adianta você ganhar um cliente novo se você não continuar cuidando tão bem dos que você tem. Então, eu acho que é isso que a gente tem que fazer. E as outras atribuições que eu tenho são: eu sou mãe, hoje isso não me afeta muito porque meu filho já está com 26 anos, então ele tem a vida dele, mas até uns anos atrás eu tinha que fazer esse acompanhamento, mas agora eu sou filha. Minha mãe hoje necessita de cuidados, eu a trouxe para morar comigo e minha família tem quatro anos. Ela tem uma doença degenerativa, e eu cuido dela em casa, então esse é outro papel. E o outro é continuar estudando e aprendendo, não é? Isso é sempre.

F1: E com relação a sua estrutura familiar, já que você falou um pouquinho da sua mãe... como é essa estrutura? Você acha que impactou de forma positiva ou negativa na construção da sua carreira?

F2: Muito positiva, eu tenho uma família super alinhada e unida, sempre tivemos diálogo aberto. Isso para mim é a base, é muito importante. Isso já vem de ensinamento do meu pai, que era uma pessoa que não tinha ligação com bens materiais, ele era muito desprendido, mas tinha muitos valores e ensinamentos, era muito próximo dos filhos e isso eu trago comigo. Na minha família um conta com o outro sempre, a gente tem um engajamento e harmonia no lar muito grande. Minha mãe inclusive, vindo para cá, o médico disse que ela está super bem, sem problema, justamente por estar com a família. Então, é claro que tem. Você tem pais, e quando você tem pais (inint) [00:13:42] paz e amor.

F1: Com certeza. E Angela, quais foram os maiores desafios que você enfrentou na sua carreira? Você acredita que existem desafios adicionais pelo fato de você ser mulher?

F2: Olha, é claro que... de alguns anos para cá... as mulheres vêm ganhando uma força muito grande no mercado de trabalho, mas sempre houve um preconceito de acharem que o homem tinha mais capacidade. Hoje, se você olhar, os salários dos homens geralmente são maiores que os das mulheres. No meu caso isso não acontece porque a minha formação é muito específica, então é mais o relacionamento... eu sou empreendedora, então eu trabalho mostrando o que eu faço. Mas é claro que os desafios foram muito grandes.

F1: Você tem alguma exemplificação específica? Ou não, e foi de uma forma geral?

F2: Assim, é um mercado, esse de seguros, que era mais masculino mesmo. Na minha área é uma coisa que passa muito de pai para filho, então as pessoas são ricas, e é um mercado milionário. E se você olhar para mim, eu não sou milionária, porque a minha proposta sempre foi outra. Sempre foi cuidar, buscar melhor os caminhos para os clientes, dividir e poder compartilhar outros benefícios ou a qualidade de vida. Foi um mercado muito desafiador para mim, que venho de uma família classe média, que para estudar precisei fazer um esforço, porque minha família não tinha condições de pagar uma faculdade. Então, se eu olhar para trás, eu me destaquei muito, porque eu acreditava em mim, sabia que tinha essa capacidade toda e deixei para lá.

Comecei a trabalhar e não quis pensar na dificuldade, quis mostrar a minha capacidade e com o tempo vou ganhando o mercado, e foi assim que aconteceu.

F1: Entendi. Você enxerga as possibilidades de ascensão e progressão na carreira para homens e mulheres? Na verdade, como você enxerga isso? Tem diferenças?

F2: Eu acho que hoje está melhorando muito. As mulheres todas chefiando. Eu acredito em um crescimento muito grande, já existem pesquisas Glaucia, que dizem que 30% das empresas que possuem mulheres na liderança, têm uma melhor performance. Porque a mulher tem o dom e a capacidade do engajamento, do entendimento do colaborador e suas necessidades. Ela tem calor, diferente do homem. No meu entendimento, eu não acho que a mulher seja melhor do que o homem, mas acho que um seja complemento do outro. Eu acho que a mulher tem um olhar, ela é mãe, filha, ela vem com uma essência diferente do homem, que geralmente é mais seco. Hoje a gente está vendo que as empresas que estão com esse olhar para o colaborador e a família dele, têm uma performance melhor porque esse colaborador está se sentindo valorizado. Então, eu acredito que cada dia mais vamos ter mulheres nas lideranças.

F1: Certeza. E Angela, você falou dessa questão da essência da mulher. Qual é a característica de liderança que você percebe como seu diferencial, você acha que isso tem relação com o fato de você ser mulher?

F2: Eu acho que sim. É claro que eu melhorei muito, eu tenho esse conhecimento e tenho feedback das minhas melhoras. Eu acho que é entender o outro, se colocar no lugar do outro, cobrar sem ter que impor. Eu acho que a gente está em uma época que você não tem mais que dar horário de entrada e saída de colaborador, mas você tem que cobrar os resultados e o comprometimento dele na empresa. Eu acho que, como mulher, tenho essa essência de conseguir, de uma forma mais delicada, e entendendo o outro ser... porque a gente foi preparada para entender o outro, para ser mãe, para ter todo esse contexto. Então, eu acho que realmente fica mais fácil. É claro que existem líderes hoje, Glaucia, que talvez ainda não tenham esse conhecimento e formações que tenham melhorado as suas habilidades, mas é claro que a essência da mulher faz toda a diferença nesse contexto. Eu tenho como clientes várias líderes mulheres, você pega empresas com RHs ou com financeiro que cuidem dessa parte, você percebe que são diferentes das empresas lideradas por homens. E até a cultura... você leva uma cultura para a empresa que é totalmente diferenciada. Coloca um homem na cultura da empresa, a mulher não pode engravidar porque vai ficar seis meses fora. É a primeira coisa que eles pensam. E a mulher como líder entende, se coloca no lugar, e ainda vai dar ajuda para que essa mulher possa ter seu filho e volte engajada e continuar...

F1: ...às vezes mais engajada do que antes...

F2: Isso, é uma loucura.

F1: Angela... eu fui pulando aqui...

F2: ...e eu falo para caramba, estou te atrapalhando, estou achando que estou vendendo um seguro para você.

F1: Você acredita que exista uma tendência de cobrança maior sobre as mulheres? Que existe essa percepção que as mulheres precisam ser super-mulheres sempre?

F2: Olha, eu acho que essa cobrança é mais nossa do que do próprio mercado. A gente se cobra muito para ser a Mulher-Maravilha e às vezes a gente não dá conta e cria todas as ansiedades e todos os processos. Há cobrança? Há. O mercado tem uma cobrança, mas eu acho que quando você tem uma administração do tempo, quando você tem os conhecimentos, competências, habilidades emocionais, e vai se impondo... isso fica muito leve.

F1: Entendi. E você acha que o ambiente institucional influencia a projeção da carreira? Uma empresa que tenha um cunho mais para a diversidade torna o ambiente mais favorável ou não influencia tanto?

F2: Totalmente. Eu acho que é uma discussão que não cabe mais e as empresas hoje, se você for ver, tem muito treinamento sobre isso, principalmente empresas multinacionais, estão trabalhando firme nessa questão. E é claro que há um engajamento maior, há respeito, melhora a situação e todo o contexto, sem dúvida nenhuma.

F1: Sim. Você vivenciou alguma situação em que precisou agir de forma diferente da que você naturalmente agiria pelo fato de ser mulher?

F2: Não, comigo não. Eu nunca tive nenhum caso que tenha sido ou discriminada ou tido algum problema. Eu acho que a única coisa que às vezes acontece no trabalho, ainda mais você que está no mercado e na rua, é sofrer algum assédio, e ter que se impor. Eu até sofri isso, mas não nesse período do meu mercado, eu sofri quando era recepcionista com 16 anos e um chefe queria... e achava que podia. Eu tomei a coragem de tomar as cartas dele e levar para o diretor da empresa e pedir minha demissão. Eu tive uma coragem de fazer isso com 17 anos.

F1: É porque às vezes a pessoa se sente tão dependente daquilo... e vai levando aquela situação e vai continuando, não é?

F2: E foi muito complicado. Foi só a única fase da minha vida, o resto foi tudo tranquilo.

F1: Uma outra questão. Você acredita que o setor que cada empresa está inserida influencia a quantidade de mulheres na liderança?

F2: Não entendi muito bem a pergunta.

F1: O setor, por exemplo, o setor de energia e petróleo, ou de saúde... influencia se tem mais ou menos mulheres na liderança?

F2: Olha, influencia. Até porque a maioria desses segmentos já busca mais mulheres, principalmente saúde. Mas hoje eu tenho visto mulheres em tecnologia, em áreas que só tinha homens. É uma tendência, eu acho que a gente vai ter um crescimento bem significativo nos próximos dois anos, isso vai aumentar consideravelmente.

F1: Você acha também que essa questão de, em algumas empresas, você ter uma falta de representatividade das mulheres, vá gerando um ciclo? Como você percebe isso?

F2: A pergunta é, se uma empresa que tenha mulheres que não se posicionem...?

F1: Não, por exemplo, tem uma empresa que não tem mulheres na liderança, é difícil que mulheres consigam chegar nessa liderança? Porque assim, tem uma questão de representatividade. Se você tem uma empresa que tem muitas mulheres, elas acabam chamando outras mulheres, não é?

F2: Com certeza dificulta, Glaucia. A não ser que o CEO ou gestor que entre nessa empresa venha para mudar esse conceito. Agora, se já é uma pessoa que está naquela empresa com aquela cultura, provavelmente não vai mudar. Ele pode até colocar, mas vai ser muito mais difícil. O que eu estou vendo nas empresas, que só tinham homens na liderança, mudou o CEO e entrou um cara novo, com ideias e engajamento, que quer o time engajado e que os funcionários sejam valorizados, ele começa a colocar mulheres, em RH e outros setores, para começar a cuidar disso. Mas, empresas que não tenham isso... é muito difícil.

F1: Seguindo nessa mesma linha, a falta de experiência e de conexões, também influencia a carreira da mulher?

F2: A falta de experiência e o que mais?

F1: Conexões, networking.

F2: Completamente. Porque o networking hoje é tudo, o relacionamento. Se você hoje olhar, onde as pessoas estão procurando currículos? No LinkedIn. Mudou completamente o contexto, não é? Eu faço parte de um grupo que se chama reconnect, que é voluntário, de empresários, que resolveram disponibilizar o seu tempo para fazer palestras gratuitas, e a gente consegue alguns auditórios. Fizemos um no Rio e um em São Paulo, para pessoas que estão desempregadas, independentemente do nível. Lá a gente ensina tudo, a parte do LinkedIn, que a Vera faz, eu falo de empreendedorismo, de psicologia positiva, outros falam de outros temas. E, ali, gera vários empregos. Você imagina colocar 300 pessoas em um auditório, onde a primeira coisa que a gente faz é fazer com que todos se conectem no LinkedIn, no celular, ou seja, já aumenta ali a rede, e ensinar a melhorar também esses (dados) [00:27:09]. Então assim, o networking é tudo. Quem não tem isso... mesmo que esteja empregado, se você se fechar e não continuar fazendo networking, você vai ficar nesse mundo. Networking é tudo. Networking, aprendizado, habilidades emocionais. Eu me preocupo muito quando a pessoa arruma um emprego, tem competências, mas não tem controle emocional. Hoje as empresas estão preferindo uma pessoa que não tenha competência, mas que tenha inteligência emocional, e então treinar essa pessoa para ela ter a competência que você precisa. Porque hoje, o grande problema das empresas, é justamente a competência e inteligência emocional. Os conflitos são gerados por falta de inteligência emocional.

F1: Com certeza, está muito em debate. O emocional, o diálogo, a comunicação não agressiva.

F2: Bem, e assim, as empresas também precisam se comunicar melhor... quando um não sabe o que o outro está fazendo e quer, e começa a dar toda uma confusão. E às vezes é só com esse ajuste, você já melhora... eu fiz a parte de coaching para uma clínica de terceira idade, e eles me pediram um

pacote para que eu treinasse a liderança deles, médicos, enfermeiros, psicólogos, toda essa área médica, porque eles queriam uma performance melhor e que a clínica lotasse. Foram cinco meses de trabalho, e se você olhar hoje a clínica como está, você fica de boca aberta. O que eu fiz? Muito pouco. Todo mundo já sabia o que tinha que fazer, na realidade eu fui lá e treinei, despertei esses pontos. O que era o líder? Como fazer? O feedback, o que tinha que ser feito. Mudou completamente o contexto. Então assim, às vezes é uma coisa tão pequena, mas que falta, porque no dia-a-dia fica tudo no mecanismo, tudo igual. Não tem ninguém para falar “vamos virar essa roda”.

F1: Com certeza. Estamos quase acabando. Você acredita que o número de mulheres na liderança influencia a responsabilidade social? Ou seja, tem mais predileção aos fatores ambientais e sustentáveis?

F2: Eu acho. Com certeza. A mulher é e está muito preocupada com esses... pontos. A questão do meio-ambiente, da diversidade. Então, a mulher influencia, sim.

F1: Uma última pergunta, quais ações você considera que devem ser tomadas para diminuição dessa diferença de gênero? Você acredita que alguma coisa possa ser feita para que isso diminua?

F2: Eu acho. Primeiro que a gente já quebrou um tabu, porque já existem várias mulheres. Mas eu acho que falar mais, mostrar o que acontece com as empresas que tem mulheres na liderança, a performance, o nível de engajamento. Você pega as empresas para medir e você vai ver, as empresas que têm mulheres tem um engajamento muito maior, o resultado é muito melhor. Porque a mulher é melhor que o homem? Não, ela tem outras habilidades para agregar. Eu acho que o que a gente tem que fazer é isso, continuar brigando por esse direito, mostrando nossas competências, nossa inteligência emocional, nossa essência, e seguir trabalhando muito isso dentro das empresas. Hoje já são feitas palestras e é falado o tempo todo sobre isso. Participei também, fui convidada para um evento de liderança feminina, onde recebi um troféu de líder feminina, várias empresas estavam lá, e eu falei muito disso... tinham empresários de todos os tipos de segmento. Eu falei “vocês aqui, olhem para as empresas que já têm mulheres na liderança e pesquisem, busquem isso para melhorar engajamento, performance e tudo”. Eu fiz a chamada, se você quiser uma qualidade de vida e um funcionário mais bem cuidado, a mulher tem mais essa percepção do que o homem, não é? Então, se você leva pelo lado da saúde, você vai ter um menor absenteísmo, presenteísmo... isso tudo ajuda na performance da empresa. Além disso, uma menor sinistralidade no plano de saúde, engajamento com os programas. Tem várias linhas a seguir na empresa.

F1: Angela, era basicamente isso. Eu queria agradecer muito você, por ter disponibilizado esse tempinho para conversar comigo, falar um pouco da sua vida e me contar a sua história. Eu queria saber se você tem alguma pergunta, algum feedback ou dúvida a respeito de alguma questão.

F2: Não, não tenho nenhuma dúvida. Foi um prazer poder contribuir para o seu mestrado. Eu venho acompanhando nesses nove anos o seu crescimento, e é muito bacana. Fico muito feliz por você, e espero ter contribuído.

F1: Claro, com certeza.

F2: Fique à vontade, se quiser depois alguma coisa, se precisar de algum complemento, você me fala.

F1: Quando eu conseguir terminar, eu vou disponibilizar para as pessoas que... me ajudaram e fizeram parte, para você ler também. Eu só tenho mais uma questão, que depois eu vou enviar para você um termo de consentimento, só para ficar registrado que você consentiu a entrevista. Se você não puder imprimir, datar e assinar, você pode dar só um “de acordo” no e-mail, eu vou colocar no corpo do e-mail, para facilitar.

F2: Combinado, sem nenhum problema.

F1: Muito obrigada.

F2: Sucesso, abraço, tchau.

[00:34:19]

## APÊNDICE F – Transcrição Elza

**PARTICIPANTES**

Vozes femininas identificadas: F1 e F2

**TEMPO DE GRAVAÇÃO**

33 minutos e 20 segundos

**MODALIDADE DE TRANSCRIÇÃO**

Padrão

**LEGENDA**

... → pausa ou interrupção.

(inint) [hh:mm:ss] → palavra ou trecho ininteligível.

(palavra) [hh:mm:ss] → incerteza da palavra transcrita / ouvida.

(INÍCIO)

[00:00:01]

F1: Gravação Elza Pinho.

F2: Alô.

F1: Alô, Elza?

F2: Sim, é ela.

F1: Oi, sou eu, Glaucia. Bom dia, tudo bem?

F2: Oi Glaucia, bom dia, tudo bem?

F1: Você pode falar?

F2: Posso sim.

F1: Primeiro eu gostaria de agradecer pela sua disponibilidade em me receber. Eu tenho aqui um termo de consentimento que depois eu vou mandar para você por e-mail, que diz que é uma pesquisa acadêmica, para o mestrado profissional em Administração, focado no mercado de trabalho e liderança no Brasil. Vai durar mais ou menos 30 minutos, como você falou que é a sua disponibilidade. É uma entrevista semiestruturada e, só para deixar claro, não tem nenhuma resposta certa ou errada, apenas a mais adequada para você. Se você se sentir desconfortável, não precisa responder nada.

F2: OK.

F1: Teria algum problema se eu gravasse, para tomar nota depois?

F2: Não tem problema nenhum.

F1: Está bem. Elza, eu gostaria que você falasse um pouco da sua história e trajetória, como você chegou no cargo?

F2: Primeiramente, eu trabalhei 31 anos na Petrobrás. Então, eu comecei a minha carreira na companhia com... uma espécie de estágio, você fazia o curso e depois uma espécie de estágio. E eu fui designada para uma área operacional em Volta Redonda, para fazer o despacho de gás para a Companhia Siderúrgica Nacional. Então, era um terminal de gás... e eu fui gerenciar esse terminal. Fiquei por uns dois anos, e depois eu pedi transferência para a região de (produção) [00:02:09] Sudeste na época, que é Macaé. Hoje ela se chama Unidade de Negócios da Bacia de Campos, ou ABC. E lá eu fiquei por 15 anos, eu iniciei minha vida como gerente comercial de operações. Eu era responsável por uma unidade operacional, depois eu passei a ser gerente de uma área de terminais marítimos e de ancoragem de unidades. Depois de 15 anos eu fui convidada para assumir o cargo de gerente geral, já aqui no Rio, na área de operação e manutenção. E neste cargo eu fiquei por uns quatro anos... e fui alçada à gerente executiva. Eu comecei como gerente executiva da área de serviços, logística, apoio às operações, transporte aéreo e marítimo... apoio às operações de exploração e produção, e ainda nessa área tinha também toda a parte da engenharia submarina da Petrobrás. Depois disso, por conta de uma reestruturação, onde transformaram a área submarina em uma outra gerência executiva, porque ela cresceu muito. E nessa área então ficou a ancoragem, todos os serviços submarinos, de instalação de equipamento submarino, de linhas, a frota dos barcos que davam apoio a esses serviços e toda a parte de engenharia, da engenharia conceitual até o (descondicionamento) [00:04:21], que é quando você não tem que tirar aqueles equipamentos do mar. E nisso eu fiquei... nesses cinco anos, como gerente executiva, e eu me aposentei em janeiro de 2018. Minha carreira na Petrobrás foi muito voltada para operação e no core business da empresa, que era exploração e produção. Passei também pela área de segurança, de operações, etc, mas sempre foi muito voltada para a área de operação, com uma forte experiência operacional na Bacia de Campos, que foi o que me ajudou bastante a crescer na companhia.

F1: Você se considera uma mulher de sucesso?

F2: Sim, com certeza.

F1: O que você definiria como sucesso?

F2: Eu acho que sucesso é sobre tudo você ser reconhecida como uma profissional de valor, que é ética, que deixa um legado por onde passa. Sucesso não é virar gerente geral executiva, mas ser reconhecida...

F1: ...por seu trabalho.

F2: Pelo segmento no qual você trabalha como uma pessoa de valor, que respeita os procedimentos, é ética, trata bem as pessoas, tem um pensamento estratégico, não pensa só no seu mundo, mas também na perpetuação e transformação da companhia, e contribui para, de alguma forma, com o seu trabalho, para uma sociedade melhor. Eu acho que isso é uma pessoa de sucesso.



F1: Você acha que a sua formação contribuiu para que você atingisse o sucesso?

F2: Acho que sim, com certeza. Mas também contribuiu muito o fato de eu ser uma pessoa muito estudiosa. Todos os lugares para os quais eu fui, se eu não conhecia, eu tentava me aprofundar o máximo e estudar bastante aquela nova atividade que eu ia desempenhar. Por exemplo, quando me colocaram para cuidar de segurança, de processo, eu fui estudar para ver o que era isso. Quando me colocaram para trabalhar como responsável pelo transporte aéreo, eu fui estudar, o que o mundo estava fazendo e o que era melhor. E ao longo do tempo eu sempre fui muito apaixonada pelas questões de motivação e tratamento de pessoas. Eu sempre li muita revista especializada, Harvard Business Review, eu sempre gostei muito. Mais recentemente eu também me aprofundei bastante no estilo de governança, você vai chegando em um nível da sua vida profissional, que você precisa entender muito bem as relações do executivo com o conselho, as responsabilidades de um conselheiro, de um executivo com relação aos procedimentos internos das empresas, e assim eu me aprofundei mais e me certifiquei como conselheira de administração.

F1: Que legal. Elza, quais são os maiores desafios que você enfrentou na sua carreira? Você acredita que esses desafios foram pelo fato de você ser mulher?

F2: Olha, eu tive muita sorte, porque eu nunca percebi com muita clareza a grande dificuldade de ser mulher na indústria do petróleo. Eu vou te explicar porque... foi porque, primeiro, eu por pura intuição sempre achei que o fato de ser mulher não iria me atrapalhar, e sempre estive em um ambiente que, de alguma forma, isso me era mostrado. Então, apesar de a indústria de óleo e gás ser extremamente masculina, e na minha época era muito, eu sempre achei que era capaz, desde quando eu resolvi fazer Engenharia Mecânica na Universidade Federal do Rio de Janeiro, onde éramos apenas seis mulheres em uma turma de 90 pessoas. Ali eu já achava que aquelas seis mulheres estavam ali porque eram capazes. É claro que às vezes a gente topava com um ou outro que fazia alguma piada sem graça ou comentário desagradável, mas eu sempre achei que o problema era dele, e não meu. E dentro da empresa... sempre mostrando que somos capazes, mas eu nunca me senti excluída, sempre fui muito respeitada. As dificuldades que eu enfrentei, eu acho que foram dificuldades que tanto um homem quanto uma mulher enfrentariam se tivessem a ambição de ser gerente da companhia. E eu também não sofri esse tipo de dificuldade porque eu casei com uma pessoa que sempre me respeitou muito e respeitou muito a minha profissão. Então, meu marido é parceiro, ele fez tudo que eu fiz, cuidou das crianças, levou para a escola, tudo que era possível um homem fazer... com os filhos, ele fez, na casa também. A gente sempre dividiu tudo. A parceria... com o marido, nesse caso, é superimportante.

F1: Essa era uma pergunta que eu ia fazer para você, como é a sua estrutura familiar e se isso impactou de forma positiva ou negativa na construção da sua carreira. Então, você já respondeu, que você tinha essa questão do marido que te ajudou e que teve essa questão de dividir as tarefas, que eu acho que é superimportante para as mulheres executivas, não é?

F2: É, e ele nunca julgou que estava me ajudando, sempre achou que era parceria.

F1: Perfeito, muito bom. Elza, como você enxerga as possibilidades de ascensão e projeção na carreira para homens e mulheres?

F2: Olha, eu continuo vendo, pelos números e análises que a gente sempre está acompanhando dessas empresas que são especialistas nisso, a situação de carreira feminina continua com vieses que não ajudam. São vieses que são inconscientes e que estão presentes na cultura de algumas empresas, e isso tem que ser combatido. Então, a alta gerência das empresas tem que identificar e perceber que isso está acontecendo e ajudar com políticas, treinamento adequado, de forma a tornar visíveis esses vieses para quem tem a responsabilidade da ascensão das pessoas da (inint) [00:11:56] nos empregos. E, é claro, a alta gerência das empresas também tem que identificar que a diversidade de gênero é benéfica para o negócio, traz benefícios de produtividade e resultados bons. Quando você tem a diversidade do pensamento, da competência, da região de onde a pessoa foi educada, e de gênero. Então, isso tudo é muito bom. No momento em que as empresas identificam isso, elas têm que identificar também a existência de uma cultura que não está valorizando isso, e fazer a transformação. Ainda é difícil, não só para mulheres, como também para negros, homossexuais, para todas as pessoas que não são consideradas uma maioria, porque na verdade são todos minorias, inclusive os brancos. Mulheres brancas, homens brancos... todo mundo é menor, se você for fazer um balanço, você vai ver que homens brancos são minorias tanto quanto as mulheres negras. Então assim, é uma coisa absurda esse rótulo que se dá, mas é uma maioria que teve acesso.

F1: ...é, porque estatisticamente os homens brancos tem mais acesso.

F2: Mas não o número em si, ele não é relevante. Então, diante disso, esses outros gêneros e outras raças ficam prejudicadas em detrimento desses vieses inconscientes que existem. Eu acho que as mulheres ainda têm um caminho forte para perseguir.

F1: Você falou que os homens brancos não são maioria e estatisticamente eles são, não é uma coisa que...

F2: ...não, estatisticamente no cargo. Mas não no mundo.

F1: No mundo não, mas nos cargos de liderança, não é?

F2: Não são, (inint) [00:14:21] são só 51% e o resto é tudo mulher, não é? É a maioria.

F1: É, mas nos cargos de liderança eles são, essa que é grande questão.

F2: Nos cargos de liderança, sim.

F1: Você acredita que exista uma tendência de cobrança maior sobre as mulheres? Que tem essa percepção que elas são super-mulheres e sempre tem que dar mais do que os homens?

F2: Eu acho que isso é uma coisa delas...

F1: ...das mulheres, não é?

F2: Eu acho que as mulheres se cobram muito, porque elas têm menos cara de pau do que os homens. Eu quero dizer que os homens se sentem mais à vontade em aceitar um desafio, mesmo que eles não estejam preparados, do que uma mulher. Uma mulher vai pensar, e dizer “será que eu devo estudar mais para aceitar esse cargo?”, o homem não. Ele é educado para enfrentar, ir e efetivado para isso. E o mundo conspira a favor dele, porque mesmo que ele não tenha uma boa performance, só pelo fato de ele ser homem, ele já é bem visto, isso existe. E a mulher, pelo fato de não ser comum ela estar naquela posição, ela vai ser mais cobrada, e qualquer deslize dela vai ser menos... tolerado do que o deslize de um homem. Assim como qualquer deslize de um homem branco vai ser mais tolerado do que o deslize de um homem negro, não é? Porque você tem todos esses vieses que são detrimenais para essa diversidade, o que é muito ruim. Por isso a mulher se cobra mais, porque o mundo vem cobrando dela mais. Ela tem que ter consciência também dos sabotadores dela... ela se sabota quando ela teme ir para uma determinada posição porque ela não sabe tudo, e é uma questão sabotadora. Ela não tem que ter medo, tem que ir, que acreditar que ela vai aprender coisas on the job e que é impossível ela saber tudo antes de ela assumir uma determinada posição. Ela tem que ir com a cara e a coragem, como vão os homens.

F1: E que ninguém sabe tudo, não é?

F2: Isso. Então, existem os sabotadores que são internos à mulher, claro, frutos de um ambiente educacional da nossa sociedade e da nossa casa, e também tem esses vieses culturais das empresas onde a gente trabalha. São coisas todas que... hoje em dia, tem muitas empresas e consultorias que vêm trabalhando nisso. Eu mesma tenho tido o prazer de trabalhar aqui no Instituto Brasileiro do Petróleo em um comitê de diversidade de gênero, eu sou a vice-coordenadora, agora não vou poder ser mais, porque estou como Secretária Executiva aqui, mas ainda sou... e tenho um trabalho de mentoria com as jovens gerentes da indústria para elas ascenderem rapidamente na carreira delas.

F1: Legal, uma pena que eu sou do IAGC, não sou do IBP.

F2: Isso, é a empresa que indica. A empresa associada ao IBP que indica a gerência. E aqui nossa primeira turma foi de... acho que 25, e está terminando esse ano. Ano que vem vamos fazer de novo, queremos pegar umas 40.

F1: Caramba, que legal.

F2: É, bem legal.

F1: Se eu pudesse... mas enfim. Qual é a característica de liderança que você percebe como seu diferencial?

F2: Eu acho que é lidar com pessoas, e a transparência também. A comunicação transparente, e ter essa empatia com as pessoas. Acho que esse é a minha maior qualidade.

F1: E você acredita que isso está ligado ao fato de você ser mulher?

F2: Empatia, com certeza. Eu acho que ajuda muito.

F1: Entendi. Elza, você acha que o ambiente institucional influencia a projeção da carreira? Ou seja, uma empresa que tenha um cunho mais voltado para a diversidade torna o ambiente mais favorável para as mulheres?

F2: Com certeza, pelo menos ela tem consciência das coisas que tem que melhorar. Então assim, tem empresa que não está nem ligando para isso. Eu sempre sugiro que se a pessoa não pode mudar a empresa, que ela saia da empresa, porque... eu estive em um churrasco no final de semana na casa de amigos, e uma pessoa que estava lá me disse que ano passado ela voltou da licença maternidade, e no que ela voltou, foi demitida. E isso é um absurdo. Uma empresa dessas não serve para você trabalhar, entendeu?

F1: Claro, o respeito... com a pessoa, não é?

F2: Claro, desde quando maternidade é problema para você ter um bom funcionário? Uma empresa que pensa isso, é uma empresa que você precisa sair.

F1: Com certeza. Infelizmente, a gente ainda vivencia situações como essa.

F2: Justo agora, 2018. Não estou falando de 1998.

F1: Pois é. Você vivenciou alguma situação em que precisou agir de uma forma diferente da que você naturalmente agiria pelo fato de você ser mulher?

F2: O início da minha carreira foi muito difícil nesse sentido, porque eu assumia muitas atitudes masculinas. Era muito comum, na minha geração, mulheres... mimetizarem comportamentos masculinos e não valorizarem as suas qualidades femininas. Então, era muito comum. Não pode chorar, tem que falar duro, às vezes até de forma grosseira. Mas isso... também eu aprendi algumas coisas importantes, ser muito mais assertiva com os homens, ser muito direta, não guardar rancor de uma discussão em uma reunião. Não é rancor, é ficar magoada... mulher, às vezes tem uma dificuldade, porque acha que a discussão é pessoal, e não é. É uma discussão do trabalho. Isso eu aprendi muito no mundo masculino. Mas também desaprendi a não valorizar as minhas qualidades femininas e não usar isso como gestora. No início, eu usei um pouco dessa imitação, mas depois eu eliminei e só fiquei com aquilo que achei que era benéfico para as relações no trabalho.

F1: Entendi. E você acha que essa falta de representatividade feminina vai gerando um ciclo que não se quebra?

F2: Acho. Principalmente na falta de representatividade política. Eu acho que enquanto a gente não tiver uma boa representatividade feminina no Senado e na Câmara... pouca coisa muda no país. Porque começa lá, as brigas começam lá. Brigas pela proteção feminina, pela medicina feminina, pela mudança de percentual de mulheres nos conselhos das empresas. Tudo começa lá. Então, as poucas mulheres que estão lá, estão fazendo o melhor, mas se a gente tivesse mais mulheres... com certeza, outras políticas já estariam em implementação, e consequentemente teria mais representatividade das mulheres na sociedade brasileira. Em todos os aspectos.

F1: Entendi. E, seguindo nessa linha, você acha que a falta de experiência e de conexões que as mulheres têm também influencia nisso?

F2: As mulheres não são boas em networking. Elas não saem depois do trabalho, voltam para casa para cuidar das crianças e do marido, elas não jogam golf, não saem para o bar para beber. Eu não estou falando para fazer desse jeito, mas estou falando que tem que pode fazer de outro jeito, mas tem que fazer.

F1: De alguma forma você tem que fazer, não é?

F2: Claro, então, por exemplo, eu comecei a valorizar muito o networking feminino mais recentemente, de três anos para cá, e foi uma coisa excelente na minha vida. Porque já me abriu portas duas vezes, inclusive essa aqui do Instituto, que eu estou agora. Como são essas amigas? São executivas da área do petróleo, onde a gente se encontra para tomar champanhe, um espumante de vez em quando... colocar a conversa em dia, a gente viaja juntas. E a gente estabelece essa sororidade, que é estar ajudando uma a outra. A gente acaba dando exemplo para outras mulheres de que isso está acontecendo, então se você entra na minha página no LinkedIn, você vai ver uma foto onde estamos todas na terceira (inint) [00:24:33]...

F1: ...uhum, eu vi.

F2: Você viu. Então aquilo lá, é uma amizade muito antiga, mas que tem também amizade recente, como a Renata Isfer, que é a executiva, secretária de Minas e Energia.

F1: Sim, eu conheço.

F2: Então, essa amizade... esse networking feminino é extremamente importante, você tem que forçar ele. Isso que as mulheres não fazem, você alimentar esse networking. É você trazer para dentro desse grupo outras mulheres, e estabelecer com elas essa ajuda, que é uma ajuda feminina, de pessoas que reconhecem a competência de outras e lembram delas para determinados cargos e situações. Isso eu aprendi muito com uma amiga minha, que faz parte desse grupo, que é a Ana (Wanderlei) [00:25:32], que é muito boa nisso. Ela é melhor que todas nós, e é coordenadora do grupo da diversidade nosso.

F1: Que legal. A gente está quase acabando. Você acredita que o número de mulheres na liderança influencia a responsabilidade social? Ou seja, a predileção aos fatores ambientais e sustentáveis dentro das empresas?

F2: Acredito, e tem estudos sobre isso. Acredito realmente. Acho que pelo fato de a gente ser mãe, a gente sempre pensa nas gerações futuras, de uma maneira mais emocional e mais abrangente, mais humana. E aí, consequentemente, as coisas são conectadas. O humano, a sustentabilidade, o meio ambiente, a responsabilidade social, essas coisas todas se falam. E eu acho que as mulheres são mais sensíveis a isso, porque elas sabem que têm que preservar esse ambiente para os filhos e netos. Os homens também tentam, mas acho que as mulheres se emocionam mais. Então, elas não só pensam racionalmente, elas também se envolvem de uma maneira... que realmente acreditam que sem isso não há posteridade, não há futuro. Os homens só acreditam nisso quando colocam que, se uma empresa não cuidar da sua segurança operacional e do meio ambiente, vai perecer, por causa das multas e outros. As mulheres pensam de um jeito diferente, que ela vai perecer

porque ela vai ficar sem propósito, porque não vai estar transformando a sociedade para melhor, porque vai estar fazendo o mal.

F1: Para refletir mesmo. Elza, uma última pergunta, quais as ações que você considera que devem ser tomadas para a diminuição dessa diferença de gênero?

F2: Uma ação eu digo que é essa, que temos que incentivar mais mulheres na política. Existem já essas regras que foram até solapadas por alguns partidos, que criminalmente não... usaram bem as cotas de 30%, do fundo eleitoral. O país tem que ter políticas claras, leis e regramentos... eu acredito em leis e regramentos, em que você obriga, pelo menos as empresas estatais a terem 33% de mulheres em seus conselhos. Isso é importante. Outra coisa, o incentivo às carreiras de ciência e tecnologia, engenharia e matemática nas escolas públicas, estaduais. Mostrar para as meninas que elas são capazes de aprender física, matemática, engenharia. São coisas que o governo pode fazer. (inint) [00:28:51], você não consegue ter mulheres nos boards das empresas, por elas não seguirem essa carreira STEM, que é Science, Technology, Engeneering and Math. Não conseguem. Uma mulher para ela ter um cargo importante em uma empresa, ela tem que ter passado por uma dessas carreiras. Difícil ela conseguir sendo só recursos humanos, ou só fazendo matérias humanas. Essas são ações importantes, e, claro, as empresas cada vez mais... como por exemplo, o IBP, Instituto Brasileiro de Petróleo, aqui nós temos a obrigação de mostrar para as empresas que a diversidade é um negócio. Então associações, instituições, de vários segmentos... mostrar por A mais B que é um bom negócio ter diversidade. A partir daí, as empresas internamente tem que ter seus programas de incentivo a isso.

F1: Claro. Elza, eu já fiz todas as perguntas, e queria agradecer muito a sua disponibilidade. Quero saber se você tem alguma dúvida, ou algum feedback.

F2: Me fala de novo o seu trabalho?

F1: Na verdade, o meu trabalho é sobre liderança, eu sou gerente financeira de uma empresa multinacional norueguesa de pesquisa císmica, e eu estou fazendo mestrado profissional em Controladoria e Finanças na FGV de São Paulo, mas eu sou aqui do Rio, eu vou lá para fazer. E estou fazendo liderança... eu pesquisei todos os relatórios de sustentabilidade das empresas com ações na bolsa, de 2012 a 2018, para ver o percentual de mulheres, e meu foco também... eu verifiquei as minorias, no caso homens e mulheres negras nesses relatórios. Então, eu fiz um levantamento e agora estou fazendo entrevistas para poder embasar a teoria com as porcentagens que peguei nesse levantamento, e com as entrevistas também. Está nesse foco de liderança, gênero e minorias. Eu fiz a fase de coleta de dados, agora estou fazendo as entrevistas, não vou fazer muitas, só com algumas pessoas que eu julguei bem importantes e que mostram bastante essa questão, de que tem uma carreira já bem estruturada. Estou nessa fase. Eu tenho que protocolar até o final de janeiro, e quando estiver pronto pode deixar que eu mando para você.

F2: Legal, está ótimo.

F1: Eu gostaria que você me passasse seu e-mail, para eu te passar o termo de consentimento. Se você não quiser imprimir e me mandar de novo, eu vou colar no e-mail, e se você puder dar um “de acordo”.

F2: Claro.

F1: Uma outra coisa, que eu esqueci de falar, eu não vou colocar o seu nome. Eu vou utilizar, claro, as suas falas, mas é de forma anônima. Não vou revelar que você foi entrevistada.

F2: Pode mandar Glaucia. O meu e-mail é..... Está bom, Glaucia? Pode mandar para mim.

F1: Está bom Elza, muito obrigada mesmo.

F2: De nada, boa sorte e sucesso.

F1: Sucesso e boa semana.

F2: OK, brigada, tchau.

F1: Brigada, tchau.

[00:33:18

## APÊNDICE G – Transcrição Nina

### PARTICIPANTES

Vozes femininas identificadas: F1 e F2

### TEMPO DE GRAVAÇÃO

56 minutos e 52 segundos

### MODALIDADE DE TRANSCRIÇÃO

Padrão

### LEGENDA

... → pausa ou interrupção.

(inint) [hh:mm:ss] → palavra ou trecho ininteligível.

(palavra) [hh:mm:ss] → incerteza da palavra transcrita / ouvida.

---

### (INÍCIO)

[00:00:03]

F1: Nina, para a gente começar, eu queria que você contasse um pouquinho da sua vida, da sua trajetória, de como você chegou ao cargo que você exerce hoje.

F2: A história é longa, porque só no grupo de xxx eu já estou há 14 anos, 15 anos, com eles aqui. Eu fiz a minha carreira aqui, efetivamente. Meu nome é (Nina) [00:00:32], eu tenho 41 anos, sou contadora e, de experiência nesse cargo, na área de finanças, controladoria e contabilidade, eu já estou há quase 20 anos. Comecei a minha carreira, na verdade, quando eu decidi ser contadora, eu tinha só 19 anos, quando o meu sonho inicial era ir para a Marinha, queria ser militar. E aí, por circunstâncias da vida, não consegui ser militar. Fiz a prova, na primeira eu não passei; na segunda eu passei, mas não passei na prova de natação. Fiquei frustrada, porque não consegui nadar, não consegui aprender a nadar, tinha pânico, criou-se um bloqueio e acabei não prosseguindo. Eu sempre tive uma vertente para a parte contábil. Eu estudei o ensino médio todo em escola pública, eu fiz toda a minha trajetória em escola pública, minha mãe não tinha muita instrução, meu pai também não, então eu vinha ali meio na contramão da família, (ponte histórica e tudo mais) [00:01:46]. Minha mãe era doméstica, meu pai era lanterneiro de carro, e não tinha muito essa questão de instrução, de educação e tudo o mais. Minha mãe estudou até a quarta-série do ensino fundamental. Eu sempre fui muito estudiosa, sempre gostei muito de estudar. E nesse percurso eu vim, sempre fui uma boa aluna, sempre tive boas notas. Veio o sonho da Marinha, não aconteceu, e aí eu tive que entrar no mercado de trabalho, porque minha mãe trabalhava, não tinha condição, e aos 14 anos eu estava trabalhando. Com 14 anos eu comecei a trabalhar, mas trabalhar mesmo como meio de sobrevivência, “eu vou arranjar um emprego”. Fui dar aula, aula particular, porque, como eu era muito boa aluna, os vizinhos do prédio queriam estudar comigo, e aí eu comecei a dar aula para poder fazer grana, essa era a verdade. Dei aula numa escolinha particular do bairro e entrei no ensino médio. Quando eu entrei no ensino médio, eu falei: “eu preciso conseguir uma vaga”. Eu não me permitia, eu não tinha a opção de parar de estudar,



não porque minha mãe impusesse isso a mim, mas eu, efetivamente, colocava isso, eu achava que eu só conseguiria galgar alguma coisa na vida se eu estudasse, então eu sempre estudei muito. E quando veio a possibilidade de fazer o ensino médio, na época tinha prova para você entrar no ensino médio, era como se fosse um vestibular, eu fiz e, na época, eu falei: “vou fazer administração”, porque era escola técnica. “Eu quero fazer administração, porque administração tem mais vagas; se eu não fizer a pontuação, eu vou entrar de qualquer jeito”. E acabou que eu fiz a pontuação para qualquer matéria eu quisesse entrar, mas como eu tinha escolhido administração, fiquei em administração. No primeiro ano de administração, tinha contabilidade e eu falei: “eu gosto mais disso do que disso”, eu gostava mais de contabilidade do que de administração. E comecei a me interessar muito pela área, mas decidi não fazer contabilidade, porque eu poderia parar, retroagir um ano e começar contabilidade. Na época, tinha o técnico, há 20 e poucos anos atrás. E eu falei: “não vou retroagir, não, vou terminar administração e faço uma faculdade de contabilidade”. Como, se eu não tinha dinheiro? Mas eu queria estudar. E aí, fiz todo o ensino médio de administração, minhas notas de contabilidade sempre foram muito boas, e eu falei: “é isso que eu quero para a vida” e comecei a estudar, estudar e estudar. Fiz um estágio na área de administração, saí do ensino médio e aí começaram os (revés) [00:04:43] da vida, aquelas coisas que acontecem na vida que a gente não planeja. Meus pais já eram separados, eu morava com a minha vó, a minha vó adoeceu, ficou internada no hospital um bom tempo, e aí eu saí do estágio, larguei tudo e fui cuidar da minha vó. Cuidei dela até ela morrer, ela ficou internada, eu fiquei com ela, ela faleceu e depois que ela faleceu eu falei: “bom, minha mãe já está em outro casamento, meu pai nem sei por onde anda, o que eu vou fazer?” Fui morar sozinha. Eu tinha 18 anos e fui morar sozinha. Ganhava 200 reais num emprego que eu arrumei de auxiliar de escritório e pagava 120 reais para morar e 80 para sobreviver o resto dos trinta dias. E fiquei assim por um bom tempo, morando num pensionato. Morei no pensionato de meninas, que era o que o dinheiro dava para pagar na época, mas nunca desisti de estudar. Cursinhos gratuitos, onde tinha possibilidade de fazer curso de graça, eu fazia. Na época, na faculdade (Simon) [00:05:47], tinha um cursinho de verão de 20 reais, você pagava, fazia quatro sábados de cursos, e esses cursinhos eu fiz, todos eles, na área de contabilidade. O que tinha de contabilidade eu ia lá fazer, porque a faculdade eu não tinha como fazer, não tinha dinheiro, não tinha tempo para estudar, nada disso, “eu vou fazendo esses cursinhos aqui para ver no que vai dar”. Eis que um dia eu saí da empresa, do meu primeiro emprego, trabalhei numa empresa de cosméticos, mas não era minha praia, eu ficava ali mais para sobreviver, porque eu tinha que me sustentar, mas sempre o meu foco estava ali: contabilidade, e aí surgiu uma oportunidade de eu trabalhar como secretária de uma cooperativa de serviços e eu fui para essa cooperativa, fiquei lá como secretária. Só que a cooperativa era alocada dentro de um escritório de contabilidade, e ali começou a minha história, de fato, com a contabilidade. Por quê? Eu comecei a fazer um trabalho de secretária, só que eu nunca fazia só o meu trabalho de secretária, eu buscava sempre aprender, eu via oportunidade, fiz amizade com a menina da contabilidade, comecei a me entrosar na área, comecei a fazer outras coisas dentro da empresa. Os contadores, na época, viram, perceberam essa minha atuação, e me convidaram para sair da posição de secretária na cooperativa para trabalhar como assistente contábil, porque eu mostrei para eles o meu currículo com todos os cursos de contabilidade que eu tinha feito, de 20 reais, naqueles sábados. Era a oportunidade da vida, que eu queria. E assim eu entrei, trabalhei como assistente contábil durante

cinco anos nessa empresa, fiquei lá, conheci muito da rotina contábil e falei: “cara, é isso que eu quero para a minha vida”. Só que nesse meio do caminho mais revés na vida: minha mãe faleceu, meu irmão nasceu, eu fui criar o meu irmão, minha grana muito curta, eu tinha acabado de casar. O dinheiro que eu tinha não dava para pagar mais os meus cursos para estudar; eu não tinha mais tempo, porque eu tinha que (inint) [00:08:00]; fiz os vestibulares da vida, mas não obtive êxito, porque não tinha tempo para estudar e fazer tudo o que eu queria; resumindo: não consegui entrar na pública, fiz um pré-vestibular na Moraes Júnior, na época, para conseguir uma bolsa, para conseguir fazer faculdade de contabilidade na Moraes Júnior, consegui, mas meu irmão nasceu, e aí eu tinha que cuidar dele. Eu abri mão e fui cuidar dele, larguei tudo e fui cuidar dele. Fiquei todos esses anos cuidando dele, abri mão do sonho de fazer faculdade de contabilidade e fiquei trabalhando. Eu trabalhava, cuidava dele e estudava quando dava, mas sem muita perspectiva. Um belo dia eu saí da empresa onde eu trabalhei de contabilidade durante cinco anos, por intermédio de uma contadora que entrou nessa empresa para trabalhar, e eu já estava muito desgastada lá, e ela falou assim: “você tem um potencial incrível, o que você está fazendo aqui?”. E eu falei: “que potencial?”. Ela: “eu sou contadora, você não é, mas você me ensinou contabilidade”, porque ela era formada há muitos anos, não tinha prática. “Você não pode estar aqui, você tem que estar em outro lugar”. Aí ela saiu, (inint) [00:09:15.-00:09:16] e nós criamos uma relação, ficamos amigas, somos amigas até hoje, inclusive. Ela saiu e toda vez ela me ligava: “Lu, como você está? Você está aí ainda? Você não pode ficar aí, você tem que sair daí”, ela foi um grande incentivo. Ela fez com que eu comesse a olhar a coisa como: “eu sou muito boa, o que eu estou fazendo aqui?”. E eu saí, um dia fui almoçar com ela, fomos almoçar eu e ela e ela tinha um amigo, que também tinha ido almoçar. Ela: “vamos almoçar nós três?”, falei: “não, problema nenhum”. Conversamos e ele falou: “vai abrir um processo seletivo lá na empresa onde eu trabalho, você sabe custeio?”. Falei: “não, não sei não, mas eu sou capaz de aprender qualquer coisa que você me ensinar”. Aí ele: “você quer participar do processo? Manda o seu currículo”. E ela começou a falar muito bem de mim. Ele falou: “tudo bem, manda o currículo”. Mande. O processo seletivo era para a empresa (inint) [00:10:10], e um vim para o processo. Cheguei no processo, eu era a única negra, eu era a única que não tinha faculdade, eu era a única que não tinha inglês e eu falei: “cara, vou tomar bomba nesse (troço) [00:10:28]”, mas participei do processo. Quando nós chegamos, quando eles falaram a proposta salarial, metade da galera desistiu, eu falei: “epa, já está ficando bom para mim”.

F1: “Já vejo uma luz”.

F2: Metade da galera desistiu. Falei: “legal, vamos continuar” e eu participei do processo todo. Em momento nenhum, por mais que eu tivesse todas essas coisas teoricamente negativas a mim, eu não desisti em nenhum momento, me mantive. A minha performance na entrevista e em todo o processo foi muito boa, tanto nos testes, como na entrevista com a psicóloga, na entrevista com o gerente, na entrevista com o diretor. Eu percebi que a minha performance foi muito boa em relação aos demais candidatos. Na verdade, ficaram duas meninas só, e uma, no final, desistiu, ficou uma menina de São Paulo, formada, com inglês, com isso, com aquilo, e eu praticamente nula. Mas na entrevista presencial, a gente fez a (tabelinha) [00:11:31], eu, ela e todo o corpo, me saí muito melhor do que ela, e esse foi o diferencial. Esperei o final de semana sem dormir e na segunda-feira eu tinha sido a escolhida, a candidata aprovada, e foi assim que começou minha história com o grupo XXX. O Chefe não queria que eu viesse, porque eu não tinha inglês, o

Chefe foi o primeiro a dizer que, por ele, eu não seria escolhida, seria a outra, mas o Freitas, na época, que era a pessoa que fazia essa parte com o Roberto, que era o gerente da época, gostaram muito da minha performance e defenderam que eu era a melhor candidata, e o Chefe acatou. E comecei a fazer o trabalho. Eu entrei na empresa sem conhecer nada, eu só conhecia muito de contabilidade, porque eu fiquei cinco anos ganhando uma experiência incrível de prática, eu não tinha a faculdade, mas eu tinha muita vivência. Então, eu cheguei aqui e comecei a fazer o meu trabalho. Fiquei muito feliz, porque, qual era a minha felicidade aqui? Eu ia ganhar 200 reais a mais do que eu ganhava no meu emprego anterior, mas eu ia ter plano de saúde para o meu filho, que eu não precisaria desembolsar, e ia ter ticket alimentação, que no outro emprego não tinha, então isso, para mim, já era uma glória. “Cara, é isso que eu preciso, é isso que eu vou fazer, eu vou dar o meu melhor aqui nessa empresa” e comecei dando o meu melhor. Eu trabalhava muito, eu conheci muito, a empresa ainda era muito pequena, era muito cruzinha, estava ainda engatinhando, e foi uma grande oportunidade que eu tive, de crescer, de aprender, de errar. Quando você está numa grande empresa, você, que não tem experiência, não tem tempo de errar. Eu tinha 26 anos. Eu sempre fui muito dedicada, sempre fui muito responsável, muito comprometida, então eu fazia daquilo ali a minha meta de vida, por uma questão de sobrevivência e por estar realizando um sonho. No primeiro mês de empresa eu fui eleita a funcionária do mês, e aí o Chefe falou isso em plena reunião, ele fez um evento para reunir todo mundo e ele falou para todo mundo que eu fui eleita a funcionária do mês, por que eu fui eleita a funcionária do mês, (inint) [00:13:47] todas as características, e disse para todo mundo que, por ele, eu não seria contratada, falou isso em plena reunião, para todo mundo, e que eu fui uma grata surpresa e tudo o mais. Ali começou a minha relação com o Chefe, com a Solange, que é a esposa dela, era ela quem cuidava de toda a parte administrativa e financeira da empresa, mas ele sempre muito atuante em todas as áreas, e eu comecei a ficar muito perto da Solange, aprendendo, e comecei a contribuir na parte contábil da empresa. Tinha um contador na época, que era terceirizado, e a empresa tinha uma dívida tributária enorme, e eu peguei um monte de gargalo que o contador deixava, foi aí o meu trampolim. Eu nunca fiquei focada em mostrar o erro do outro, não é o meu perfil, mas eu sempre buscava, nos gargalos, a oportunidade de melhoria, e aí, essa oportunidade de melhoria fez com que eu me destacasse dentro da empresa, eu dava sugestões de coisas que poderiam ser melhoradas. Até que o contador quis me matar um dia, mas tudo bem. E o Chefe falou: “não quero mais esse contador, troca de contador”. E a contabilidade passou a ser interna, mas feita por outras pessoas, eu sempre no financeiro. Em seis meses, eu saí de assistente para analista. Em um ano, eu já estava como analista sênior e ele não estava confortável com o gerente financeiro da época, que era o meu chefe, a gente se dava muito bem na época, e eu acabei me envolvendo em todas as outras áreas da empresa. Por ser uma empresa pequena, acaba te dando essa possibilidade, e como eu sempre fui muito de resolver, eu sempre buscava soluções em diferentes áreas, e aí eu acabei ganhando espaço ali, porque acabei ganhando visibilidade, apresentando soluções para problemas simples que ninguém via. A minha postura, sou muito brincalhona, mas profissionalmente eu sou muito centrada, eu sou muito séria, e sempre busco fazer as coisas com muito profissionalismo, muita seriedade, isso acabou saltando aos olhos dele. Ele me chamou em um belo dia na sala dele, isso no início de 2007, ele virou para mim e falou: “Lu, como é o seu trabalho?”. Embora eu não falasse inglês, eu tinha (inint) [00:16:26-00:16:27] enorme com inglês, eu sempre ia para a reunião

com os clientes, porque eu fazia contas a receber, eu reestruturei as contas a receber, quando eu reorganizei eu busquei dinheiros que estavam perdidos e tudo o mais, sem nem conhecer o trabalho, porque eu não conhecia. Eu entrei lá, aprendi e depois que eu aprendi eu implantei as melhorias. Ele ficou muito encantado com isso. Eu fui numa reunião com a cliente uma vez e eu discuti com a cliente, falei: “a conta é essa”, “não, você está errada”, “estou certa”. (inint) [00:16:54-00:16:57] eu já fiz a prova dos nove 500 vezes, mas (acho) [00:16:59] que ela está enganada porque ela está considerando isso, isso e isso, vamos para a reunião com ela. Chegando na reunião, tinha umas pessoas, uns gringos, lá, e eu fui com todo o material pronto para mostrar para eles (inint) [00:17:14], só que eu não falava inglês na época, o Anderson, que era o gerente de operações, foi comigo e ele que me dava suporte no inglês. Eu mostrei tudo, as pessoas que estavam lá estavam convencidas de que eu estava certa, isso na reunião com um monte de gringo, (inint) [00:17:30-00:17:33] e a dona da empresa, o Anderson e o Chefe, depois que todo mundo viu que eu estava certa, ela virou para o Chefe e falou assim: “A Nina não fala inglês?”. Eu estava aqui e ela estava do outro lado. O Chefe falou: “não”, aí ela: “então ela está fora, porque, por melhor que ela seja, sem inglês ela não vai a lugar nenhum”. Eu fiz leitura labial dela, eu a vi falando isso. Aquilo acabou comigo, me destruiu. Criei um bloqueio enorme, mas, no final das contas, eu saí de lá com isso resolvido. Eu ganhei muitas estrelinhas com o Chefe nessa postura. Quando nós chegamos, ele me chamou e falou: “a gente vai demitir o Roberto e eu queria convidar você para ser gerente financeiro”. Eu falei: “mas eu nunca fui gerente na vida, como eu vou ser gerente, Chefe?”. Ele: “não, quero que você fique calma, fique tranquila, a Solange está aqui, ela vai te ajudar, o Freitas está aqui, a gente vai formar uma comissão e a gente vai te preparar, a gente vai te dar todos os cursos, tudo preparatório necessário para você, porque a gente realmente confia no seu trabalho”. E aquilo, para mim, foi um presente maravilhoso, porque eu tinha a opção de dizer: “não, não vou fazer porque eu não estou pronta”. Eu não tinha inglês, não tinha experiência de gerência, eu não tinha nada disso e eu falei: “pego ou não pego? Vou pegar e vou pegar (inint) [00:18:57-00:18:58]”. Eu me enchi de coragem e falei: “beleza, eu aceito”. Fiquei uma semana sem dormir, porque eu falei: “como eu vou fazer isso agora?”, mas eu vou fazer. E aí veio todo aquele meu passado de querer estudar muito, de gostar de estudar muito, isso me ajudou muito, porque eu não fazia outra coisa na vida que não fosse trabalhar e estudar. O tempo que eu tinha eu estava estudando, eu estava pesquisando, eu estava lendo, e ele me deu mais um presente, ele financiou a minha faculdade de contabilidade, que eu achei que nunca ia conseguir fazer. Se eu sou contadora hoje, eu agradeço à empresa, porque foram eles que custearam todo o meu curso e me formaram contadora, que era um sonho meu. Foi às custas do meu trabalho, eu (inint) [00:19:46] vários dias nessa empresa (inint) [00:19:48-00:19:50] a equipe, reestruturar, sistema, implanta sistema, essas mudanças todas, tecnológicas, mas eu aceitei o desafio e, Gláucia, sendo muito honesta com você, foi a melhor decisão que eu pude tomar na vida, porque foi um ato de coragem meu, sim, mas eu tive muito apoio, um apoio e uma cobrança, porque por mais que eu tivesse apoio, que eu me desenvolvesse academicamente, por outro lado eu tinha uma cobrança que eu tinha que entregar, ou seja, eu tive que trocar a roda do carro com o carro andando e foi uma experiência incrível, isso me fez crescer muito profissionalmente. Eu sou apaixonada por essa empresa, apaixonada pela história, pelo Chefe, pelo perfil do Chefe, porque somos muito parecidos em perfil, então a gente se dá bem, é o motivo pelo qual a gente está junto há tantos anos. E a Solange também confiou muito em mim.

Quando eu estava no meu segundo ano de gerência, a Solange sentou comigo e disse que ela ia ter que sair da empresa, por um problema pessoal com os filhos, e ela deixaria toda essa parte para eu tocar. Eu gelei, porque, até então, eu estava fazendo tudo isso de alguma forma com o apoio dela ali. Quando ela saiu de vez da empresa, eu falei: “Sol, como é que...?”. “Lu, eu vou estar aqui, vou estar te apoiando”, e eu encarei, mais uma que eu encarei. E foi isso, as coisas foram acontecendo. Foi importante eu me formar, eu levei muito tempo para terminar a minha faculdade, porque eu trabalhava muito. Eu me cobro muito no sentido de entregar resultados, eu tenho que fazer a coisa sempre da melhor maneira possível, eu não posso fazer nada mais ou menos, então eu não me permitia fazer a faculdade mais ou menos. Por exemplo, eu ficava duas semanas sem aparecer na faculdade, porque não dava tempo de sair daqui para ir para lá, aí eu trancava a faculdade. Eu falei: “não vou conseguir tirar dez, então não vou”. Não queria fazer prova se não fosse para tirar dez. Isso é um erro, porque, nessa brincadeira, eu tranquei a faculdade quatro vezes, por causa do trabalho, único problema era o trabalho, mas consegui concluir. Conclui a faculdade, fui fazendo a minha carreira, ainda como gerente, ganhando experiência, passando por todos os pepinos que tinha, mas vim tocando numa boa, com família e tudo o mais. Quando foi em 2013, o Chefe anunciou que ia embora para Houston, com a Solange e as crianças. Eu falei: “como assim? Você vai?”. Ele: “vocês vão tocar a empresa”, eu e os outros diretores operacionais, “eu preciso que vocês toquem a empresa”. Foi quando ele me fez o convite para assumir a direção financeira. Eu saindo da condição de CLT, eu era CLT até então, e participando da sociedade da empresa, me convidando para ser sócia dele nas empresas do grupo. Eu me senti extremamente lisonjeada, feliz, por tudo, e aí eu estou falando de construção, de financeiro, de estabilidade financeira, de confiança, de reconhecimento, porque a empresa já tinha tomado outras proporções. Ele vendeu a Port Logistic em 2012 e nós continuamos com as empresas do grupo, mas a Port estava fora do grupo, como aquele filho feio que fica fora da asinha da mãe. Quando ele vendeu a Port, ele me convidou para assumir a diretoria do financeiro. Eu prontamente aceitei, fazendo parte do quadro societário da empresa e isso não diminuiu a minha responsabilidade com a empresa como um todo. Eu continuei estudando, fui para o Canadá para resolver esse meu problema com o inglês, morei lá por seis meses. Fiquei muito ligada, ainda, aqui, mas deixei uma equipe aqui. Na época, a empresa (Camin) [00:24:11] cresceu muito, e aí eu trouxe uma gerente para tomar conta das coisas enquanto eu ficava fora, para cuidar da equipe, eu tinha uma equipe grande, e aí fiquei seis meses no Canadá para estudar, deixei meu filho, meu marido, cachorro, todo mundo aqui, e fui para lá, foi uma experiência muito boa, para acabar com esse bloqueio e realmente aperfeiçoar a língua. Quando eu voltei, eu entrei no MBA, fiz MBA da FGV de controladoria e finanças e continuei seguindo a minha carreira. Quando foi em 2018, o Chefe decidiu recomprar a Port e falou para mim: “Lu, eu vou recomprar, preciso da sua ajuda, você volta para a Port?”. Eu falei: “eu sou o financeiro do grupo, se a Port volta para o grupo, automaticamente eu também vou”. E ele tomou essa decisão muito baseado nessa questão da oportunidade, do negócio, e por a Port ter sido a mola propulsora para todos os outros negócios das empresas do grupo, o sucesso e tudo mais, e ele confiou muito a mim isso, isso também me deixou muito feliz. Eu vim galgando, à medida que as oportunidades apareciam, eu ia agarrando cada uma delas, com muito estudo, com muito trabalho, trabalhando muito. Hoje, na posição que eu ocupo, eu tenho algumas oportunidades do tipo trabalhar de casa, não estar aqui, mas eu sempre falo isso para a minha equipe: hoje eu usufruo disso,

mas isso teve um preço e foi um preço bem alto, que foi realmente de me dedicar, de me esforçar. E, na época, eu tive a sorte, eu costumo brincar o seguinte: na época, o bonde estava passando e eu peguei; o bonde passou e eu peguei, mas eu não só peguei, eu agarrei com unhas e dentes e me dediquei muito àquilo ali, porque eu acreditava na empresa, acreditava no negócio, acreditava no Chefe principalmente, como presidente da empresa, pela garra, pela força, pela determinação dele, pela habilidade dele para lidar com o negócio, e acabei me tornando a pessoa de confiança dele. O Chefe, tudo o que ele faz dentro da empresa, ele não faz sem me consultar. Isso acabou me dando muitas oportunidades, inclusive junto às minhas equipes mesmo. Eu já tive várias equipes, de várias áreas, porque quando a coisa aperta você acaba assumindo outras coisas, eu assumi outras áreas e acabei adquirindo muito respeito das pessoas. Não posso dizer para você: “Gláucia, foi muito doloroso passar (inint) [00:27:15]”, porque não foi, foi trabalhoso, mas eu acredito muito que não há vitória sem luta, eu lutei, eu me dediquei, eu me entreguei, houve uma entrega, sim, mas nada disso eu teria conseguido se eu também não tivesse agarrado as oportunidades e não tivesse passado por cima das minhas limitações e dificuldades, porque nem sempre foi tudo perfeito, nem sempre foi tudo fácil, mas foi possível. Então, foi isso. Hoje eu estou na diretoria financeira de todo o grupo XXX, de todas as empresas do grupo, o financeiro dela quem responde sou eu. Tenho hoje essa posição de ser sócia das empresas, não só assumi a diretoria, mas eu tenho parcela, percentual na sociedade de cada uma delas e tenho algumas outras coisas (inint) [00:28:14] por aí, mas hoje eu sou muito feliz. Apesar de toda essa história louca, enlouquecida, foi bem bacana toda essa minha trajetória.

F1: E você, hoje, se considera uma mulher de sucesso?

F2: Muito.

F1: O que você considera como sucesso?

F1: Hoje, o sucesso é realmente ter essa paz que eu tenho, a paz de poder fazer todas as coisas que eu quero, conseguir conquistar todas as coisas que eu quero e ainda poder seguir tendo tempo para mim, tempo para a minha família e tempo, ainda, para me dedicar ao meu trabalho, sentindo esse amor que eu sinto pelo meu trabalho. É diferente quando você faz o trabalho pela sobrevivência. É diferente quando você faz o que você gosta e você faz por amor, você tem uma entrega, então isso acaba te trazendo uma paz. Tudo o que eu faço hoje, eu faço muito isso, eu sou muito realizada na minha parte profissional, muito realizada na minha vida pessoal também, e isso, essa realização na vida pessoal, é consequência de tudo o que eu galguei na minha vida profissional, de todo o esforço despendido à época, e até hoje, não parei de estudar, continuo sempre achando que eu posso melhorar, eu acho que tem alguma coisa que eu posso fazer. Isso tudo me dá essa paz, essa segurança, de achar que, realmente, eu sou uma mulher que conquistei todas as coisas que eu quize. Foi fácil? Não foi fácil, mas isso foi secundário.

F1: Nina, eu acho que você falou um pouquinho durante o seu discurso, você acha que a sua formação contribuiu para que você atingisse o sucesso?

F2: Sim. Não só ela, mas contribuiu. Eu acho que você ter claramente o que você quer para você profissionalmente e se especializar nisso te dá possibilidade, te dá uma amplitude de visão de coisas que você pode fazer para melhorar. Hoje eu me considero uma pessoa que contribuiu para o crescimento da empresa; e se eu contribuí para o crescimento da empresa, foi com base no que eu pude olhar para o lado de fora, eu não fiquei só olhando para dentro, eu olhei para fora. E o que me possibilitou olhar para fora? O conhecimento, contato, estudar, buscar, morar fora e

tudo o mais. Isso tudo me deu, isso fez com que o meu retorno para a empresa fosse produtivo, no sentido de fazer com que a empresa expandisse, contribuiu muito.

F1: Eu ia perguntar também sobre como é a sua estrutura familiar, se essa estrutura te impactou de forma positiva ou negativa na construção da sua carreira, mas eu acho que você já falou bastante a respeito disso.

F2: Hoje eu sou divorciada. Na verdade, eu estou separada, não estou divorciada. Estou separada há dez meses, por opção, enfim, mas a minha estrutura familiar, na época em que aconteceu tudo isso, hoje é muito recente, não posso nem dizer que contribuiu ou não contribuiu, mas à época foi extremamente importante, eu ter a segurança de ter uma base, a base familiar fez toda a diferença para mim, mesmo a família sendo tortinha.

F1: E quais foram os maiores desafios que você enfrentou nessa carreira? Você acredita que existam desafios adicionais pelo fato de você ser mulher e negra?

F2: Sim. O fato de ser mulher é um grande desafio, você tem que provar mais que você é capaz, porque, nitidamente, a mulher é vista como o sexto frágil, mas isso não foi um fator limitante para mim, porque eu consegui demonstrar isso a cada vez que aparecia alguma situação que me levava a isso, de alguém duvidar da minha capacidade. O fato de eu ser negra, pelo menos nessa empresa, eu vou falar da minha situação atual, eu nunca tive uma situação em que eu fosse desrespeitada, nem pelos meus clientes, muito pelo contrário, os meus próprios clientes, quando vêm à reunião, nunca demonstram qualquer coisa que fosse me denegrir ou me desrespeitar, muito pelo contrário. Mas eu acho que foi um respeito, também, conquistado. Mas eu sinto que eu tenho que me impor mais, me impor mais porque sou mulher, me impor mais porque eu sou negra, porque, realmente, esse respeito ele existe, porque se eu tivesse, talvez, uma postura diferente, talvez não fosse a tranquilidade que é ao longo desses 14 anos.

F1: Como você enxerga as possibilidades de ascensão, projeção de carreira para homens e mulheres?

F2: Glaucia, esse mercado nosso é um mercado muito masculino. A área de (Óleo e Gás) [00:34:31] e Offshore, é um mercado muito masculino. Eu já ouvi de alguns, e até pela posição que eu ocupo, as pessoas chegarem e falarem: “no financeiro, só as mulheres? Isso não é comum. Normalmente, no financeiro tem mais homem do que mulher”. E aí, eu dizia: “isso é uma exigência do Chefe, só para vocês saberem”, porque era, era uma exigência do Chefe. Para a nossa área, ele sempre achou que mulher era mais confiável do que o homem, eu acho que ele teve algumas experiências no passado que não foram legais. Eu, particularmente, isso falando desse mundinho aqui, olhando no aspecto geral, existe, a nossa sociedade é uma sociedade ainda muito machista, é uma sociedade ainda muito racista e, de verdade, eu não sei nem quando isso vai acabar, mas eu acredito muito que a gente não pode desistir, a gente realmente tem que continuar fazendo a diferença, tem que continuar lutando, mas, é óbvio, é claro, que, para mim, ainda nos dias de hoje, as possibilidades de ascensão para homens é muito maior, muito maior que para as mulheres. As mulheres ainda sofrem muito preconceito com relação à capacidade, com relação a uma parte que é muito emocional, de que a mulher é muito emocional, de que a mulher não pode estar no mercado. E se você, por acaso, tem uma atitude mais racional, eles começam a taxar você de: “ah, isso não é mulher, isso é homem”. Eu já ouvi: “a Nina é o Chefe de saia”.

F1: A Nina é a Nina.

F2: Existe, isso é muito velado, essa é a grande verdade. Mas eu, e isso é uma coisa que eu procuro tratar muito com o meu filho, para que ele não tenha essa visão, mas hoje eu ainda acredito que a gente está numa sociedade em que isso está muito latente ainda.

F1: Nina, você acredita que exista uma tendência de cobrança maior sobre as mulheres? Que existe essa percepção de que as mulheres precisam ser supermulheres sempre, mulher-maravilha?

F2: Eu acho que não existe uma cobrança de que a mulher precisa ser, mas eu acho que a mulher acaba se colocando nessa condição, de que ela tem que ser. Eu acho que é uma coisa que está mais no perfil mulher, “porque eu tenho que ser uma boa esposa, tenho que ser uma boa mãe, tenho que ser uma boa pessoa”, eu tenho que ser uma boa nada, eu tenho que ser boa no que eu quiser ser boa. Hoje, essa minha visão está muito melhor, mas antigamente não. Eu era uma supermãe, eu fazia questão de ser, eu queria estar atendendo todas as áreas da minha vida. Eu acho que a cobrança é mais da mulher sobre a mulher, do que de terceiros, não só dos homens sobre a mulher, ou da sociedade sobre a mulher, mas a mulher sobre a mulher mesmo. E quando ela, hoje, cai a ficha de que não é bem assim que a banda toca, as coisas fluem melhor. Acho que está tendo uma mudança muito grande na sociedade, principalmente no público feminino, com essa questão dessa visão de que a mulher pode, sim, a mulher deve, sim. E não estou falando de feminismo não; não estou falando, em momento nenhum, de feminismo, estou falando realmente da capacidade, não das limitações, mas das coisas que ela não precisa fazer, porque ela é mulher. Eu acho que, hoje, essa pressão da própria mulher deu uma diminuída.

F1: E qual é a sua característica de liderança que você percebe como seu diferencial?

F2: Acho que a capacidade de solucionar problemas. Isso é tão gritante que tem dias que eu venho para a empresa e fico assim: “vou ficar aqui de SAC, Serviço de Atendimento ao Cliente”, porque (inint) [00:39:11-00:39:12], a minha visão prática de resolver coisas, isso faz com que a minha equipe confie muito em mim. Então, pensou em um problema, chama a Lú, vamos pensar juntos que vai dar certo, então, isso, eu acho, é um grande diferencial.

F1: E você acha que isso é pelo fato de você ser mulher?

F2: Eu acho que tem um peso, porque eu não maximizo a coisa, eu dou o peso que a situação tem que ter. Eu tenho uma visão prática, que é muito característica de um homem, “não tem isso aqui? Faz assim, acabou, resolveu”. Tenho essa visão prática meio masculina, mas tenho uma visão de que eu não posso, também, usar qualquer artifício para resolver tal problema. Eu tenho um lado da praticidade, mas tenho um lado, também, de que eu tenho que ser eficaz, eu tenho que usar os meus recursos da melhor maneira, sem agredir ou sem ferir o meu profissional, a pessoa que está ali do meu lado, lutando comigo. Então, tem um cuidado. O homem, não; o homem, eu acho, é assim: “isso aqui é para (força) [00:40:23], doa a quem doer”.

F1: Empatia.

F2: Exato. O homem, “doa a quem doer, problema. Vai dormir aí até meia-noite? Não me interessa. Fica aí, se vira, mas faz”. Não, eu vou buscar a solução, e aí as pessoas veem muito isso: “a Nina vai resolver sem me criar um problema”. Eu acho que isso é o meu maior diferencial.

F1: E você acha que o ambiente institucional influencia a projeção da carreira? Ou seja, uma empresa que tem mais cunho para a diversidade torna o ambiente mais



favorável para as mulheres? Ou o ambiente não influencia tanto e as mulheres podem abrir espaço?

F2: Influencia, até porque, é o que eu falo, é o perfil da empresa. Talvez eu não tenha vivido isso, ou sentido isso, porque eu construí a minha carreira toda aqui, praticamente, mas eu conheço outras pessoas, pessoas que trabalham em outras empresas, que não podem fazer um terço do que eu posso fazer aqui, por uma questão, realmente, da cultura da empresa, da forma como a empresa vê. Em muitas empresas ainda existe fator limitante para a mulher, “a mulher não pode isso; esse cargo não é para mulher, tem que ser preenchido por um homem”. Então, é sim, um ambiente influencia e influencia muito.

F1: Você vivenciou alguma situação em que precisou agir de forma diferente da que você, naturalmente, agiria, pelo fato de você ser mulher? Tem algum exemplo? Você falou dessa questão de se impor; em algumas situações você tem que se impor mais, isso, como você falou, talvez seja pelo fato de você ser mulher.

F2: Se eu considerar isso, sim. Eu tenho que mostrar o pulso mais firme, a gente pode dizer isso. Hoje, o corpo diretor da empresa são cinco, são quatro homens e eu de mulher. Eu nunca perdi a minha voz, mas eu acho que é por uma construção que foi feita ao longo do tempo. Eu não sei te responder se se eu tivesse chegado na empresa há um ano, eu teria a mesma força que eu tenho hoje. Eu trabalho com homens que têm uma visão mais fechada da coisa. A Nina construiu e conquistou o espaço dela, conquistou o respeito dela. Eu acho que, se fosse uma outra pessoa, não seria assim.

F1: Talvez pelo fato de você já ter construído a sua carreira lá.

F2: Exato. O sentimento que eu tenho é o de que, se fosse uma outra mulher chegando lá, “a Gláucia chegou hoje e vai assumir a diretoria financeira do XXX, você iria se reunir aos outros demais diretores”, por exemplo, (o próprio assédio) [00:43:26], você como mulher. Eu fui casada a minha vida inteira. Este ano eu me separei, eu não contei para ninguém, estou abrindo agora, dez meses depois, há pouco tempo eu abri, até porque a gente ainda está meio que... foram 23 anos juntos. Eu contei, tive que abrir para a diretoria, porque tem algumas coisas que envolvem família, e eu falei: “pessoal, gostaria que não falassem para ninguém, até porque eu tenho uma posição a zelar nessa empresa”. Eu falei isso, depois que eu falei e fiquei pensando. “Eu não gostaria que os colaboradores soubessem, porque às vezes as pessoas não sabem se comportar”. Olha como eu criei uma condição (inint) [00:44:11-00:44:12], daqui a pouco, qualquer dia, as pessoas estão achando que a Nina é isso, é aquilo, e não. Eu não acredito que façam, até pela condição de respeito que as pessoas têm por mim, mas a gente não sabe, a gente está lidando com cabeça diferente, eu estou em um mercado em que 80% da minha galera é masculina. Eu criei já um escudo para mim: se essa notícia da minha separação se espalhar, eu tenho que saber que postura eu vou adotar, e aí, talvez eu tenha que adotar uma postura mais firme por ser mulher. Já acontece isso normalmente.

F1: Uma coisa, também, que está muito ligada: você acredita que o setor em que cada empresa está inserida influencia a quantidade de mulheres na liderança?

F2: Sim. Eu acredito que sim, mas eu acho que não só isso. Eu acho que, de uma maneira geral, o nosso país ainda não está culturalmente apto a aceitar mulheres em posição de comando. Hoje, estatisticamente, nós temos um número infinitamente menor de mulher no comando do que homens, embora as empresas administradas por mulheres sejam muito mais eficientes do que as por homens, isso está comprovado também. Mas existe uma questão cultural ainda. As áreas influenciam sim, porque ainda tem essa questão de profissão masculina, feminina, etc., a gente

fala dos pilotos de avião, como exemplo. Mas eu acho que há uma barreira muito grande a ser enfrentada ainda. Para que as mulheres consigam estar em uma posição de comando, elas têm que dar muito mais do que o homem para provar que elas são capazes de estar lá. Para você ter uma ideia, o meu corpo diretor hoje, a nível de formação, eu sou a mais bem preparada, a nível de formação acadêmica (eu tenho faculdade, eu tenho MBA, eu tenho especialização). Então, para eu ocupar essa posição, eu tive que correr muito atrás, eu tive que ralar muito, foi muito trabalho, estudo e família, aí vem a tal da mulher maravilha, você acaba se cobrando ser mulher maravilha para você estar numa posição de liderança.

F1: Nina, você acha que essa falta de representatividade vai gerando um ciclo que é difícil de se quebrar?

F2: Sim. De verdade, tem horas que eu fico pensando, eu acho que o caminho para esse ciclo vicioso ser quebrado é, realmente, as mulheres encarando isso, mas tem mulheres que ainda têm muito medo. As mulheres não têm confiança, elas não acreditam, elas não são um Gláucia, elas não são uma Nina, que vão lá. Não são, infelizmente. As nossas parceiras ainda têm muita falta de confiança nelas, elas não acreditam, e aí, é melhor ter um amor, é melhor ter uma família, “vou me dedicar à família porque é melhor”, porque é uma questão, realmente, histórica, vem de anos. Isso eu acho que é uma coisa muito difícil de quebrar. Por mais que eu acredite e queira muito, eu acho que vai demorar muito tempo ainda para a gente conseguir, vai demorar bastante, mas eu não deixo de acreditar. Tanto que o meu time financeiro é quase 100% feminino e eu quero projetar as pessoas nele. Eu já formei algumas pessoas, já saíram algumas coordenadoras, já saíram gerentes da minha equipe para outras empresas e tudo o mais.

F1: Porque você tem essa visão e você fala.

F2: Exato. Nada contra os homens, de maneira nenhuma, mas eu acho que a gente precisa de mais representatividade. Se eu posso dar um input e eu vejo potencial, é naquela pessoa que eu vou investir. Eu acho que é isso. Por mais que as outras não tenham muita força, coragem e autoconfiança, deixa eu usar um pouquinho, então, da que eu tenho para contribuir para que alguém vá. E se a gente fizer esse trabalho um pouquinho em cada polo, eu acho que a coisa vai fluir, mas demora.

F1: Você acha que a falta de experiência e conexões influencia na carreira?

F2: Muito. Você está falando do conhecimento, do conhecer pessoas?

F1: Exato, networking.

F2: Network, hoje, é fundamental, não tem jeito. A gente precisa estar se relacionando para as pessoas conhecerem. É aquela história: hoje você faz o seu currículo, “nossa, o seu currículo é maravilhoso” e? Se você não tiver, realmente, as pessoas que conheçam o seu potencial, que você, realmente, consiga demonstrar o que você é capaz, “então, espera aí, eu vou sair para tomar um café e tenho que ficar mostrando que eu sei fazer contabilidade?”. Não, não é isso, mas é a sua capacidade de persuadir, a sua capacidade de convencer, a sua capacidade de se desenvolver. Eu acho que isso faz com que você ganhe visibilidade, isso te dá confiança para que você consiga galgar outras coisas. Então, é importante, porque a rede de contatos, hoje, faz com que você consiga galgar outros patamares.

F1: Eu acho que está muito ligado com o que você falou agora, dessa questão do seu departamento ser feminino, vamos dizer assim.

F2: 80% dele é.

F1: Você acredita que o número de mulheres na liderança influencia a responsabilidade social, ou seja, tem mais predileções para fatores ambientais, sustentáveis, fatores mais ligados ao (inint) [00:50:21].

F2: De novo, a gente volta para aquela parte da mentalidade masculina. A mentalidade masculina é muito prática. Se você fala para um homem que o setor de qualidade, de meio-ambiente, (inint) [00:50:31] é importante dentro da empresa, “fala sério, eu quero ver operação, para que você quer isso aí?”. Por exemplo, eu tenho um gerente maravilhoso da (inint) [00:50:43.26], que é homem e que tem uma cabeça totalmente desenvolvida para isso. Mas a grande maioria da minha galera operacional, que é 90% do nosso negócio, os caras não querem saber disso não, isso é besteira. E quando tem um time feminino que consegue, acho que é cientificamente comprovado, as mulheres conseguem fazer duas coisas ao mesmo tempo, que consegue fazer muito bem o seu trabalho e ainda se preocupar com a parte de desenvolvimento, isso contribui muito para toda essa questão de sustentabilidade, por isso que eu invisto.

F1: Estamos acabando. As mulheres são maioria nas taxas de matrícula do ensino superior. Há uma tendência na base da pirâmide e conforme nós vamos subindo, há uma diminuição. A que você atribuiria esse fato? Você acha que tem alguma coisa a ver com a meritocracia?

F2: Sim. Isso é a minha percepção. No curso de MBA, 60% da turma era de meninas, eram mulheres, e com (inint) [00:52:08]. E você vê mulheres muito bem instruídas, mas trabalhando em empresas, em trabalhos que nada tinham a ver com a carreira delas ou para o que elas estavam se preparando. Eu sempre perguntava: “por que você está aqui?”. “Não, porque eu estou querendo uma posição melhor”. Mas que posição melhor? Eu acho que mulher ainda hoje não tem muito isso esclarecido, do porquê ela faz isso, de, quando ela busca uma faculdade, uma especialização, o que ela está buscando? Qual o objetivo final dela? Na minha vida, eram dois sonhos: um era entrar na Marinha. Quando eu vi que não dava para entrar na Marinha porque eu não ia aprender a nadar, porque realmente virou um trauma e eu decidi ser contadora, eu lembro que eu vi uma novela, que, se eu não me engano, era Cobras e Lagartos, em que a Ângela Vieira fazia o papel de uma executiva e eu dizia: “eu quero ser essa mulher”. “Você não quer ser contadora para ter um escritório de contabilidade?”, não, nunca quis. Eu quero ser uma executiva de uma grande empresa, e eu corri atrás disso. Eu acho que falta isso. As mulheres, no meio do caminho, elas acabam se perdendo do sonho delas, por uma questão de ser um pouco da mulher maravilha, dela ter que achar que ela é uma mulher maravilha, que ela tem que cuidar da casa, do filho, e que isso não é uma coisa do homem. Ainda temos muitas mulheres, infelizmente, com essa mentalidade. É uma questão de meritocracia? É. Existe preconceito? Também, mas existe também uma falta de atitude das mulheres, está precisando de uma pegada mais forte. A gente está caminhando para isso. Eu vejo isso hoje, uma mudança na sociedade. Antigamente, a gente não escutava falar disso; hoje você ouve com muita força e isso me anima. Então, eu acho que essa questão da base da pirâmide a gente ter mulheres com nível de instrução muito maior etc., acho que está faltando um pouco de elas falarem assim: “eu vou fazer, mas eu vou fazer para quê? Por quê? O que eu quero conquistar?”. Eu quero, realmente, mudar esse cenário. “Ah, mas vai chegar lá na frente e alguém vai te bloquear”, vai, e aí é uma outra barreira que tem, e aí vai a mulher-maravilha entrar em ação para derrubar essas barreiras. Como? A gente ainda não sabe, mas vamos trabalhar.

F1: Nina, para finalizar: quais ações você considera que devem ser tomadas para a diminuição da diferença de gênero?

F2: Está falando de igualdade, não é? Eu acho que uma das ações que precisam ser tomadas urgentemente é, efetivamente, a gente parar com essa diferença de

equiparação salarial. A mulher não pode receber menos porque ela é mulher. As empresas, as organizações precisam criar planos em que se avalie não o gênero, e sim a formação, e sim a capacidade. Tipo, eu vou contratar e eu tenho um cargo aqui. Se ele for ocupado por mulher, x; se for por homem, y. Não pode. O cargo é esse e o salário é esse, independentemente do gênero. Eu acho que é uma das ações que precisam ser revistas com urgência, a equiparação salarial, porque a mulher não se dedica menos. E eu não defendo que a mulher tem que ganhar mais porque ela trabalha aqui e trabalha em casa, não; ela tem que ganhar mais porque ela é competente para poder fazer o que um homem faz. Ele faz igual ou melhor a um homem, por isso ela tem que ter a mesma condição, para que ela possa ter uma condição de bancar a casa dela, para ela não ter que ser a mulher maravilha para cuidar daqui e de lá. Ela tem que ter um salário justo para que ela consiga ter um profissional que possa ajudá-la e tudo o mais. Eu acho que essa ação é para ontem, parar de fazer essa equiparação por gênero, mas por qualificação, é isso que tem que ser visto.

F1: Nina, muito obrigada.

F2: Levamos quase duas horas. Se bem que meia hora foi de amenidades.

F1: Queria agradecer muito o seu relato. Eu vou terminar a pesquisa, eu vou passar para você, para que você veja, tenha acesso e saiba dos resultados também, muito obrigada.

[00:56:51]

## APENDICE – H Entrevista Carolina

Glaucia  
Carolina

### TEMPO DE GRAVAÇÃO

53 minutos e 50 segundos

### MODALIDADE DE TRANSCRIÇÃO

Padrão

### LEGENDA

... → pausa ou interrupção.

(inint) [hh:mm:ss] → palavra ou trecho ininteligível.

(palavra) [hh:mm:ss] → incerteza da palavra transcrita / ouvida.

[00:00:01]

Glaucia: Carolina, eu gostaria que você falasse um pouquinho da sua vida, da sua trajetória. Como você chegou ao cargo. Contar um pouquinho, contar um pouquinho de você.

Carolina: Como eu cheguei ao cargo? Foi uma trajetória bem longa. Eu comecei com 20 anos, trabalhando como recepcionista bilíngue na Empresa. Eu acho que a minha trajetória foi uma mistura de sorte com estar no lugar certo, na hora certa, fazendo a coisa certa. Porque eu comecei na Empresa, como eu te falei, aos 20 anos como recepcionista bilíngue. Quando eu entrei, o que me fez entrar ali naquele cargo foi o fato de eu ter o inglês fluente. Na época, eu estava voltando de um intercâmbio nos Estados Unidos. E nesse intercâmbio, eu tinha ficado três anos morando e trabalhando nos Estados Unidos, em uma empresa hoteleira, e aí eu falei “bom, acabou”. Era para durar seis meses esse intercâmbio, eu acabei ficando, ficando, ficando... fiquei três anos. A minha mãe surtou, falou “volta, você precisa terminar a faculdade”. Eu voltei, e nessa experiência profissional que eu tive lá nos Estados Unidos, eu tive acesso ao espanhol porque eu trabalhava com muitos mexicanos que não falavam inglês. Eu tive acesso à cultura de trabalho americana, que também me ajudou muito. E, obviamente, ao idioma inglês que era o que eu tinha ido buscar mesmo. Então quando cheguei no Brasil, a Empresa tinha aberto uma vaga de recepcionista bilíngue, e o que me fez entrar definitivamente foi a fluência no inglês e no espanhol, que o gerente geral na época era colombiano. E foi o que me fez entrar. Logo assim que eu entrei, eu percebi que a (Empresa) [00:02:14] tinha acabado de ser comprada pela Empresa. Bem parecido com o que a gente está vivendo aqui. E como uma empresa que acaba de ser comprada, ela precisava se ajustar muito rápido a nova cultura Empresa de ser. E eu comecei ali como recepcionista bilíngue, mas eu fazia várias coisas, então todas as coisas que eu percebia que estavam precisando de ajuda, eu ia me metendo ali. E por que que eu falei que é uma mistura de estar no lugar certo, na hora certa? Porque quatro meses depois de eu ter começado, a gerente de marketing da América Latina que morava em Houston, ela era uma americana mexicana, morava em Houston e gerenciava todas as atividades de marketing no Brasil. E tinha uma pessoa de marketing da Empresa na ocasião que não falava inglês direito. E essa pessoa lá de Houston quando saiu, precisava de alguém que conseguisse se comunicar porque ela ia ficar de licença maternidade, quatro meses, então era o auge do momento que a empresa tinha sido comprada. A atividade de marketing estava muito grande e ela

me escolheu para substituí-la durante esse período. Então eu entrei por uma porta que foi a porta da recepção por conta do idioma, também por conta do idioma eu fui escolhida para substituí-la, quatro meses depois. E quatro meses fazendo esse trabalho, tendo calls direto com Houston, o fato de eu já voltar para o Brasil, sabendo lidar muito bem cultura americana, também me ajudou muito porque todo mundo que estava ali era americano. Então eu já trazia isso na minha bagagem. Me abriu muitas portas. Quando essa pessoa voltou, Carla o nome dela, quando ela voltou da licença maternidade, houve uma reestruturação na empresa, e colocaram ela para fazer a gestão das contas globais, ajudando a vendas, fazendo um pré-vendas. E eu que estava ali há quatro meses, fazendo uma substituição, acabei ficando no cargo. Então eles acharam que o desempenho que eu tinha tido durante os quatro meses, estava bom. E continuaram me colocando no cargo. Outro fator que me ajudou na minha carreira, e isso foi em todas as empresas que trabalhei, que quando eles identificaram que eu tinha habilidades comportamentais, do idioma e tudo mais que tinham aderência ao cargo, mas eu era muito nova, não entendia direito de marketing, era na verdade o meu primeiro emprego de verdade aqui no Brasil, eles investiram na educação, então eles pagaram uma pós-graduação para mim na ESPM, uma pós-graduação de Marketing. E eu fiquei cinco anos trabalhando nesse cargo na América Latina, sendo responsável pela América Latina toda, e aí de novo, as habilidades que abriram as portas para mim foi habilidade interpessoal, e as competências de idioma, de cultura, porque nessa idade tão nova, de 21 anos, eu fiquei responsável pela América Latina, comecei a viajar para todos os países da América Latina que a gente fazia negócio. Passava um tempo lá, entendia qual era a demanda de marketing versus a intenção de crescimento daquele país, montava um plano de marketing, apresentava para Houston, Houston liberava verba, eu voltava para o Brasil e através do Brasil, eu fazia toda a gestão de marketing dessa América Latina. Então eu fiquei cinco anos fazendo isso aqui no Brasil, atendendo a América Latina. E foi uma experiência maravilhosa, muito boa.

Glaucia: Enriquecedora.

Carolina: Na verdade nesse momento eu já comecei a fazer uma rede de relacionamentos na indústria de óleo e gás, que hoje eu posso dizer para você que é um dos maiores ativos que eu tenho. Quando a Empresa me convidou para trabalhar na área comercial o que eles tinham mais olho em mim era o fato de eu conhecer o mercado inteiro no Brasil e na Argentina que é onde eles querem fazer negócio. Então isso começou nesse momento. Tanto que hoje eu entro na Petrobrás e as pessoas acabam que são as mesmas desde aquela época.

Glaucia: Desde aquela época, eles já te conhecem.

Carolina: Conhecem e falam “quanto tempo, que você trabalhou...”. Pessoas que me conhecem há 20 anos, que é o tempo que eu estou nesse mercado. Então a sua pergunta é como que eu cheguei aqui.

Glaucia: Era a trajetória mesmo. Para eu entender um pouquinho da sua vida, trajetória.

Carolina: E nesse momento de cinco anos trabalhando com marketing, eu era muito jovem e eu comecei a ficar angustiada de ficar aqui no Brasil mesmo estando viajando para caramba. Então eu resolvi que eu ia dar uma pausa na minha carreira de executiva e que eu queria fazer gastronomia, até contei isso para vocês no evento. E eu pedi demissão da Empresa para surpresa de todo mundo, todo mundo

ficou muito assustado com isso que eu estava indo muito bem na minha carreira. Eu pedi demissão mudei para os Estados Unidos para estudar gastronomia. Cheguei nos Estados Unidos em janeiro de 2007. O meu curso de gastronomia começava em setembro de 2007. Em junho de 2007 desse mesmo ano a Empresa da Europa me convidou para ir para Europa porque eles precisavam de alguém que tivesse a facilidade de penetrar em várias culturas e que entendesse bem da cultura Empresa porque no interior da Escócia tinha um escritório da Empresa que estava em crescimento, e que eles precisavam de alguém que tivesse esse perfil. Quem estava gerenciando o interior da Escócia nessa ocasião era o cara que quando eu entrei no marketing lá atrás, ele estava em Houston e foi meu chefe. Então ele mudou, ele lembrou disso, falou “bom, eu vou buscar onde está a Carolina”. Me convidou. Eu não pensei duas vezes. Desisti da gastronomia porque uma oportunidade dessa não é uma oportunidade que todo dia você tem. E eles me levaram para a Europa como expatriada, uma expatriada diferente porque eu era metade local, mas eu tinha benefícios diferentes de alguém que era contratado localmente porque eu era de fora. Então eles fizeram toda a expatriação, me levaram para lá, me ofereceram um pacote muito bom, e eu fiquei dois anos morando na Escócia, em Aberdeen, trabalhando lá na Empresa. Fazendo já toda a parte de pré-vendas e pós-vendas para Empresa. Nessa ocasião, que foi de 2008 a 2000 e... não, 2007 a 2009, esse tempo todo que eu fiquei lá, tinha algo ali na maneira como a empresa gerenciava as suas operações que me chamou muita atenção, porque a gente... como na época a Empresa, a gente era uma empresa que entregava serviços e era tudo muito solto. E eu percebi que estava tudo muito solto. Começou a me irritar muito porque me dava muito mais trabalho, porque as outras pessoas faziam aquilo de forma muito solta. Então nessa ocasião eu fui fazer uma pós-graduação em gestão de projetos para me certificar no PMI porque eu queria implementar os procedimentos de PMI em todos os projetos que a gente fazia para tentar organizar um pouco aquilo. Então eu fiz essa pós-graduação em Edimburgo na Escócia, fiz parcialmente online, que na época era muito comum, hoje mais ainda, mas naquela época nem tanto, mas ainda assim deu certo. E fiz a pós-graduação em gestão de projetos quando a Empresa que... e eu estava indo bem lá, estava dando tudo certo. E eu comecei a implementar esses padrões de PMI nos projetos ali da Inglaterra, porque quando eu estava na Escócia, minha área de atuação era a Escócia, Inglaterra e Irlanda. Tudo que estava ali no mesmo pacote de United Kingdom. Então eu estava ali na parte de United Kingdom. E o pessoal obviamente da Europa inteira ia muito para lá porque o mar do norte está ali. O mar do norte é naquela área toda ali, e é algo que estava dando mais dinheiro na época, equivalente ao nosso pré-sal aqui. Então o pessoal da Europa inteira, da Empresa, ia muito para lá. E muitos dos executivos que trabalharam comigo aqui no Brasil migraram para Europa para expandir a Europa porque nas multinacionais, existia mais antigamente, hoje em dia mudou um pouco, que era uma transição de executivos. Você ficava dois anos em um lugar, dois anos em outro. Então ia transacionando muito. Então vários dos executivos estrangeiros que trabalharam comigo aqui no Rio de Janeiro estavam trabalhando na Europa e iam muito para a Inglaterra, para o Reino Unido. Para ver o que é que estava acontecendo lá. Quando eles ficaram sabendo que eu estava na parte de pré-vendas e pós-vendas, mas ainda assim estava me metendo na área de gestão de projetos, eles me convidaram para sair da Escócia e ir para a Holanda para poder lá na Holanda implementar esses projetos. Porque eu já tinha o PMI, tinha sido eu mesma que tinha investido naquilo, não tinha nem sido a empresa. Então eles me puxaram para a Holanda. E obviamente que eu não pensei duas vezes. Fui para a

Holanda. E chegou na Holanda eu estava com esse cargo duplo, fazendo esses dois papéis, eu continuava fazendo pré-vendas e pós-vendas, ajudando todo o pessoal da área comercial. Mas não só isso, quando a gente vendia um projeto, eu trabalhava todo no pré-venda, em preparar contrato, em preparar cotação, em ajudar os vendedores nas negociações e tudo mais. E eles me mandavam para o lugar onde o projeto ia ser implementado depois de vender, para eu implementar os standards de PMI durante a execução do projeto. Então eu estava fazendo todo esse papel duplo no continente europeu todo porque a Holanda era sede do continente europeu da Empresa. Então eu ia para Espanha para implementar isso na (Happy sol) [00:14:04], eu ia para França para implementar isso na Total. Eu ia para a Alemanha para implementar isso na (Wintershow) [00:14:12]. Todas as big companies que eles trabalhavam. E na Holanda mesmo com a Shell. Todas as empresas com quem eles trabalhavam, os projetos que eles vendiam, eles queriam vender com certificação do PMI, e como que acabou que eu era a pessoa ali que tinha isso.

Glaucia: Você sempre foi solicitada para fazer isso em todos os lugares.

Carolina: Exatamente. E isso durou até 2011. Então eu fiquei na Escócia de 2007 a 2009, fiquei na Holanda 2009 a 2011, quando eu voltei para o Brasil. Voltei para o Brasil, estava tudo indo bem lá, voltei para o Brasil por questões pessoais, estava determinada a não voltar para o Brasil sem uma base profissional. A Empresa não queria me mandar para o Brasil, eles queriam que eu estivesse na Europa, e continuasse fazendo o que eles estavam fazendo ali. Só que em 2011 o Brasil estava em um momento econômico muito bom. Era aquele momento que o Cristo Redentor estava flutuando na capa da revista Economist, a Dilma estava prometendo mundos e fundos para o desenvolvimento da nossa economia, e eu achei que por questões pessoais, eu achei que estava na hora de eu voltar, estava há muito tempo fora de casa, já tinha ficado quase cinco anos fora, achei que estava na hora de voltar. E eu queria investir na minha educação, coisa que lá na Europa era mais difícil, porque era muito caro, porque a empresa também já tinha pago para mim vários cursos. Enfim, depois da crise de 2009, a empresa também ficou muito parada, a Europa entrou em um declínio, de 2009 a 2012/13 a Europa ficou muito parada, e o Brasil crescendo, falei “vou onde o dinheiro está”. Voltei para o Brasil, a EMPRESA, na ocasião, me contratou lá na Holanda. Eles me contrataram na Holanda, eles me trouxeram para o Brasil. Eles que fizeram a minha migração para o Brasil. Porque a EMPRESA estava expandindo. A EMPRESA é uma empresa americana também. E eles estavam expandindo as atividades deles na América Latina, e eles precisavam de alguém que conhecesse bem de América Latina e que tivesse um background de marketing e de vendas. Era o que eles precisavam. Cheguei na EMPRESA do Brasil, a EMPRESA era um escritório pequenininho, tinham cinco pessoas trabalhando e um plano de triplicar o revenue da empresa em cinco anos. Eles me trouxeram para isso. E comecei na EMPRESA como gestora de marketing regional, também América Latina toda, só que trazendo aquela bagagem de vendas. E eu acho assim, se você me perguntar qual o diferencial que eu sinto em mim como profissional.

Glaucia: Sim, essa seria uma pergunta.

Carolina: Eu acho que é eu sempre estou fazendo muito mais do que o meu job description exige. Então eu entrei na EMPRESA como marketing, mas eu percebi que eles estavam defasados na área de vendas. Então eu comecei a ir nas reuniões



de vendas com as pessoas, e tudo mais. E a vice-presidente de vendas, uma mulher também que tem essa mentalidade de empoderar as profissionais do sexo feminino em uma indústria tão masculina, identificou que “essa menina está no marketing, ela está ajudando para caramba na área de vendas, eu estou precisando expandir o meu time de vendas, eu vou contratar ela”. E ela me fez propostas três vezes, eu falei que “não, eu não quero ir para vendas”. Eu sempre tive muito medo de ir para vendas porque eu trabalhava sempre com vendas, mas eu tinha muito medo de ir para vendas porque eu que em vendas você é cobrado por uma cota e é muito difícil chegar nessa cota. Então eu sempre tive medo da cota. Na verdade, o meu problema era a cota. Mas a proposta foi ficando cada vez mais interessante, eu aceitei. E para mim isso foi um game changing na minha carreira quando eu entrei efetivamente em vendas. Porque a área de benefícios da área comercial é bem diferenciada de outras partes da empresa. Sim, existe uma cobrança. A cobrança é horrorosa. Mas você aprende a lidar com ela no decorrer. Foi um diferencial bem legal dentro da minha carreira. Quando eu entrei dentro da EMPRESA, a EMPRESA é uma empresa que vende inteligência na área de petróleo e gás, eu não sabia sobre inteligência na área de petróleo e gás. E aí de novo eu procurei me educar em relação a isso. Então eu fiz uma pós-graduação, um mestrado executivo na COPPEAD de petróleo e gás que durou um ano, mudou muito a minha forma de ver o mercado de óleo e gás porque eu ia conversar com as pessoas que eram os meus potenciais compradores.

Glaucia: Você já sabia.

Carolina: Sabia exatamente que momento do fluxo de petróleo ele estava, qual era a solução que ele precisava. Então aquilo mudou muito a minha cabeça. Me deu um crescimento profissional muito grande, como o que eu vendia era inteligência, eu tinha que estudar a inteligência para poder vender a inteligência, isso também foi para mim um super diferencial, tudo o que eu sei hoje sobre petróleo e gás, sobre tendência de mercado e etcetera, vem dessa combinação, de trabalhar em uma empresa que vende inteligência e ter aprendido tudo sobre a indústria de petróleo na COPPEAD. Para mim isso foi assim um super golaço na minha carreira. Nesse momento eu fiquei muito tempo, fiquei oito anos na EMPRESA, de novo abrindo portas para empresa no Brasil, abrindo portas para a empresa na Argentina. Vendendo muito, sempre consegui vender muito, o mercado estava favorável. E como a empresa tinha planos de crescer a receita, só se faz isso através da venda. Os meus relacionamentos na Argentina também me ajudaram muito, quando eu entrei na Argentina na EMPRESA as pessoas que me conheciam na época que eu fazia marketing na Empresa, estavam lá ainda. Então isso também me abriu muitas portas. Então eu acho que tem essa combinação, os contatos que você tem, com você entender a demanda da empresa e não ficar preso ali, só no que o seu job description manda. E buscar se aperfeiçoar na área que você está atuando. Se você tiver está combinação, essas três coisas, fazer marketing, mais relacionamento e aperfeiçoar, eu acho que isso, em um mercado tão masculino... se eu chegasse em um mercado tão masculino, sendo muito jovem, mulher, sem saber de o que eu estava falando, eu era carta fora do baralho em dois minutos. Então eu via que de toda a minha equipe ali, eu era a única que estava estudando que nem uma louca, que estava procurando pós-graduação. Durante esse tempo que eu estive na EMPRESA eu fiz o mestrado da COPPEAD em óleo e gás. Eu fiz uma pós-graduação na FGV de business development. E depois outra de gestão de pessoas. Então assim, ninguém do time masculino estudava tanto quanto eu e eu ali ralando

para caramba. E eu acho que isso é algo que as mulheres, para conquistarem um espaço ali, a gente precisa se esforçar mais. Eu não vi os caras se esforçando tanto. E durante muito tempo ainda eu era a que ganhava menos ali. Eu tive que brigar bastante para mudar isso. Depois de cinco anos... só para finalizar. Depois de cinco anos, mais ou menos, fazendo vendas ali na América Latina da EMPRESA, eu mudei para uma área de engenharia. Também era da área comercial de engenharia, só que o diferencial ali dessa área era que eu tinha uma equipe de seis pessoas, seis homens, mais velhos, trabalhando em diferentes lugares da América Latina e eu precisava gerenciar essas pessoas para eles venderem o meu número. E aí foi outro desafio muito grande porque eu tinha que ganhar a confiança dessas pessoas à distância para que eles vendessem o produto que eu queria e que eles fossem os meus olhos nessa região. Foi aí que eu resolvi fazer uma pós-graduação lá na GV, de gestão de pessoas. Até o meu trabalho de conclusão final foi a gestão virtual de pessoas na área comercial. Foi justamente o que eu fazia.

Glaucia: Exatamente o que você fazia.

Carolina: Exatamente o que eu fazia. Eu fazia uma gestão virtual porque eles estavam longe. Uma indústria masculina para caramba que era engenharia, saía de óleo e gás um pouquinho. Fiquei na área de engenharia mesmo vendendo para óleo e gás. E nessa hora a Empresa esbarrou no meu caminho. E também começou a me seduzir, que eles estavam querendo crescer aqui, eles precisavam de alguém que conhecesse todo mundo ele e que... para poder dobrar a receita e tudo mais. E a gente começou a namorar um tempo. Hitch me chamou diversas vezes, eu falei não. Estava indo muito bem, estava adorando o que eu estava fazendo. E enfim, também teve uma hora que a gente fala assim “bom, vamos”. E há um ano, isso juntando isso tudo que eu estou te contando já dá quase 19 anos. E há um ano, eu fiz esse movimento de vir para cá, para a Empresa, a EMPRESA tinha me prometido uma promoção para diretora. Então eu falei para o Empresa “eu não posso sair porque eu vou virar diretora ano que vem”. E a Empresa falou “a gente te contrata com esse cargo e você não precisa esperar virar diretora, você vira diretora aqui, porque a gente precisa que você faça isso, isso e isso, Brasil, Argentina...”. Enfim, foi o que aconteceu. Então acho que a trajetória foi essa. Foi estar no lugar certo, na hora certa. E aproveitando os crescimentos de mercado porque quando eu vi lá que a Europa diminuiu, eu vim para o Brasil. Então sempre estando de olho no mercado que está crescendo. E buscando também me aperfeiçoar na parte de estudar. Eu cheguei aqui na Empresa, fui fazer o curso de geofísica.

Glaucia: Claro, para você entender a área também.

Carolina: Fiquei um ano estudando geofísica aqui na Empresa, Graças a Deus acabou. Que não é gostoso não. Mas deu certo, e acho que vou fechar esse ano aqui bem. E foi por aí mais ou menos o que aconteceu comigo.

Glaucia: A primeira pergunta que eu faria para você, eu acho que você já respondeu.

Carolina: Já respondi.

Glaucia: Você já respondeu durante todo o seu discurso.

Carolina: Discurso longo.

GLAUCIA: Que você acha que a sua formação contribuiu para que você atingisse o sucesso e eu posso dizer que...

Carolina: Então depende porque essa pergunta pode ser entendida de várias formas. Eu sou formada em Letras. E tem uma faculdade de psicologia por terminar, que eu quero terminar durante minha carreira. Vou fazer um periodozinho, ano passado eu fiz, esse ano eu não fiz, ano que vem quero fazer. Então nem a minha formação original que é Letras, nem a formação que eu estou em curso que é a psicologia, contribuíram diretamente para nada disso.

GLAUCIA: Mas eu digo em relação a todos os cursos que você foi fazendo durante, você foi olhando, você via, eu acredito, você viu o que era necessário naquele momento.

Carolina: Exato.

GLAUCIA: E você foi fazendo de acordo com as suas necessidades.

Carolina: Então eu diria sim, que a sua formação não determina onde você vai chegar, mas que estudar o que você tem de desafio pela frente definitivamente abre portas para você chegar aonde você quer. Assim, do que eu passei, é o que eu responderia dessa pergunta.

GLAUCIA: Entendi. E você se considera uma mulher de sucesso?

Carolina: Eu me considero.

GLAUCIA: O que você definiria como sucesso? O que é sucesso para você.

Carolina: Eu me considero, Glaucia, porque a gente trabalha, principalmente na nossa indústria, em um mercado extremamente masculino, eu vi durante esses 19 anos como as oportunidades iam muito mais fáceis para os homens. Então eu sendo mulher, nova, latino-americana, tendo chegado nas oportunidades, aberto as portas que eu fui abrindo durante a minha trajetória me faz acreditar que eu, sim, sou uma profissional de sucesso. E as oportunidades que eu ainda vejo disponíveis na minha frente. Então o que seria sucesso? Sucesso é eu estar trabalhando em algo que permita o meu desenvolvimento, pessoal e profissional, e que me remunere bem por isso. E que me dê alegria e ainda assim continue abrindo novas oportunidades de desenvolvimento para mim. Para mim essa é a receita do sucesso. Eu estou onde eu quero, estou sendo bem remunerada por isso, eu tenho chance de crescimento e estou feliz fazendo tudo isso. Essa é a receita para mim, é uma profissional de sucesso. Eu me considero uma profissional de sucesso principalmente sendo mulher. Não posso esquecer esse detalhe.

Glaucia: Quais são os maiores desafios que você enfrentou na sua carreira? Você acredita que existem desafios adicionais pelo fato de ser mulher?

Carolina: Totalmente. Pelo fato de ser mulher. Por exemplo, principalmente na área comercial. Quando você entra no meio, ainda mais vendendo para homem, existe ali o desafio de você se impor porque os caras querem, acham que você, só pelo fato de você estar ali para vender para eles, dá a eles o direito de dar uma cantada. De te convidar para jantar com outras intenções. Eles sabem que você quer vender, e você é mulher e você está ali. Então eles se sentem com um poder adicional em cima de você, de te dar uma cantada mesmo, na cara grande porque você precisa dele no final, para ele assinar o seu contrato. Eu vi isso acontecendo inúmeras vezes na minha trajetória profissional. Eu tive de ser muito pragmática e meio que deixar bem claro ali que o meu objetivo é esse. Às vezes pragmática por que? Porque são coisas que às vezes te ofende. Entendeu? Te ofende, te magoa. Você

fala “estudei tanto para chegar aqui e o cara não está olhando nada do que eu tenho para agregar como profissional, ele está simplesmente vendo uma pessoa de saias na frente dele”. Então isso são coisas que te diminuem, te magoam, mas ser pragmática que eu digo é o seguinte, não deixar isso te dominar. Porque eu poderia ficar “que sacanagem”. Ficar sensível. Ou eu poderia dizer assim “cara, esse cara é um idiota, deixa eu mostrar para ele quem eu sou e o que eu vou fazer aqui”. E não fechar todas as portas porque ele está ali tentando me diminuir para poder chegar no meu objetivo. Isso te requer um esforço extra. Você tem que ter um esforço extra para controlar as suas emoções e tudo mais, e seguir em frente. Então existiram esses desafios, tanto na equipe dos homens duvidarem de porque eu sou mulher, eu poderia estar fazendo aquele cargo. E aí eu ter que me esforçar muito para provar que “não, dá licença, eu vou fazer isso sim”. Quanto na outra ponta que é a ponta do comprador, que tem isso que eu acabei de te falar. Então muitos desafios por ser mulher.

Glaucia: Caramba. Teve uma pergunta que eu acho que entra muito no que você acabou de falar. Você acredita que existe uma tendência de cobrança maior sobre as mulheres? Que existe percepção de que as mulheres precisam ser sempre supermulheres.

Carolina: Eu acredito que sim, mas eu não tenho filhos e eu vejo isso acontecer mais com os profissionais que tem filhos. O fato de eu não ter filhos, me coloca em uma posição de estar muito disponível para empresa. Então eu posso viajar a qualquer momento. Eu posso sair para jantar todos os dias, se for o caso necessário, em congressos... isso me coloca em uma posição um pouco melhor, porque as profissionais que eu conheço, mulheres que tem filhos, acabam que no final das contas elas que vão levar no médico, elas que ficam... “não posso sair hoje, não posso viajar, meu filho, escola...”. Eu não vejo profissional homem fazendo isso. Então o fato de eu ser uma mulher solteira, sem filhos, alivia um pouco essa tensão.

Glaucia: E você acha que... você falou, que você é uma pessoa solteira, eu ia perguntar como é a sua estrutura familiar. E se isso te impactou de forma positiva ou negativa na construção da sua carreira.

Carolina: Positiva pelo fato de eu não ter filhos. E eu vou falar uma coisa muito pessoal para você, que você pode botar aí, não tem problema nenhum. Eu tenho 38 anos, e desde os 30 que eu venho tentando planejar ser mãe e até agora eu não consegui um espaço ainda, pode ser que eu esteja demorando muito, mas também pode ser pelo fato de eu ter sim ambições de crescimento. Então eu nunca achava que era o momento. E continuo sem uma data para isso ainda.

Glaucia: Sem perspectiva.

Carolina: De quando vai ser o momento de ser mãe. Algumas mulheres poderiam te dizer “besteira, você é e pronto”. Eu não consegui encontrar esse espaço ainda na minha trajetória, carreira, pessoal, ainda não consegui, mas está no meu plano.

Glaucia: Um dia vai.

Carolina: Um dia vai.

Glaucia: Como você enxerga as possibilidades de ascensão, de projeção de carreiras para homens e mulheres. Você também já falou um pouco disso, pelo fato das mulheres ter sempre menos oportunidades do que os homens, você tem que sempre provar mais que você tem capacidade.

Carolina: Exatamente. No meio dessa trajetória, eu tive durante os meus 19 anos, eu tive duas chefes mulheres somente. O resto sempre foi chefe homem. Aí chefes mulheres que eu tive eram bastante atentas as demandas femininas, mesmo sem ter filho. O fato de ser mulher te coloca em uma empatia melhor com a outra. Os meus chefes homens, no geral, cobravam muito mais de mim do que os meus colegas homens, muito mais. Então isso aí definitivamente para mim ficou bem claro.

Glaucia: Porque você é mulher...

Carolina: Inclusive salário, os meus colegas vendedores homens ganhavam mais do que eu. Eu briguei muito, tive que abrir vários cases no RH, para conseguir chegar a uma equiparação salarial com os meus colegas homens depois de um tempo. Mas foram necessárias brigas. Eu só consegui brigar depois que eu consegui mostrar resultado. Então tive um ano espetacular, fiz 120% da minha meta. Aí sim, se eu ainda não tivesse esse fator, fosse simplesmente porque eu acho justo, "olha, eu não estou fazendo meu número, mas eu sou mulher e estou ganhando menos do que o meu colega homem que também não fez o número e ganha mais do que eu". Não ia rolar. Eu só consegui isso...

Glaucia: Porque estava fazendo mais.

Carolina: Eu estava fazendo mais do que a cota. E aí eles tinham que me equiparar porque qual era a justificativa que eles iam usar. Isso em uma empresa de 13 mil funcionários que é uma EMPRESA e que tem lá nas políticas da empresa igualdade, diversidade, uma empresa que tem um olhar para isso. Ainda sim teve essa dificuldade toda. Você imagina empresas que não tem essas políticas.

Glaucia: É. Carolina, e qual a sua característica de liderança que você percebe como o seu diferencial? Acho que já pontuou um pouco. E assim, eu queria saber se você acha que isso é ligado ao fato de você ser mulher.

Carolina: Olha, eu acho que a característica minha de liderança tem algumas coisas. Eu... primeira coisa é que eu vejo o outro sempre como uma pessoa, e não como um cargo. Então, eu olho para o outro como pessoa, isso aí a minha trajetória em psicologia me ajudou muito. Você olhar o outro como ser humano. O fato de gerenciar pessoas a distância me deu uma característica de... eu fiz uma analogia no meu trabalho de conclusão de curso, onde eu expliquei sobre a gestão a distância, que analogia era o seguinte, o cego precisa aguçar mais outros sentidos por conta da falta da visão, ele precisa ouvir melhor, porque o passo dele precisa determinar se tem alguma coisa na frente ou não. Ele precisa desenvolver melhor o tato porque ele não vê, o olfato. Eu acho que o fato de eu ter sido uma gestora a distância e o fato de eu ter estudado muito psicologia, foi o que me diferenciou no meu esquema de gestão, porque eu tive que aguçar outras características. O fato de eu ser mulher me ajuda nisso? Acho que não pelo fato de eu usar saias e ter peitos, não isso, mas pelo fato de eu ter tido tantas dificuldades como mulher para me dar bem em uma indústria masculina, me colocou características de perceber mais o outro e ter mais empatia. Eu acho que por isso, não pelo fato de hormônios femininos. Pelos desafios que eu tive que enfrentar como mulher nessa arena. E aí eu acabei desenvolvendo competências que me deram estilos de liderança diferenciados, eu acho.

Glaucia: Você acha que o ambiente institucional influencia a projeção da carreira? Ou seja, uma empresa que tem um cunho mais para a diversidade, torna o ambiente mais favorável ou o ambiente não influencia tanto e as mulheres podem abrir espaço

isso. Acho que também você já falou bastante sobre isso. Mesmo que... você comentou que a EMPRESA mesmo sendo uma empresa totalmente voltada para a diversidade. Mesmo assim você tinha dificuldades e você teve que abrir o seu espaço, de uma forma diferenciada.

Carolina: Mas os pilares que eu usei para brigar foram a cultura da empresa. Aquilo que a empresa publica como valores e cultura. Então eu peguei aquilo dali e falei “olha só, vocês falam isso e não fazem isso”. Então definitivamente influencia. O ambiente institucional facilita a sua movimentação, a sua progressão. Sendo mulher, ou sendo gay, enfim.

Glaucia: O que é minoria.

Carolina: É. O ambiente institucional facilita bastante. É essa a pergunta?

Glaucia: É. E você acredita que o setor que cada empresa está inserida influencia a quantidade de mulheres na liderança?

Carolina: Sim, sem dúvida.

Glaucia: O que você pensa sobre isso?

Carolina: Sem dúvida. Indústria que... a gente viveu uma fase na geração YX, e até mais para trás, baby boomers e tudo, a gente viveu uma fase de algumas carreiras eram predominantemente masculinas e esses profissionais que se formaram lá atrás nessa geração, hoje são os líderes de alguns setores. E aí você acaba vendo por exemplo na indústria de óleo e gás, na indústria de engenharia que foi também uma indústria que eu trabalhei durante muito tempo. Se acaba vendo uma predominância masculina ali, por exemplo. Várias vezes o fato de eu ser mulher numa indústria de óleo e gás e ser nova lá atrás, hoje em dia não acontece mais isso, mas já aconteceu muito, as pessoas achavam que só porque eu era mulher, eu certamente era a secretária de alguém. Vinham falar comigo “você é secretária do fulano?”, “não, eu sou a gerente da região”. Entendeu? Porque eles associavam que se era mulher dentro desse mercado, tinha que ser alguém do back office, ou da parte administrativa, que não tinha espaço para isso. Obviamente, Graças a Deus, isso está mudando. Agora indústrias, por exemplo, o departamento de recursos humanos, que você precisa olhar mais para o outro, que você precisa trazer talvez um pouco mais de psicologia, a própria faculdade de psicologia que eu estou cursando, é impressionante como é predominantemente feminino esse assunto. Então existem indústrias e assuntos que tem uma tendência maior a ter profissionais do sexo masculino e do que do sexo feminino no geral. Agora o que eu tenho visto Glaucia, principalmente trabalhando com petroleiras, empresas grandes, é que elas estão abrindo espaço para essa diversidade depois de reconhecer isso, elas falaram “caramba, a gente já é predominantemente masculino, isso não pega bem”. Então elas estão adicionando na cultura, nos valores da empresa essa diversidade, e estão buscando isso no mercado de trabalho.

Glaucia: Você não acha que também tem um pouco dessas empresas “eu nunca tive mulher, eu tenho que ver mais essa questão de diversidade” ou “eu tenho que incluir mais minorias”. E às vezes eles pegam uma pessoa e colocam ali como se ele fosse um... como chama na literatura? Um (Token), [00:42:03] “olha, nós temos uma mulher, olha nós temos um negro, olha nós temos uma negra”. Então fica uma coisa... você sente? Você percebe?

Carolina: Sinto.

Glaucia: Às vezes é uma coisa muito pontual para dizer...

Carolina: Para mostrar que está sendo coerente. Sinto. Isso acontece bastante.

Glaucia: Carolina, eu acho que também durante a sua fala, você já expressou um pouco disso. Você vivenciou alguma situação em que precisou agir de forma diferente da qual você naturalmente agiria só pelo simples fato de você ser mulher.

Carolina: Sim.

Glaucia: Você tem algum exemplo, específico.

Carolina: Diferente do que eu agiria, por exemplo, eu acho que o fato de eu ser mulher já... não hoje em dia mais porque eu acho que quando você chega em um estágio de carreira, as pessoas acabam te respeitando mais, mas até você chegar nesse lugar sendo mulher, tem algumas coisas sim que você tem que passar, por exemplo, você demonstrar qualquer tipo de fragilidade, as pessoas não entendem aquilo como uma facilidade de uma pessoa. A pessoa olha para você "é frágil porque é mulher". Então você ter que ocultar a sua fragilidade, só porque você é mulher, eu tive que fazer muito. Eu vejo, por exemplo, que colegas nossos homens não precisam fazer isso. Se estão com dor de cabeça, dizem que estão com dor de cabeça. Se tem que ir para casa porque a esposa não está legal, eles vão. Vai fazer isso quando você é mulher. Vai dizer que você está com cólica e que você não consegue se levantar da cadeira para ir para uma reunião, não pode. Então eu já tive que ocultar várias vezes, coisas que eu estava sentindo ou que eu estava passando com a família e tudo mais, para não ser associada a uma fragilidade feminina, isso sem dúvida.

Glaucia: E uma outra questão que eu acho que você já colocou bastante. Você acredita que a falta de experiência e conexões influencia na carreira?

Carolina: Totalmente. A de experiência nem tanto, porque as pessoas podem ser treinadas, isso é o de menos. Mas de conexões sem dúvida, principalmente no mercado latino-americano que é o mercado que eu conheço bem, não é só Brasil, é latino-americano, quem você conhece determinado muito aonde você pode chegar, e eu sou uma prova viva disso. Respondi à pergunta?

Glaucia: Sim, achei bem interessante. Você acha que o número de mulheres na liderança influencia a responsabilidade social da empresa? Ou seja, a empresa tem mais predileção aos fatos ambientais e sustentáveis, quando ela tem mais mulheres.

Carolina: Olha, eu acho que a gente não pode generalizar nunca. Porque, da mesma forma que a gente fica brigando por espaço pelo fato de ser mulher, a gente também não pode achar que o fato da gente ser mulher determina várias coisas. Existem mulheres e mulheres. Existem homens e homens. Mas nota-se que empresas com maior número de mulheres na liderança, tendem a ter uma visão mais ampla para bem-estar, para meio ambiente, até mesmo para políticas dentro da empresa, para funcionários se sentirem melhor, para dar mais atenção a família. E eu acho que isso acontece Glaucia porque todas as mulheres que chegam em cargos de liderança sem dúvida nenhuma lutaram muito para estar ali, e tiveram que expandir a visão delas para vários aspectos para conseguir entrar. Eu não tenho dúvidas que essas mulheres lutaram muito para estar ali. Então você acaba levando com você uma bagagem na hora que você finalmente chega e você quer tentar evitar que outros precisem passar por aqui também. Então você acaba sendo, eu acho que isso acontecendo não só com mulher, com qualquer minoria que cresce. O negro, o

pobre, o gay, o estrangeiro, qualquer minoria precisa brigar mais do que quem já vem no berço esplêndido.

Glaucia: Privilegiado.

Carolina: Exatamente: Então, pelo fato de você ter que lutar mais, quando você atinge, você já atinge com mais competências do que alguém que não teve que passar por aquilo. E aí você está na liderança, você pode mudar as coisas, você vai tentar implementar coisas que os que estão vindo não precisam passar por aquilo. Você fica mais humano, você desenvolve competência maiores. Nossa a gente está há 47 minutos falando.

Glaucia: Eu falei que ia demorar 30 minutos só.

Carolina: Eu falo para caramba.

Glaucia: Mas está acabando. Carolina, tem mais umas duas perguntinhas. As mulheres são maioria nas taxas de matrícula do ensino superior. E há uma tendência de mulheres na base da pirâmide. E conforme vai subindo, vai tendo uma diminuição, a que você atribuiria esse fato?

Carolina: Ou seja, elas estudam mais e crescem menos. Eu acho que a gente já falou sobre isso. Eu atribuo o fato de definitivamente, a gente ter uma cultura que privilegia o profissional masculino, ao fato de que a nossa cultura ainda é uma cultura machista, o que que eu quero dizer com isso? Para ter filho a mulher acaba sendo a que sacrifica a carreira para cuidar da casa. Eu acho que dá para contar no dedo nesses 19 anos de carreira quantas vezes eu vi um homem deixando de ir a uma reunião porque tinha que ir na apresentação da escola do filho, ou vou levar o filho médico. Eu acho que eu vi isso uma vez e foi na Europa.

Glaucia: Aqui no Brasil é bem difícil.

Carolina: É bem difícil. O que acontece? Eu acho que a mulher sabe que ela tem que se esforçar mais, e ela se esforça mais, o que mostra nessa taxa de que elas estudam mais. Mas quando chega no momento de ter uma família, a nossa cultura ainda acaba colocando isso na conta da mulher. A mulher tem que fazer mais. E conforme vai aumentando os cargos de liderança, não consegue chegar.

Glaucia: Exato.

Carolina: E eu vou te falar mais. Eu tenho algumas profissionais, muito amigas minhas, que são executivas top na carreira e tem filhos, todas elas têm marido que não trabalha. Teve que inverter o papel completo, se fossem dois profissionais que trabalham, ela ia ter que ser o profissional que ia abrir mão. Ou é o completo oposto, o cara não trabalha e aí ela banca para conseguir estar ali naquele lugar. Ou ele acaba abrindo mão para ele subir mais na carreira do que ela. É o que eu tenho visto. Dificilmente eu vejo um equilíbrio, raramente, acho que quase nunca, acho que nunca vi.

Glaucia: Exato. A literatura diz que os homens, a maior parte dos executivos têm mulheres que não trabalha, que elas ficam em casa. Para você compensar. Carolina, a última pergunta. Quais ações você considera que devem ser tomadas para a diminuição da diferença de gênero?

Carolina: Acho que as empresas precisam implementar, uma vez que isso já acontece, as empresas precisam implementar programas, primeiro refazer os seus valores. E depois implementar programas que incentivem a diversidade e aí eu não



vou dizer só das mulheres, de novo eu vou falar das minorias. Mas que incentivem a diversidade. Eu acho que as empresas precisam olhar para isso. Acho que agora falando das mulheres, as mulheres precisam se colocar em um... eu tenho um comentário para fazer em relação a esse lance do gênero que eu acho que a mulher - algumas mulheres, existem mulheres e mulheres - mas eu vejo que muitas mulheres se colocam no papel de coitada “olha só, eu já sou mulher e tudo mais” e elas se colocam nesse papel de coitada. Então eu acho que tem que vir de fora para dentro, e de dentro para fora. De fora para dentro é a mulher já se posicionar como igual, a partir do momento que ela se posiciona como igual, ela vai ser vista como igual. Ou pelo menos ela está tentando. Já é um passo à frente. E as empresas olharem para isso como uma necessidade de colocar esses programas de diversidade, para facilitar essa equalização que a gente precisa alcançar, e por outro lado, as mulheres, e quem quer que seja a minoria, se posicionar como igual, não se colocar no papel de vítima, não se colocar no papel de coitada, não desistir porque “é difícil”. É difícil, mas é difícil para todo mundo, não é só porque você é mulher. Eu sei, é mais difícil. Mas e daí? Briga. Chega. Eu acho que tem precisa ser as duas coisas. Não sei se respondi à pergunta.

Glaucia: Respondeu. Carolina, então foi isso. Eu queria agradecer muito a sua disponibilidade. Por ficar aqui comigo esse tempo todo. Respondendo, abrindo a sua vida. Muito obrigada mesmo. Eu queria saber se você tem algum feedback, alguma coisa que você quer saber. Alguma coisa mais específica.

Carolina: Não, eu que agradeço você ter me escolhido para responder. Muito legal. Fico feliz. Depois eu quero ler o resultado da pesquisa. Porque todos esses temas são temas que são discutidos, todas essas conferências que estão lutando por (igualdade) [00:53:39]. Então são temas que estão muito em alta. E obviamente eu quero saber o que você descobriu com essa pesquisa.

Glaucia: Com certeza.

Carolina: Obrigada.  
[00:53:50]