

**Diversidade e inclusão de género nas empresas lusófonas: Uma
perspetiva comparada entre Brasil e Portugal.**

Graziele Neves da Silva

Dissertação de Mestrado em Antropologia

Versão corrigida e melhorada após defesa pública

Abril, 2024

Dissertação apresentada para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Antropologia, realizada sob a orientação científica da Prof. Dra. Patrícia Alves de Matos.

*A todas aquelas que chegaram antes de mim, que abriram caminhos e honram a sua
existência com coragem, sabedoria e inspiração.*

*A todas as mulheres que fazem parte da minha vida e que me apoiaram, orientaram e
inspiraram para que eu pudesse chegar até aqui.*

*A todas as outras que ainda virão, que eu também possa inspirar e contribuir, assim como um
dia fizeram por mim.*

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Sônia e Isabela, parceiras de vida e minhas maiores incentivadoras, sem o apoio, suporte e encorajamento de vocês, eu não teria chegado até aqui. Agradeço também a torcida de Gisa, que traz sempre otimismo para os dias nublados; ao meu pai, que me inspira a levar a vida de forma mais leve e criativa, e aos meus “oris” pela força e orientação.

Agradeço ao companheirismo, parceria e momentos de descontração ao lado dos queridos amigos, Leonil Jr. e Bruna, que levaram muita alegria e aprendizado para os meus dias letivos.

Deixo aqui também um obrigada aos profissionais e colegas, que investiram tempo para participar das pesquisas que fazem parte desta dissertação. Sem estas vivências e partilhas, o trabalho não teria sido feito.

Também gostaria de agradecer a Universidade Nova de Lisboa, a Faculdade de Ciências Sociais e Humanas, ao departamento de Antropologia pela oportunidade, e em especial, a Profa. Doutora Patrícia Alves de Matos pelos ensinamentos, esclarecimentos e orientação.

Diversidade e inclusão de género nas empresas lusófonas: Uma perspetiva comparada entre Brasil e Portugal.

Gender diversity and inclusion in Lusophone companies: A comparative perspective between Brazil and Portugal.

Graziele Neves da Silva

RESUMO

A presente dissertação analisa a diversidade e a inclusão de género nas empresas lusófonas, com foco na presença de mulheres em cargos de liderança no Brasil e em Portugal. O objetivo principal é analisar a interação de fatores causais, entre estrutura, história e contexto local, que facilitam ou dificultam a presença de mulheres em cargos de liderança, nestes países. Adicionalmente, o trabalho busca comparar as nuances existentes na desigualdade de género destes dois países, considerando as suas especificidades culturais e sociais. O trabalho aborda a desigualdade de género a partir de uma perspetiva antropológica e explora os conceitos de sexo e género, o patriarcado e a dominação masculina, os papéis de género e a divisão sexual do trabalho, a interseccionalidade, bem como a importância do empoderamento feminino para o desenvolvimento nacional. O trabalho utiliza uma estratégia qualitativa e quantitativa para investigar os fatores que influenciam a permanência das mulheres em cargos de liderança. A pesquisa qualitativa consiste em entrevistas etnográficas com 26 mulheres líderes que trabalham em empresas com sede em Lisboa e São Paulo, cidades escolhidas neste estudo como representativas do cenário brasileiro e português. A pesquisa quantitativa envolve um inquérito online com 34 atores-chaves das organizações, responsáveis pelas decisões de contratação, promoção e políticas internas. A presente dissertação também apresenta uma autoetnografia, e se baseou em dados secundários de institutos de pesquisa e estatística, consultorias e organizações nacionais e internacionais, relacionados com o tema de diversidade e inclusão. Os resultados mostraram que há um hiato entre o discurso e a prática de diversidade e inclusão de género das empresas e analisa as razões pelas quais as ações de equidade de género são ineficazes. Argumenta-se que o hiato entre a legislação e a realidade social ocorre, justamente, porque ambos os elementos são mediados por narrativas, representações e práticas culturais que podem reforçar ou limitar padrões estruturais de desigualdade de género.

PALAVRAS-CHAVE: Liderança feminina; Desigualdade de género; Diversidade e Inclusão; Diversidade de género; Mercado de trabalho feminino; Mulheres líderes; Viés de género; Patriarcado; Equidade de género; Interseccionalidade.

ABSTRACT

This dissertation analyses gender diversity and inclusion in Portuguese-speaking companies, focusing on the presence of women in leadership positions in Brazil and Portugal. The main objective is to analyse the interaction of causal factors between structure, history and local context that facilitate or hinder the presence of women in leadership positions in these countries. Additionally, the work seeks to compare the nuances of gender inequality in these two countries, considering their cultural and social specificities. The work addresses gender inequality from an anthropological perspective. It explores the concepts of sex and gender, patriarchy and male domination, gender roles and the sexual division of labour, intersectionality, as well as the importance of female empowerment for national development. The work uses a qualitative and quantitative strategy to investigate the factors influencing whether women remain in leadership positions. The qualitative research consists of ethnographic interviews with 26 women leaders who work in companies based in Lisbon and São Paulo, cities chosen in this study as representative of the Brazilian and Portuguese scenario. The quantitative research involves an online survey with 34 key organisational actors responsible for hiring, promotion and internal policy decisions. This dissertation also presents an autoethnography and was based on secondary data from research and statistics institutes, consultancies and national and international organisations related to diversity and inclusion. The results showed that there is a gap between the discourse and practice of companies' gender diversity & inclusion and analysed the reasons why gender equity actions are ineffective. It is argued that the gap between legislation and social reality occurs precisely because both elements are mediated by narratives, representations and cultural practices that may reinforce or prevent structural patterns of gender inequality.

KEYWORDS: Female leadership; Gender inequality; Diversity & Inclusion; Gender diversity; Women Labor market; Women leaders; Gender bias; Patriarchy; Gender Equity; Intersectionality.

Índice

Prefácio: “Passabilidade” – Uma autoetnografia.....	1
Capítulo 1: Introdução	8
1.1 A desigualdade de género – Uma breve síntese histórica.....	9
1.2. Enquadramento teórico	13
1.3. Metodologia.....	16
1.4. A estrutura da dissertação	17
Capítulo 2: Desigualdade de género – Um enquadramento teórico.....	19
2.1. A questão do sexo e género	19
2.2. Sistemas e estruturas patriarcais: hierarquia, privilégio e dominação masculina.	25
2.3. Divisão sexual do trabalho.....	30
2.4. Dupla jornada	33
2.5. A interseccionalidade	34
2.6. Empoderamento e desenvolvimento social	39
2.7. Conclusão	41
Capítulo 3: Desigualdade de género – Uma perspetiva comparada entre Portugal e Brasil	42
3.1. Género e o mercado de trabalho no Brasil e em Portugal – A entrada das mulheres nas organizações	42
3.2. A desigualdade de género nas organizações lusófonas – Um recorte da desigualdade no Brasil e em Portugal.	46
3.3. Conclusão	52
Capítulo 4: Mulheres em cargos de liderança: uma abordagem qualitativa	54
4.1. Padrões e tendências encontradas nos mecanismos que facilitam e dificultam a contratação, promoção e permanência das mulheres em cargos de liderança.....	56
4.2. Outras questões relevantes - A perceção das entrevistadas sobre a relação do género com a liderança.	75
4.3. Conclusão	81
Capítulo 5: A diversidade de género na ótica dos tomadores de decisão das empresas: o hiato entre o discurso e a prática	84
5.1. Os mecanismos que favorecem e dificultam a contratação das mulheres, segundo os tomadores de decisão	87
5.2. “Controladores de movimento” - Os fatores que dificultam e/ou contribuem para a promoção de mulheres a cargos de liderança	90
5.3. A permanência das mulheres nos cargos de topo - As práticas que favorecem a equidade e inclusão de género nas empresas e os desafios para se manter lá.	97
5.4. Liderança feminina – estereótipos e estigmas	100
5.5. Conclusão	105
Capítulo 6: Conclusão	108
6.1. A importância da equidade de género para o desenvolvimento social e económico... ..	109
6.2. Para onde precisamos caminhar – Um paralelo entre Brasil e Portugal	110
6.3. Possíveis saídas e soluções - Um trabalho conjunto, contínuo e urgente: mulheres, empresas e governos.....	116
6.4. Considerações finais.....	118
Referências Bibliográficas	120
Lista de Quadros.....	134
ANEXO 1 - Perfil das entrevistadas na pesquisa qualitativa	135
ANEXO 2 - Perfil dos inqueridos na pesquisa quantitativa	136
ANEXO 3 - Questionário qualitativo – Pesquisa com mulheres líderes	137
ANEXO 4 - Questionário Quantitativo – Inquérito com atores-chave.....	142

Prefácio: “Passabilidade” – Uma autoetnografia

“While individuals have some freedom to play with their identities and how they present them, social forces shape these instances of everyday passing because others must be able to categorize the performance. Social expectations for groups—those for race for instance— influence which identities we present and how we present them. When actors transgress identities, the transgression itself is shaped by these same social expectations.” (Reinfrow, 2004, p. 502)

A minha primeira posição de liderança se concretizou por meio de um processo seletivo para um cargo de líder de loja, numa multinacional de telecomunicações. Eu não tinha experiência prévia na função de liderança e gestão - até então só havia exercido funções na área de vendas e serviços, contudo, durante o processo seletivo para o cargo, a gestora da área – uma mulher de quarenta e poucos anos, diz ter visto em mim as “competências necessárias” para o desempenho daquela função e decidiu fazer uma “aposta” oferecendo-me a oportunidade (sem experiência similar anterior – um dos pré-requisitos para a função). Desse dia em diante, entendi que havia critérios de subjetividade ligados à determinadas competências e que, “ter experiência prévia em liderança”, nem sempre seria um critério determinante. Entretanto, era necessário criar condições e facilitar o acesso (“apostar”) para que as mulheres ocupassem cargos de liderança. Durante a minha jornada nesta empresa, também aprendi que eu deveria ser facilitadora destas “apostas” e então resolvi desenvolver outras mulheres que aparecessem no meu caminho. O caminho não foi fácil, principalmente quando se inicia em empresas em setores onde os homens são a maioria - Telecomunicações.

Neste contexto, primeira liderança, fui estimulada a desenvolver competências que até então não eram solicitadas em cargos operacionais - Desenvolvi influência, assertividade, inteligência relacional, comunicação, prontidão, gestão emocional e firmeza na tomada de decisão. Algumas destas características eram quase obrigatórias para a função, principalmente num segmento extremamente sexista e dominados por homens. Se eu não falasse com firmeza, de forma direta e pouco emocional, sentia que não seria ouvida e tampouco levada a sério, a minha nova função exigia relacionamento com diversas áreas e hierarquias.

Outras mudanças vieram junto com o desenvolvimento de novas competências, eu que usava roupas tidas como “femininas” e coloridas, e adorava usar acessórios (influência cultural da minha ancestralidade afrodescendente), fui orientada por outra mulher – a minha chefe - a usar roupas mais sóbrias, cortes retos, fatos femininos, maquiagem sem exageros e poucos acessórios. Naquela altura eu não sabia ao certo se era um pré-requisito do cargo, se era a

imagem esperada de um líder, uma exigência do setor ou se eu precisava “descaracterizar” o feminino e me aproximar mais do “masculino” para ser aceita e respeitada na empresa. Notei que a minha chefe tentou me caracterizar à sua semelhança. Tudo aquilo parecia uma camuflagem e/ou tentativa de aproximação de uma imagem que fosse mais aceite, ou talvez um “código” do que fazer para “sobreviver” e “passar” naquele ambiente.

“Given the asymmetry of privilege and power in most societies, it is not difficult to understand the rationale for most female cross-dressing. When women cross-dress, then usually do so to gain access to professional and economic opportunities or to experiences seen as available only to men.” (Ginsberg 1996, p 13).

A partir daqui, chamarei esta conduta e qualquer outra tentativa minha, e de terceiros, de descaracterização do meu eu feminino, regional e afrodescendente de **“passabilidade” (do inglês passing)** – Ato de caráter performativo (Renfrow 2004), uma camuflagem, para “passar despercebida” e/ou caber e ser aceita no ambiente corporativo. É como uma caracterização, uma construção de uma persona que se aproxima de uma imagem “mais aceite”. O objetivo é ter aprovação, respeito, acesso às oportunidades, uma “licença ou passaporte”, ou seja, ter uma imagem que não destoe dos aceites. No meu caso, dos outros líderes – homens brancos.

“As Goffman (1959:35) states: ‘A performance is ‘socialized,’ molded, and modified to fit into the understanding and expectations of the society in which it is presented. . . [An] important aspect of this socialization process [is] the tendency for performers to offer their observers an impression that is idealized in several different ways.’ (Renfrow 2004, p 494).

Após a passagem pelo setor de telecomunicações, e já com experiência em liderança, sólida formação acadêmica e uma pós-graduação, consegui uma posição de gerente em um dos maiores grupos financeiros do país. Entrei no mercado financeiro, outro setor marcado pela presença majoritária de homens. No meu processo seletivo, perguntas relacionadas ao meu estado civil, intenção de construção de família e se eu tinha filhos foram feitas com certa ênfase. Nesta altura, percebi que para crescer profissionalmente e assumir cargos de liderança neste segmento, estar casada e ter filhos poderia ser visto como empecilho para que eu fosse escolhida para o cargo - a disponibilidade de horários e flexibilidade geográfica eram fatores determinantes para o exercício da função. Durante a formação, ouvi em formato de “*feedback* positivo” de um dos líderes, que eu “não parecia baiana” e que eu era uma “baiana às avessas”, pois era rápida, determinada, focada e tinha pouco sotaque. Naquele momento o “*feedback*” soou como uma confirmação da minha “passabilidade”. Nunca esqueci tal conversa. Depois de um tempo percebi o quão preconceituoso e xenófobo aquele comentário foi, e que ele – um homem branco do Sudeste, ainda pareceu esperar pelo meu agradecimento.

Sempre esteve gravado na minha cabeça que para ter sucesso e não depender do parceiro ou parceira afetiva, uma mulher precisava ser independente financeiramente, deveria estudar muito e ter foco na sua vida profissional. Estas “falas”, que trago comigo até hoje, vem da minha mãe. Uma mulher que trabalhava três turnos na área de educação, e que se tornou o pilar emocional e financeiro da minha família. Depois de uma curta passagem no setor financeiro, participei de um processo seletivo para *trainee* de gerência em uma gigante empresa de moda brasileira. Destaquei-me no processo. Era outra posição de liderança, mas dessa vez eu estaria à frente de negócio maior e com uma equipa de oitenta pessoas.

Eu fui contratada pelas minhas competências de gestão já desenvolvidas até então, pela experiência anterior em cargos similares e por possuir características relacionadas aos valores da companhia. Contudo, para ter “aprovação e aceitação” faziam-se necessárias novas caracterizações. Eu já não precisava usar roupa mais retas, fatos, pouco ou nenhum acessório, estava numa empresa de moda e usar os códigos deste universo era condição essencial para o trabalho. Contudo, era preciso ter total disponibilidade geográfica para mudanças, neste caso, não ter filhos pequenos e ser solteira seria uma mais-valia. Sou nordestina e afrodescendente, fui alocada no Sul do país (73% da população declaradamente branca, segundo IBGE 2022) - o fato de não ser casada, ter a pele clara e não possuir filhos me “ajudou a caber” no cargo, e a ter uma “boa recepção” na região (conhecida pela forte imigração europeia e pelas histórias de racismo e xenofobia). Fui crescendo na posição, novos desafios surgiram, mudei para São Paulo - lugar ideal para quem busca crescimento profissional. São Paulo é a cidade que sedia grandes empresas (nacionais e multinacionais), e naturalmente, onde estão as oportunidades. São Paulo exala trabalho, velocidade, oportunidades e competitividade – Arena dominada por homens brancos.

Eu tinha muita vontade de me destacar e crescer na carreira, então mesmo que inconscientemente, entendia com facilidade os “códigos” (da cidade de São Paulo e das empresas) e “jogava o jogo” – tinha “passabilidade”. Tudo em nome da minha “independência” e crescimento profissional. O que não estava tão claro para mim na altura, era que aos poucos eu estava a me distanciar da minha essência, pois estava a “abrir mão” de características pessoais importantes para mim. Negocie e camuflei: o meu estilo de vestir, a minha origem afrodescendente (alisei os meus cabelos crespos com caracóis), a minha forma de falar (escondia o sotaque da região Nordeste), ajustei até a “força” que eu colocava num simples aperto de mãos...Ou seja, a minha busca pela “aprovação” e aceitação no meio corporativo,

que supostamente traria benefícios como cargos de liderança, independência financeira e avanços de carreira, trouxe consigo a negação de parte da minha identidade. Estava a seguir à risca a “passabilidade”, como exposto por Elaine Ginsberg:

“As the term metaphorically implies, such an individual crossed or passed through a racial line or boundary -indeed trespassed -to assume a new identity, escaping the subordination and oppression accompanying one identity and accessing the privileges and status of the other... By extension, “passing” has been applied discursively to disguises of other elements of an individual's presumed “natural” or “essential” identity, including class, ethnicity, and sexuality, as well as gender, the latter usually effected by deliberate alterations of physical appearance and behavior, including cross-dressing.” (Ginsberg 1996, p 3).

Eu era “uma líder”, e segundo os “códigos implícitos e explícitos”, além da leitura do cenário que eu fazia, existia um preço a pagar e comportamentos esperados: passar credibilidade, reduzir aspetos ligados ao feminino para demonstrar força, alisar os meus caracóis (tidos como pouco formal e “desarrumados”), do contrário poderia denotar fragilidade, emotividade, inadequação, pouca competência ou incapacidade de gestão.

Fui criada por uma mulher forte, da classe trabalhadora e que era responsável pelo sustento da casa, não conheci realidade diferente desta. A minha mãe nunca abriu mão do emprego pela família (tinha duas filhas e trabalhava três turnos), recebia remuneração maior do que o meu pai, não se inferiorizava, falava alto e não demonstrava emoções. Esse era o exemplo de mulher que eu tinha em casa, firme e independente, e que de certa forma eu buscava corresponder às expectativas. Desde muito pequena eu ouvia que a mulher tinha de ser autossuficiente, que ter filho cedo atrapalha a carreira e a independência da mulher, e que eu tinha de estudar (e muito), se eu quisesse me destacar e conquistar independência financeira. Eu segui exatamente esta fórmula, estudei muito, tornei-me financeiramente independente e para isso a minha carreira teve de vir em primeiro lugar. Não tive filhos. Aprendi que quando temos exemplos de mulheres fortes em casa, elas se tornam referência.

Em busca de mais crescimento na carreira, resolvi mudar novamente de empresa, almejava o cargo de gerência regional e para isso precisava buscar alternativas, uma vez que na empresa que eu estava poderia levar décadas até alcançar esta posição. Entrei para o setor de retalho desportivo, logo depois para a indústria do entretenimento e juntei-me a uma das grandes empresas exibidoras de filmes do país. A esta altura eu já possuía 2 pós-graduações, uma data de cursos de extensão, experiência em cargos de gestão em ambientes multiculturais, conhecimento de diversas cidades do país e grande experiência em gestão de negócios e de pessoas. Eu tinha tudo, e mais um pouco, para desempenhar a função que almejei. Falava firme

e com assertividade, tinha o que eles chamavam de “coragem administrativa” e “agressividade comercial” - Cheguei a gerente regional de operações de uma multinacional americana.

A pergunta sobre formação de família, casamento e filhos continuava nas entrevistas, e era cada vez mais frequente. Eu perguntava-me, inocentemente, se a mesma pergunta era feita aos homens e porque “isso tudo” teria tanto peso no exercício da minha função. Se eu estava a candidatar-me à vaga, não caberia a mim avaliar se eu conseguiria ou não conciliar os papéis?! Por que as empresas entravam em assuntos pessoais com as mulheres nas entrevistas de emprego? Eu não conseguia entender, as minhas referências eram diferentes, eu não tinha o “lugar de fala” da mulher que acumulava diversos papéis: profissional, esposa, “dona do lar” e mãe - a minha lente e vivência eram outras. Independentemente das experiências ou papéis que cada um desempenhe, talvez a pergunta mais pertinente a ser feita a qualquer candidato (homem ou mulher) numa entrevista de emprego seja: “Em qual momento de vida você está?”, e a partir daí cada um responde de acordo com seu entendimento, condição e situação de vida - Seria menos invasivo e sexista, teria menos viés.

Quando entrei na multinacional americana para exercer o cargo de gerente de operações, notei que não somente a indústria de entretenimento, como também o departamento da empresa onde eu estava alocada (operações) e o cargo que eu exercia – gerente de operações, eram dominados por profissionais do gênero masculino. Segundo o site da plataforma de empregos Vagas.com, o cargo “Gerente de Operações” é composto por 75% de homens no Brasil. Nesta empresa, as áreas onde se conseguia notar uma maior presença de mulheres eram: Marketing e Recursos Humanos. Muitas coisas passaram a atrair a minha atenção nesta indústria e empresa, não só a disparidade gritante na composição dos gêneros nos cargos e departamentos, e o esforço (ainda maior), que eu tinha de fazer para ser ouvida e considerada em algumas reuniões, mas principalmente, a descoberta da diferença salarial existente entre o meu ordenado e o de outro colega, do sexo masculino, contratado exatamente no mesmo dia que eu para desempenhar a mesma função e cargo. Eu acumulava mais experiências profissionais e formação acadêmica do que o colega, mas sequer tinha remuneração equivalente. Ele ganhava mais. Qual seria a justificativa? Nada além do que critérios de subjetividade, vieses e sexismo me vem à cabeça como resposta mais imediata.

A decisão de sair da multinacional americana de entretenimento para uma multinacional francesa do ramo de beleza foi fácil. A indústria da beleza me atraía muito, os estímulos que recebemos desde pequenas são diversos, e eu particularmente me sentia atraída por eles. Sempre

fui muito vaidosa, adorava tudo que conectava com moda e beleza – apesar de ter aberto mão de algumas das coisas deste universo para ter “passabilidade” nas indústrias e setores em que trabalhei. No entanto, o apelo maior foi o desafio da função e o momento da empresa no Brasil. Eu seria a responsável pelo departamento de Operações e Expansão da subsidiária no Brasil e as possibilidades de crescimento eram inúmeras. Quase 90% do quadro da empresa era composto por mulheres, não somente no quadro das lojas, mas também nos diversos departamentos do escritório (percebi que pela natureza do segmento, a indústria de beleza e cosmética tinha alta atratividade para mulheres). A empresa também era liderada no Brasil por uma mulher, como era início da operação, não havia cargos de diretoria, o que me estimulava saber que poderia crescer junto com a empresa. Eu claramente sentia que estava no lugar certo e no momento certo.

Eu me sentia acolhida pela indústria e pela CEO da empresa, sentia-me respeitada e desafiada pela oportunidade, sentia que os colegas confiavam no meu trabalho, que a minha experiência era válida. A minha gestora, então CEO Brasil, era esposa, mãe de 4 filhos pequenos e formada em Engenharia Civil (outra área com maior composição de homens) – A trajetória dela era de grande disrupção, ousadia e inspiração para mim. Tudo contribuiu para eu tivesse ainda mais autoconfiança para desempenhar muito bem a função. Eu sabia que lá, naquelas condições (ambiente interno), com as minhas competências e autoconfiança, somadas às oportunidades que apareciam e à segurança psicológica que eu sentia, eu teria a fórmula perfeita para crescer. Em 5 anos trabalhei muito, tive jornadas exaustivas e 4 promoções, fui Gerente de Operações, Gerente Executiva, Diretora de Operações Brasil e finalmente, aos 37 anos, fui promovida a CEO da filial da empresa em Portugal. Consegui!

Entretanto, após 3 anos na nova função e vivendo em outro país, adoeci. Demite-me. As “estratégias” que usei, para alcançar o meu tão sonhado crescimento profissional, deixou marcas na minha identidade, na minha saúde física e emocional, tive um *burnout* devido ao excesso de trabalho e às condições as quais sujeitei-me. Decidi sair do mundo corporativo por não mais enxergar tal ambiente como saudável e acolhedor. Alisei os cabelos por mais de 20 anos para caber nos “moldes” da “branquitude”, e hoje - após 3 anos sem alisá-los, ainda não fico confortável com a imagem com caracóis que vejo no espelho. Passei anos não reconhecendo a minha ancestralidade e reduzindo o meu sotaque, agora me vejo fazendo as pazes com a minha origem, me declarando afrodescendente e nordestina, mas ainda há certo estranhamento. Parece uma crise identitária, mas sinto que estou numa jornada de

autoconhecimento e reencontro, e que posso (e devo) orientar outras mulheres a partir deste lugar de fala.

Apesar das questões sensíveis trazidas anteriormente, gostaria de destacar o suporte, apoio e inspiração que tive de outras mulheres durante a minha jornada. Mulheres inspiradoras que “puxavam outras” e estendiam a mão, que inspiravam pela sua trajetória, pelo seu estilo de liderança, que se posicionavam diante das situações e tinham orgulho de serem mulheres no exercício daqueles papéis. Mulheres que investiam em capacitação e desenvolvimento constante, por queriam estar aptas para desempenhar bem seus cargos e avançar em suas carreiras, mas que também se preocupavam com o desenvolvimento de outros colegas. Mulheres que tinham um olhar holístico e empático para as situações, e que entendiam os desafios do feminino no mercado de trabalho e na conciliação de seus diversos papéis. Sem estas inspirações e apoio, mesmo com toda experiência e formação, eu talvez nunca soubesse que seria possível chegar onde cheguei. Hoje faço questão de apoiar, inspirar e incentivar outras mulheres mostrando que o caminho pode não ser fácil, mas é possível, e que a visibilidade e representatividade são importantes neste processo. Contudo, é preciso confiança, atenção e respeito a si mesma, pois nenhum trabalho ou carreira vale a nossa vida ou deve ser construído às custas da nossa saúde e bem-estar.

Capítulo 1: Introdução

O presente capítulo traz uma breve introdução sobre a desigualdade de gênero, a sua relevância para os dias atuais e o seu contexto nos cenários brasileiro e português - tema central e norteador da pesquisa. Para além disso, neste capítulo o leitor encontrará os objetivos do estudo, a literatura de apoio que embasa esta dissertação, bem como a estratégia metodológica utilizada para realização da pesquisa. Para apresentar de forma clara e coerente o estudo e cumprir com os objetivos propostos, esta dissertação foi dividida em 6 capítulos.

Diversidade e inclusão, bem como equidade de gênero são assuntos discutidos no Brasil e Portugal há longas datas, há vasta literatura sobre o assunto, além do crescente número de iniciativas em ambos os países para atender a tais temas. No entanto, desde que o assunto entrou na pauta da ONU (2015), tornando-se um dos objetivos de desenvolvimento sustentável (ODS 5) das Nações Unidas até 2030, tem sido cada vez mais frequente as discussões a cerca do tema por parte das empresas, uma vez que estas passam a ter papel relevante para o alcance deste objetivo.

Ainda há muito a “se caminhar” até que a equidade de gênero nas empresas alcance níveis satisfatórios, este hiato ainda é maior quando o olhar recai sobre cargos de liderança e gestão. A presente dissertação visa contribuir para um entendimento mais amplo sobre os mecanismos estruturais, e também outros de carácter mais informal, naturalizado e cultural, que desfavorecem e/ou facilitam a presença de mulheres em cargos de liderança. A compreensão da interação de mecanismos estruturais com dimensões mais contingentes, e específicas de cada contexto em análise, cujos contornos são muitas vezes naturalizados por vieses ou incorporados como senso comum, é condição necessária para o avanço no tema da igualdade de gênero, não apenas para o alcance dos objetivos e metas organizacionais, e crescimento económico mundial, mas principalmente para que tenhamos uma sociedade mais diversa e inclusiva.

Diante das expectativas de conformidade e seguimento de normas e regras sociais, sustentadas por critérios subjetivos, para reforçar o controle e a dominação masculina, torna-se desafiador para as mulheres quebrarem paradigmas e reescreverem novas narrativas, uma vez que muitas destas crenças e normas permanecem até hoje e foram enraizadas, perpetuadas e disseminadas ao longo dos anos.

Para analisar, comparativamente, os padrões facilitadores e dificultadores de diversidade e inclusão de gênero nas empresas do Brasil e Portugal, o presente estudo focou

nas duas principais capitais destes países, Lisboa e São Paulo, que apesar de possuírem características geoeconómicas e políticas diferentes, são lusófonas e possuem contextos históricos que se cruzam.

Devido à dimensão e importância no cenário empresarial e económico do Brasil e Portugal, São Paulo e Lisboa foram as cidades escolhidas como representantes para análise do panorama de diversidade e inclusão. A cidade de São Paulo conta com o maior número de empresas ativas no país – 1.782.810 e concentra 10,3% do PIB brasileiro (IBGE¹). Das 50 maiores empresas em faturação (volume de negócio) do Brasil, 27 estão na cidade de São Paulo e região metropolitana (*Exame*, 13 de setembro de 2022). Já Lisboa, incluindo grande Lisboa, possui 29% do total de empresas do país, sedia 54 das 100 maiores empresas em faturação do país e possui 35,7% do PIB de Portugal (Pordata/2021).

1.1 A desigualdade de género – Uma breve síntese histórica

Apesar das diferenças físicas e fisiológicas existentes entre homens e mulheres, da fluidez da sexualidade e da diversidade de características que existe entre os seres humanos, nenhuma delas atribui a determinado género mais valor do que a outro, tampouco escala de superioridade. Todas as pessoas nascem iguais, não importa como sejam ou pareçam ser, e este fato é reconhecido por muitas culturas (Newton 2019). Contudo, normas sociais e de género ditam um sistema de regras e valores que criam expectativas de como homens e mulheres devem viver, e criam diferenças que são reforçadas através de tradições sociais e que são muitas vezes repassadas por gerações. Em algumas culturas a violação dessas “regras” pode gerar situações de desconforto, oposição, repressão, punição, entre outros tipos de reação negativa à não conformidade, inclusive punição física ou pena de morte.

Embora a maioria das características humanas não sejam consideradas traços inerentes de homens e mulheres, as normas, classificações e categorizações de género tem atribuído, com frequência, uma escala diferenciada de valor e valores a determinados traços e características - isso é bom ou mau, aceite ou não aceite, esperado ou não esperado para homens e mulheres. Entretanto não existe razão biológica que atribui a mulheres e homens sucesso, competência ou capacidade de desempenhar bem, mal ou de forma igualitária qualquer atividade profissional, seja em qualquer área ou setor da indústria.

¹ IBGE: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

Nas sociedades patriarcais as regras, normas e posições de poder são criadas e determinadas pelo masculino, reforçando os seus próprios interesses e contribuindo para a desigualdade de género. Newton (2019) define desigualdade de género como:

“Gender inequality is the tendency to provide one gender or another different opportunities in their lives solely on how they are perceived, as women or men. In the vast majority of cases, the term refers to a relative lack of opportunity or achievement for women in fields such as politics, economics, science, the arts, religion, academia, law, the family, and personal life.” (p 4)

Apesar de “desigualdade de género” ser um termo gramaticalmente neutro, a forma mais comum de desigualdade envolve discriminação contra mulheres, uma vez que a predominância de homens nos mais diversos campos e áreas proporciona uma estrutura de regras, costumes e normas que privilegiam os próprios homens, reforçam o patriarcado, inibem e reduzem a representatividade feminina.

A desigualdade de género é antiga e sugere-se ter existido em todos os locais do planeta e nas mais diversas classes e aspetos da vida humana, tal modelo subjugou mulheres, oprimiu-as, reduziu-as, cerceou benefícios. Segundo Cartwright (2018), as mulheres na Grécia e Roma antiga eram consideradas cidadãs de segunda classe e não tinham direito a voto, a propriedade e a herança - este padrão perpetuou-se em grande parte do mundo desde aquela época; sem contar a existência e manutenção dos haréns em algumas sociedades, onde as mulheres são tidas como propriedade e estão “ao serviço” dos maridos; e dos casos de feminicídio que aconteciam como norma de controle populacional em algumas culturas quando da ocorrência de pobreza extrema - neste caso, a vida da mulher valia menos que a do homem (Newton 2019). Na religião não é diferente, até hoje a Igreja Católica Romana, proíbe que mulheres exerçam altos cargos e cargos importantes. O mesmo acontece na política, a julgar pela quantidade de homens que ocupam cargos de reis, presidentes e chefes de estado *versus* a quantidade de mulheres exercendo os mesmos papéis.

No casamento o casal era considerado um indivíduo e a mulher subjugava-se ao homem, não podendo possuir propriedades, assinar contratos e acordos legais, obter educação, herança, até mesmo ser dona do dinheiro que recebesse em qualquer trabalho que desempenhasse – estava tudo “coberto” pelo controle do marido, logo também não era justificado que as mulheres ganhassem mais que eles (Newton 2019). No Brasil, até outubro de 2022, para realizar uma cirurgia de laqueadura de trompas, uma mulher também necessitava do consentimento do marido (Jornal O Globo, 10 de agosto de 2022).

Apesar de não haver razão biológica que sustente a desigualdade de gênero, pesquisas históricas revelam como o homem reivindica autoridade e superioridade em relação a mulher com base em questões anatômicas e biológicas - recentemente esta crença ficou conhecida como o argumento da “biologia com destino” (Newton 2019). A teoria sugere que as circunstâncias biológicas do nascimento de mulheres e homens, inevitavelmente, predeterminam seus papéis sociais - *“The fundamental point in this theory is that the biological circumstances with which women and men are born inevitably predetermine their roles in society: men as leaders and women as followers.”* (Newton 2019, p 69).

O conceito da superioridade do homem em relação a mulher, fundamentado em questões biológicas, também foi defendido na Grécia antiga por Aristóteles e está presente na suma teológica de Tomás Aquino referida por Magee (2015):

“woman is defective and misbegotten, for the active force in the male seed tends to the production of a perfect likeness in the masculine sex; while the production of woman comes from defect in the active force or from some material indisposition, or even from some external influence.” (Magee 2015 apud Newton 2019, p 70).

Sherry Ortner (1974) argumenta sobre a questão da universalidade de subordinação feminina e aponta para narrativas construídas socialmente, que aproximam a mulher da natureza e o homem da cultura, colocando-as em posição de inferioridade e subordinação. O homem se coloca em posição de transformar e subordinar a natureza com o objetivo de transcendê-la.

Muitos teóricos, pensadores e grandes escritores como: Voltaire, John Locke, Thomas Hobbes, David Hume, Jean-Jacques Rousseau, Adam Smith, Immanuel Kant, Isaac Newton and Thomas Jefferson traziam em suas teorias e escritos a ideia de que a mulher era inferior ao homem e que esta deveria ser totalmente dependente dele. Inclusive na formação e desenvolvimento educacional, a mulher tinha os seus direitos restringidos, reduzidos e vinculados ao cumprimento do seu papel de esposa e mãe. Elas eram tradicionalmente formadas e desenvolvidas em áreas relacionadas a corte e costura, artes, música, autocuidado e cuidados para o lar (Newton 2019).

Ana Diniz, professora do Insper e pesquisadora na área de diversidade e inclusão (BBC News, 06 de março de 2023), destaca também o que chama de “divisão sexual do conhecimento”, como um fator que contribuem para a discrepância da desigualdade de gênero:

“Como a gente prepara as mulheres para algumas áreas que estão mais relacionadas aos cuidados, e os homens, a outras áreas, que estão mais relacionadas à decisão e à tecnologia e

que, não por uma coincidência, tendem a ser as áreas mais valorizadas em termos de remuneração".

Uma das principais arenas impactadas pela desigualdade de género é o mercado de trabalho. Além da forte presença masculina em algumas áreas profissionais, uma das formas mais marcadas de disparidade de género é o pagamento de salários. Em alguns países como o Brasil, por exemplo, as mulheres ganham 78% do salário dos homens para exercer a mesma função (IBGE 2019). Se não temos questões biológicas ligadas ao sexo, comprovadas cientificamente, que favoreçam o melhor desempenho de atividades e funções profissionais a determinado sexo, a única razão para tal disparidade seria a de que o trabalho da mulher não é “visto” como tão valorizado quanto o dos homens (Newton 2019).

Onde estamos hoje?

A desigualdade de género é um tema muito falado ultimamente e a pauta da diversidade e inclusão tem feito parte dos objetivos de muitos países e organizações. As mulheres tiveram muitas conquistas nos últimos anos, se qualificaram, acederam a espaços que antes eram maioritariamente masculinos e estão cada vez mais a ocupar cargos de liderança. Entretanto, apesar dos avanços e das iniciativas públicas e privadas neste sentido, elas ainda encontram muitos desafios e se deparam com estruturas que dificultam o seu acesso a oportunidades, permanência e crescimento dentro das empresas.

Em Portugal, segundo inquérito realizado em 2021 pelo INE, Instituto Nacional de Estatística, as mulheres ganhavam 16% a menos que os homens, apesar de possuírem, na média, mais habilitações (61% dos trabalhadores com nível superior são mulheres); e apesar do desemprego oficial ter caído em relação ao ano anterior (-3,4%), entre as mulheres a redução do desemprego foi de -1,9% face aos -5% dos homens - as mulheres constituem 52% da população desempregada. De acordo com outro estudo, realizado pela Informa D&B (2022), “A Diversidade de Género nas Empresas em Portugal”, a paridade entre homens e mulheres em cargos de liderança nas empresas, ainda está longe e corresponde a menos de um terço. Em 2021, os percentuais de mulheres nestas empresas representavam 41,5% dos 2,8 milhões de empregos, no entanto, nos cargos de liderança o percentual se afunila e a presença feminina é ainda minoritária, caindo para 26,9%. O estudo também aponta, que das quase 40 mil empresas criadas em Portugal em 2021, apenas 27% tinha liderança feminina.

No Brasil, no ambiente empresarial, apenas 38% dos cargos de liderança são ocupados por mulheres, segundo pesquisa realizada pela Grant Thornton (2022). Num recorte específico

para o segundo setor – Indústria, segundo a pesquisa realizada pela Confederação Nacional da Indústria (CNI) em parceria com o Instituto FSB, a discrepância é ainda maior, a proporção média de mulheres no setor é de apenas 30% face aos 70% de representatividade dos homens e elas ocupam apenas 29% dos cargos de liderança nas indústrias do Brasil. Se considerarmos questões raciais (interseccionalidade), os números são ainda mais alarmantes – Apenas 3% de mulheres negras (Kairós), ocupam cargos de liderança nas empresas brasileiras.

Segundo dados do IBGE (2019), no quesito remuneração, as brasileiras recebem o equivalente a 78% dos salários dos homens, apesar de possuírem mais habilitações e serem 59% dos que possuíam ensino superior concluído em 2019. Entre os trabalhadores economicamente ativos com idade entre 25 e 49 anos, o nível de ocupação dos homens nesta faixa etária é de 84,5% versus 64,8% delas. O percentual de ocupação delas cai ainda mais quando há presença de filhos com idade de até 3 anos em casa, 54,6%, e o deles aumenta para 89,2%.

A igualdade de género tem se tornado um tema cada vez mais relevante e necessário, não só por ser uma questão de justiça social e de garantia de direitos constitucionais, mas também por questões de desenvolvimento socioeconómico mundial. Contudo, o seu avanço esbarra em normas sociais carregadas de vieses e preconceitos, e na falta de comprometimento efetivo das empresas com o tema. Há um grande hiato entre as leis aprovadas, as iniciativas divulgadas e o que acontece de fato no terreno das empresas.

A presente dissertação objetivou analisar a interação de fatores causais, entre estrutura, história e contexto local, que impactam na presença de mulheres em cargos de liderança, no Brasil e Portugal. Para além disto, traçou um paralelo comparativo entre estes países lusófonos.

1.2. Enquadramento teórico

O tema em questão – diversidade e inclusão de género nas empresas, tem vasta literatura. Pelo que buscou-se circunscrever a questão através de artigos panorâmicos e científicos, pesquisas, banco de dados dos países e referências bibliográficas que focassem a desigualdade de género, a presença de mulheres em cargos de liderança, e os mecanismos e fatores que impactam a entrada e permanência delas no mercado de trabalho, bem como no seu progresso até alcançarem cargos de gestão.

Para embasar a análise sobre os mecanismos e estruturas por trás da desigualdade de género, é fundamental trazer para este estudo os contributos da antropologia sobre a distinção

entre sexo e gênero, que trouxe luz às diferenças entre biologia e cultura - reiterando que o gênero é uma elaboração cultural, e por vezes performativa, do sexo. Para tal efeito alguns autores foram indispensáveis para esta contextualização: Margareth Mead (1935) que sugere que o gênero e o temperamento são provenientes de uma construção social; Gyale Rubin (1975) ao explicar através da sua teoria sistema “sexo-gênero” como sexo e gênero são interrelacionados culturalmente para gerar opressão e Judith Butler (2017), que traça um panorama da problemática existente entre gênero e sexo e propõe que o gênero é produzido e consolidado pela hierarquia sexual.

Com o intuito de trazer entendimento sobre a origem da subordinação e inferiorização das mulheres, a visão de Sherry Ortner (1974) e Marilyn Strathern (1980) contribuem para esta questão. Ortner defende que a subordinação das mulheres é universal e deriva da associação da mulher à natureza e do homem à cultura. Strathern (1980), contrapõe Ortner e propõe que a distinção de gênero é usada como um operador simbólico para dominação e opressão, mas que não é universal tampouco hierárquico. Uma vez que a natureza do gênero e da cultura são variáveis e relativos. David Newton (2019) também contribui para este estudo e traz um olhar panorâmico sobre a desigualdade de gênero, sua origem e as estruturas que a reforçam.

A análise do surgimento do patriarcado, bem como do seu funcionamento enquanto sistema, é fundamental para compreensão da desigualdade de gênero e da sua perpetuação. Para tal, as perspectivas de Engels (1984), Maria Mies (1986) e Gayle Rubin (1975) são essenciais para este entendimento. Sylvia Walby (1990) e Ledwith e Colgan (1996), complementam esta análise com uma visão ampla e contemporânea, sobre as várias formas que o patriarcado assume no papel de subordinação das mulheres. Para além disso, as autoras ressaltam o conflito de interesses que pode surgir entre o patriarcado e o capitalismo, e como eles se interrelacionam. À luz de Sherry Ortner, analisar também a influência cultural do patriarcado e dos seus mecanismos explícitos, simbólicos e sócio estruturais, que reduzem e avaliam as mulheres como inferiores.

“The universality of female subordination, the fact that it exists within every type of social and economic arrangement and in societies of every degree of complexity, indicates to me that we are up against something very profound, very stubborn, something.” (Ortner 1974, p 67).

Relativamente a dominação masculina, foi igualmente importante entender como as diferenças biológicas são usadas como marcadores culturais para a opressão e subordinação das mulheres. As visões de Beauvoir (1953) e Bourdieu (1998) contribuíram para esta questão.

Outro tema relevante para análise do tema central, é o entendimento de como a psique da mulher foi treinada para desempenho de alguns papéis. A literatura de Nancy Chodorow (1974) nos ajuda a perceber como a experiência de socialização e da estrutura familiar moldam a psique da mulher e servem como agentes de reforço estrutural e treino para “o cuidado”. Michelle Rosaldo (1974), é igualmente importante para o tema, pois revela como as assimetrias universais existentes nas atividades e avaliações culturais das mulheres e dos homens, se relacionam com as esferas doméstica e pública. Com relação aos papéis de gênero e a divisão sexual do trabalho, contribuem com as suas visões Mead (1935), Rubin (1975), Ledwith e Colgan (1996) e Nuncio (2008), que analisam os fatores que levaram à divisão sexual do trabalho, bem como às expectativas sociais estereotipadas e os seus impactos, que reforçam a exclusão e contribuem para o não “acesso” de mulheres a cargos de gestão e liderança.

A compreensão da questão da interseccionalidade também é um ponto importante para esta dissertação, uma vez que as diversas marcações identitárias que as mulheres possuem, passam a ser catalisadores da desigualdade. Neste sentido as visões de Kimberlé Crenshaw (1989), Djamila Ribeiro e Carla Akotirene (2019), Collins e Bilge (2021) são fundamentais para entendimento do tema. Lila Leatherman (2019), também adiciona à questão a importância de contemplar na análise mulheres transexuais e *queers*, que são ignoradas nos movimentos feministas tradicionais clássicos.

Intenciona-se também, contextualizar a trajetória da mulher, suas conquistas, percalços e avanços socio-laborais, bem como as políticas e circunstâncias que operam para proporcionar a igualdade entre mulheres e homens, através da literatura de Virgínia Ferreira (1998; 2010), Rosa Monteiro (2008), Margarida Chagas Lopes e Heloísa Perista (2010), bem como Sofia Machado (2019) e Probst (2021). Para além destes, trazer o enquadramento da importância do movimento feminista neste processo, também citado na literatura de Virgínia Ferreira (2010) e Maria José da silveira Nuncio (2008). Através dos trabalhos de Colgan e Ledwith (1996), Nuncio (2008) e Sara falcão Casaca (2010), procurar-se-á trazer entendimento e luz sobre as mudanças laborais no mercado de trabalho, a sua precarização e o seu impacto nas relações de gênero.

Em outra perspectiva, analisar os “mecanismos”, “agentes” e “forças” que por vezes, “exigem” que as mulheres se adequem a determinados padrões para serem aceitas e encaixadas em ambientes dominados por homens (*passing*), como exposto em Ginsberg (1996), Renfrow (2004) e Newton (2019). Finalmente, através da visão de Halvorson e Rock 2015 e Banaji &

Greenwald 2016, perceber o poder dos vieses e dos estereótipos que atuam diretamente nas normas sociais, e por sua vez, geram a associação do masculino a força, a cargos de poder e gestão, e do feminino à fragilidade e a colaboração, e atuam como estrutura de reforço de padrões específicos de discriminação. Estes padrões precisam ser analisados de perto, pois “retroalimentam” a desigualdade de gênero e “pré-determinam” as funções e setores “adequados” para as mulheres.

1.3. Metodologia

A estratégia metodológica da presente dissertação incluiu uma pesquisa qualitativa etnográfica e a aplicação de um inquérito quantitativo, conjugada com uma coleta de dados de consultorias, instituto de pesquisas e organizações nacionais e internacionais. A metodologia teve como foco, as entrevistas etnográficas com mulheres que ocupam cargos de liderança e os inquéritos realizados com atores chaves (tomadores de decisão das organizações), ambos funcionários de empresas² sediadas nas cidades de Lisboa e São Paulo. As entrevistas etnográficas e o inquérito online foram realizados entre dezembro de 2022 e janeiro de 2023. Por questões de proteção e segurança de dados, os dados de todos os profissionais foram anonimizados, todavia seus perfis sociodemográficos constam no anexo deste estudo.

O principal objetivo da pesquisa etnográfica foi revelar os fatores mais relevantes que impactam a permanência das mulheres em cargos de liderança, através das vivências e percepções das profissionais no terreno onde trabalham. Procurou-se também analisar a relação entre os fatores causais, estruturais, históricos e contextuais de Brasil e Portugal. Nesta pesquisa foram entrevistadas 26 mulheres, com idades compreendidas entre 31 e 55 anos, que ocupam cargos de liderança e gestão, em empresas de diversos segmentos do mercado de trabalho do Brasil e de Portugal, que possuem base nas cidades de São Paulo e Lisboa. As entrevistadas trabalham em diversas áreas e em formatos diversos – híbrido, online e presencial. Algumas entrevistas foram feitas pessoalmente em Lisboa e a outra parte de forma síncrona, online, por meio da plataforma Zoom, devido a localização e disponibilidade das entrevistadas. As entrevistas duraram cerca de 40 minutos.

² As empresas estão nos segmentos de Retalho, Indústria de beleza e cosmética, Comércio atacadista, Turismo, Tecnologia da informação, Recursos humanos, Telecomunicações, Publicidade e propaganda e Construção civil.

Relativamente a pesquisa quantitativa, o objetivo central da pesquisa foi entender através das perspetivas dos inqueridos e de suas práticas de contratação, promoção e de apoio a permanência, os fatores que contribuem para a manutenção da desigualdade de género, bem como analisar os seus estereótipos e estigmas com relação a liderança feminina. A pesquisa online, e assíncrona, inqueriu 34 homens e mulheres, com idades compreendidas entre 31 e 55 anos, 26 deles residentes no Brasil e 8 em Portugal. Os profissionais trabalham empresas sediadas em São Paulo e Lisboa. Para efeitos de análise, estes profissionais foram considerados “atores-chaves”, por possuírem posições de alta liderança e serem responsáveis diretos pela contratação, demissão e promoção de mulheres, bem como pela criação, aprovação e disseminação de políticas internas e construção da cultura organizacional. O questionário possuía questões fechadas e abertas, objetivou-se desta forma confrontar as narrativas deles com a das mulheres entrevistadas na etnografia para analisar a proximidade entre elas.

Já através da autoetnografia, apresentada no prefácio deste trabalho, objetivei apresentar a minha experiência e trajetória profissional dentro das empresas, bem como os desafios e barreiras estruturais que enfrentei e as estratégias que utilizei para avançar nas organizações. Parto de um “lugar de fala” e de interseccionalidade, uma vez que sou mulher, brasileira, nordestina, afrodescendente e ocupei cargos de liderança em grandes empresas multinacionais sediadas em São Paulo e Lisboa.

Além das pesquisas e autoetnografia referidas acima, este estudo utilizou informações e dados de bancos de instituto de pesquisa e estatística do Brasil e de Portugal, bem como artigos académicos, revistas panorâmicas, pesquisas e estudos, relacionados ao tema de diversidade e inclusão, de consultorias, organizações e instituto de pesquisas nacionais e internacionais.

1.4. A estrutura da dissertação

A presente dissertação está estruturada em 6 capítulos, cujo conteúdo é apresentados nos parágrafos seguintes.

O capítulo 2 destina-se ao enquadramento teórico. Objetivou-se aqui um aprofundamento nos temas relacionados com a desigualdade de género, através da análise das abordagens antropológicas das questões que envolvem sexo e género, bem como do entendimento das estruturas que criam e ampliam as desigualdades, como o patriarcado (a superioridade masculina, o privilégio e a dominação), a divisão sexual do trabalho, a dupla

jornada e a interseccionalidade. Outro ponto trazido neste capítulo é a importância do empoderamento feminino para o desenvolvimento nacional.

O capítulo 3 focou numa perspectiva comparada entre Portugal e Brasil, através da análise da entrada das mulheres nas organizações e das desigualdades de género existentes nestes países.

A análise dos resultados da pesquisa qualitativa e de carácter etnográfico é explorada no capítulo 4. O capítulo aborda os principais padrões e tendências encontrados nos mecanismos que facilitam e dificultam a permanência de mulheres em cargos de liderança, bem como as nuances culturais existentes no contexto da desigualdade de género de Brasil e Portugal. Ao analisar as respostas das entrevistadas, buscou-se entender a interação dos fatores causais, entre estrutura, história e contexto local, e o porquê de existir legislação que garante a igualdade de género nestes países, e dela não ser seguida de forma efetiva no terreno.

O Capítulo 5 traz a análise da pesquisa quantitativa, que visou analisar, na ótica dos atores chaves (tomadores de decisão das empresas), quais mecanismos que facilitam e dificultam a permanência de mulheres em cargos de liderança. Para além disso, o capítulo procurou identificar se havia algum alinhamento entre as respostas dadas pelas entrevistadas na pesquisa qualitativa e a perspectiva destes atores chaves. Outro ponto identificado na pesquisa foi a existência do hiato entre o discurso de D&I e a prática no terreno, a análise revelou a falta de compromisso de algumas empresas com o tema e o motivo de ainda existirem barreiras que impedem o avanço das mulheres nas organizações.

Por fim, o capítulo 6 traz a conclusão da dissertação e apresenta um sumário de suas contribuições e das principais descobertas da pesquisa. Este capítulo também traz um paralelo entre Brasil e Portugal, aponta saídas e soluções possíveis e contribui com exemplos de práticas de gestão da inclusão de género nas empresas. Para além disso, intencionou-se aqui reforçar que se trata de um tema complexo e multidimensional, que tem impacto direto no desenvolvimento socioeconómico mundial e, portanto, necessita ser abordado por múltiplos lados, com ações efetivas coordenadas e conjuntas entre as mulheres, empresas, governos e demais agentes da sociedade.

Capítulo 2: Desigualdade de género – Um enquadramento teórico

A temática da desigualdade de género possui uma longa genealogia de estudos que a pretendem examinar, identificar e compreender de um modo mais amplo. A fim de também contribuir com a análise e trazer um maior entendimento sobre os mecanismos estruturais que dificultam (ou facilitam) a permanência de mulheres nos cargos de liderança das empresas, o presente capítulo elabora um enquadramento teórico baseado em estudos e literatura antropológica e sociológica. Estes estudos e literatura analisam e tentam explicar as dinâmicas da desigualdade de género, bem como as estruturas que a reforçam, tais como: a problemática entre sexo e género, o patriarcado e os seus mecanismos de dominação e inferiorização da mulher, a divisão sexual do trabalho e a interseccionalidade, que está relacionada com o cruzamento e sobreposição de género, raça, classe (e outros), e amplifica a opressão e a exclusão das mulheres. Por último, este capítulo aborda a importância da igualdade de género para o desenvolvimento socioeconómico mundial.

2.1. A questão do sexo e género

“Cada vez mais, os estudos têm mostrado como o género é construído e reconstruído durante o curso de todas as esferas da vida cotidiana.” (Ledwith e Colgan 1996, p 12, tradução livre).

Para avançarmos na análise e reflexão sobre os mecanismos e estruturas que produzem a desigualdade de género é necessário contextualizar o conceito de género, identificar como ele se constrói e reconstrói dentro da sociedade, e como se relaciona com o sexo (biológico). Se entendido do ponto de vista de construção social e cultural, o género adquire carácter fluido e se contrapõe à rigidez biológica binária. “Convém”, por questões de “controle” e “manutenção da norma patriarcal”, manter o sexo como binário, pois desta forma é possível garantir uma estabilidade interna ao sistema. Uma das precursoras dos estudos de sexo e género (quando o conceito de género ainda nem existia), foi Margareth Mead. Através de estudos etnográficos realizados com homens e mulheres das tribos Arapesh, Mundugumor e Tchambuli, da Nova Guiné, Mead (1935) sugeriu que género e temperamento sexual são determinados culturalmente. De acordo com a antropóloga, as características associadas às diferenças sexuais de mulheres e homens, estereotipadas e frequentemente tidas como traços do temperamento feminino e masculino, não são inatas ao sexo biológico, mas construções culturais provenientes de aprendizados e imposições. Mead (2003) afirma: *“Os traços que ocorrem em alguns dos membros de cada sexo são especialmente consignados a um sexo e denegados a outro.” (p 273).*

Anos depois, Gayle Rubin (1975), também sugere que o gênero decorre de uma construção social e propõe a teoria sistema “sexo-gênero” para explicar como o sexo e o gênero são interrelacionados culturalmente para gerar opressão. Rubin (1975) diz: *“Gênero é uma divisão dos sexos imposta socialmente. É um produto das relações sociais de sexualidade. Os sistemas de parentesco baseiam-se no casamento. Por isso eles transformam pessoas do sexo masculino e pessoas do sexo feminino em “homens” e “mulheres”* (p 179).

Por meio da teoria de “sistema sexo-gênero”, Rubin (1975) postula que a subordinação das mulheres decorre das relações que organizam sexo e gênero em um sistema de atribuição social e diferença biológica, que é utilizado para colocar homens em posição de privilégio e superioridade face às mulheres. Ou seja, há uma sexualidade biológica que é transformada em produto após o processo de culturalização. A autora argumenta que esse sistema é um processo organizado de forma política, social e econômica, na qual a divisão social e sexual do trabalho constrói o sistema de gênero. O pensamento de Rubin contraria as correntes teóricas que postulavam uma ordem inversa, de que eram exatamente as diferenças entre homens e mulheres que construíam e pré-determinavam a divisão sexual do trabalho. Neste sentido, a autora argumenta através da sua teoria de sistema sexo-gênero, que as mulheres são transformadas em mercadorias, “mercantilizadas”, e passíveis de troca entre homens nas sociedades patriarcais. Contudo, ela reforça que estas categorias são culturalmente organizadas e situadas, e são atemporais.

Outro ponto abordado por Rubin (1975) é a heterossexualidade compulsória e sistêmica, que produz narrativas organizadas num sistema socioeconômico que se viabiliza através de uma unidade constituída através de relações heteronormativas. Além da opressão e subordinação da mulher, este mesmo sistema produz opressão e discriminação das pessoas homossexuais, uma vez que é sustentado por uma composição de aspeto inexorável e obrigatório, formada por uma unidade viável, que é constituída pelo casal homem-mulher. Rubin postula que o gênero é um produto de uma heterossexualidade obrigatória, logo a inter-relação entre sexo e gênero não pode ser tratada de forma simples, tampouco fixada como necessária. Para além disso complementa, que o conjunto de regras que rege o parentesco produz a heterossexualidade compulsória. Conforme refere a autora:

“Toda a sociedade tem também um sistema de sexo/gênero – uma série de arranjos pelos quais a matéria-prima biológica do sexo humano e da procriação é moldada pela intervenção humana, social, e satisfeita de um modo convencional, por mais bizarras que algumas dessas convenções sejam.” (Rubin 1975, p 165)

De acordo com Judith Butler (2017), em condições de heterossexualidade normativa, como acontece nas sociedades patriarcais, muitas vezes os indivíduos podem usar de policiamento do gênero como maneira de garantir a heterossexualidade ou aderência á norma socialmente imposta. A autora também afirma que, segundo esta perspectiva, “a hierarquia sexual produz e consolida o gênero” e serve como suporte das relações heterossexuais. A norma da heterossexualidade existe como sustentação da hierarquia de gêneros, criando desta forma um terreno fértil para a desigualdade, onde o masculino superiorizado condiciona a mulher a posições inferiores. Seja no casamento, na sociedade e, através da reprodução de padrões desiguais enviesados nas empresas.

Outro ponto trazido por Butler (2017) é a construção do gênero, que não decorre do sexo, mas sim das construções culturais, não podendo, desta forma, ser fixo tal qual o sexo pareça ser. O gênero seria então as construções sociais que o corpo sexualizado assume, não se pode então afirmar que de um sexo possa decorrer unicamente um gênero (Butler 2017, p 24). A autora também argumenta, numa abordagem feminista materialista, que o que se entende ser a origem da opressão é na realidade o marcador imposto pelo opressor e seus efeitos materiais e de manifestação.

Na perspectiva da antropologia e outras ciências sociais, o gênero é visto como um marcador da diferença biológica, linguística e/ou cultural. É um significado prévio que um corpo, sexualmente diferenciado, assume em oposição a outro. No ponto de vista de algumas teóricas feministas o gênero seria uma relação ou conjunto de relações e não uma característica do indivíduo. Conforme postulado por Rubin (1975), o gênero não é fixo, pode variar de acordo com o contexto e pode ser criado como um produto cultural para atender a narrativas específicas.

Em outra análise o gênero pode ser visto como um marcador de hierarquia, um operador simbólico e definidor de posição. Ortner (1974) sugere a existência universal de uma hierarquia de gênero devido a associações à dicotomia natureza-cultura, onde as mulheres são associadas à natureza em oposição aos homens, que são associados à cultura. Segundo Ortner, a percepção de que as mulheres são mais próximas da natureza se dá devido a sua capacidade reprodutiva, de cuidado dos filhos e do lar. Já os homens são percebidos como mais próximos da cultura devido a sua capacidade de transformação da natureza e da sua participação no domínio “público”. Tal teoria pressupõe uma hierarquia entre a cultura e a natureza e entre o gênero

masculino e o feminino, que se reflete na universalidade da superiorização dos homens e inferiorização das mulheres.

Em seu famoso livro, *O segundo sexo*, Beauvoir (1953) argumenta que certas “características” relacionadas a fisiologia da mulher, como algumas partes do corpo e alguns dos processos fisiológicos, não tem relação direta com a saúde e estabilidade da própria mulher: ovário, seios, útero, menstruação, ovulação, lactação, amamentação, parto e, portanto, estão ligados diretamente a produção, gestação, reprodução e cuidados de outros seres da espécie:

"Many of the ovarian secretions function for the benefit of the egg, promoting its maturation and adapting the uterus to its requirements; in respect to the organism as a whole, they make for disequilibrium rather than for regulation - the woman is adapted to the needs of the egg rather than to her own requirements." (Beauvoir 1953, p 24)

Ou seja, proporcionalmente uma grande parte do corpo da mulher e os processos fisiológicos aos quais ela passa, durante grande parte da sua vida, estão ligados a reprodução da espécie, mesmo que isto custe a sua saúde, força e estabilidade geral. O homem, por não possuir as mesmas funções “criativas naturais”, transcende artificialmente através da transformação da natureza, criando coisas de caráter duradouro, eternas e artificiais, enquanto a mulher parece destinada a criação de indivíduos (perecíveis, mortais). Ou seja, segundo o postulado por Beauvoir (1953), não é através da geração da vida ou da criação “natural” que o homem transcende e se eleva, mas através da modificação e transmutação da própria natureza. *"For it is not in giving life but in risking life that man is raised above the animal; that is why superiority has been accorded in humanity not to the sex that brings forth but to that which kills"*. (p 58-59). Outro ponto importante é a função fisiológica da mulher, que segundo Ortner (1974, p 77), acaba por limitar seus movimentos sociais e determiná-la a contextos e papéis sociais pré-definidos, devido ao significado que os seus processos corporais se localizam na sociedade – como por exemplo, o confinamento da mulher no contexto familiar e doméstico nos processos de amamentação e primeiros cuidados dos bebês.

A associação da mulher ao contexto doméstico, se dá não só pelas questões de cuidado do lar, mas principalmente à maternidade, socialização das crianças e cuidados e dos bebês, tidos como hipossuficientes e incapazes, segundo Ortner, reforça a visão de que a mulher é mais próxima da natureza, é vista como a principal responsável por cuidar da “cria” e “domesticá-la”. A mulher acaba por ser associada “naturalmente” ao doméstico e a maternidade, em oposição aos homens, que passam a ter as suas atividades mais relacionadas ao externo – a cultura, na figura das leis, políticas e religião (incluindo nas empresas e no mercado de

trabalho). Ou seja, uma definição de papéis universalmente pré-determinada por associações socio normativamente construídas. O doméstico por sua vez é associado como inferior.

Chorodow (1974, p 48) sugere que até a psique da mulher “parece” estar mais próxima da natureza, contudo, não por caráter biológico, genético ou inato, mas devido ao caráter universal da experiência de socialização da mulher e da estrutura familiar, que acabam por moldá-la. Chorodow refere ainda que a personalidade feminina tende a estar mais envolvida com sentimentos, coisas e pessoas concretas do que abstratas, sugerindo uma tendência maior ao particularismo e ao personalismo. Aqui podemos conectar tal “tendência” às atividades ligadas à maternidade (primeiros cuidados e criação dos filhos) e cuidados do lar, que podem agir como agentes de reforço estrutural e treino para um olhar mais voltado ao cuidado da espécie.

Strathern (1980) reforça que a distinção de “homem” e “mulher” no pensamento ocidental é utilizada como um operador simbólico, como forma de dominação ou expressão masculina, mas que não é universal e tampouco hierárquico. Ela postula que natureza, gênero e cultura são conceitos variáveis e relativos. A autora critica a forma como a dicotomia masculino-feminino é usada para expressar hierarquia entre a natureza e a cultura, e muitas vezes a oposição, que coloca os homens como criadores/sociais e as mulheres como naturais/infrassociais. Strathern questiona se existem modelos múltiplos e dominantes de gênero, que podem variar entre homens e mulheres e supõe que o argumento da Ortner (1974) é simplista e enviesado. Segundo Strathern, esta narrativa ignora a complexidade e variedade dos conceitos de cultura, natureza e gênero nos mais diversos contextos e culturas.

Rosaldo (1974, p 17-19) relaciona as assimetrias universais existentes nas atividades e avaliações culturais das mulheres e dos homens a uma oposição estrutural, e universal, entre as esferas doméstica e pública. Ela admite que diferenças na constituição física, principalmente na resistência e na força, também podem levar a diferentes características nas atividades masculina e feminina, contudo ressalta que o que se torna “surpreendente” é o fato das atividades masculinas serem sempre mais valorizadas e reconhecidas como importantes do que as desempenhadas pelas mulheres. Segundo Rosaldo (1974, p 23-24), as mulheres acabam por ficar absorvidas pelo trabalho doméstico por conta do seu papel como mãe, suas atividades econômicas e políticas acabam por serem limitadas pela responsabilidade do cuidado infantil e o foco da sua atenção e emoções é direcionado para crianças e para o lar. Ou seja, por causa das suas funções peculiares, a mulher ficou “condicionada” aos limites da casa. Aos homens

não cabe o mesmo peso e responsabilidade do cuidado, e proximidade, a ponto de parecer natural e necessário, como acontece com as mulheres com relação a criação e nutrição de seus filhos pequenos.

Rosaldo desenvolve o seu argumento por meio da explicação do processo, mais tradicional e frequente, de socialização das crianças. Os filhos desenvolvem inicialmente uma identificação pessoal com as mães, por ser ela o seu primeiro agente de socialização, mas ao passo que a criança cresce, o gênero passa a servir como molde socializador. Para as jovens é quase que natural replicar as atividades e papéis desempenhados pela mãe, a medida que crescem se envolvem mais no mundo das mulheres e seguem os passos das mulheres mais velhas da família, e através de uma identificação quase que espontânea esse padrão é repetido ao longo das gerações. Já para os meninos, ao passo que crescem e se vão se preparando para a vida adulta, parece haver uma necessidade de ruptura e distanciamento com o lar, com a família (e com o materno/feminino), para que se tornem homens. Desta forma adotam uma identificação posicional, através da construção de uma identidade masculina, identificada com o papel masculino do pai, que é caracterizada por uma “coleção” de elementos abstratos, ao invés de uma identificação pessoal como um indivíduo real, como acontece com as meninas. A medida que os jovens vão acedendo espaços sociais mais amplos, vão encontrando o mundo organizado por critérios mais universalistas e abstratos. Assim a socialização anterior de meninos e meninas prepara-os para o tipo de experiência e social que ele terá na vida adulta.

Numa outra perspectiva, Strathern (1980) analisa as implicações dos símbolos de gênero na relação entre o social e o não social. Ela afirma que os homens podem estar associados tanto ao mundo social mais amplo quanto ao selvagem, enquanto as mulheres são vistas como infrassociais e domésticas, mas também potencialmente selvagens. Ela propõe uma distinção entre individual-social como uma forma alternativa de entender as oposições simbólicas entre homens e mulheres. Rosaldo (1974) sugere que a saída para uma sociedade mais igualitária passa pela transcendência da mulher nos limites domésticos, uma vez que esta ganha poder e valor quando é capaz de transcender o espaço lar/família e aceder o domínio do “público”, e principalmente, pela participação e responsabilização do homem na vida doméstica do lar. Enquanto a esfera doméstica permanecer no domínio exclusivo das mulheres, não haverá equivalência entre os papéis.

Nesta secção, abordamos alguns conceitos e questões existentes entre gênero e sexo. O objetivo desta contextualização foi mostrar como a cultura pode ser utilizada para “transformar

a sexualidade biológica”, criar produtos e marcadores de opressão que atendem a narrativas patriarcais. Estas narrativas, por sua vez, constroem e reforçam estruturas que inferiorizam, oprimem e desvalorizam as mulheres. A seguir, analisaremos como o patriarcado, e suas estruturas, criam e sustentam a desigualdade de género limitando a movimentação das mulheres.

2.2. *Sistemas e estruturas patriarcais: hierarquia, privilégio e dominação masculina*

O patriarcado ao longo dos séculos vem contribuído - e muito, para a desigualdade de género. Condutas, expectativas e subjetividades naturalizadas, que visam a manutenção do privilégio, exploração e dominação masculina, fortaleceram a imagem de superioridade do homem e a subordinação da mulher. Em sociedades patriarcais, como no Brasil e em Portugal, o homem detém o controle nas mais diversas esferas sociais, da política aos negócios, das artes a religião, da educação às leis, entre outras áreas de vida humana tida como fontes de poder. Em outras palavras, é o sistema onde os homens estão em posição de superioridade, liderança e dominação tendo certos direitos e “licenças garantidas” sobre os que se encontram em posição oposta a eles – as mulheres.

Segundo Maria Mies (1986), historicamente os sistemas patriarcais foram desenvolvidos em determinado momento, por povos específicos em regiões específicas e não são sistemas universais, atemporais e que sempre existiram. Ela reforça que a, quase, universalidade do patriarcado tem de ser explicada pelos mecanismos que são usados para difundi-lo (o roubo, a guerra e a conquista) e que este sistema se interrelaciona com o capitalismo. Mies considera que o patriarcado revela a “profundidade histórica” da exploração e opressão das mulheres, mas que é o capitalismo a sua manifestação contemporânea. Em sua tese ela postula que o capitalismo não funcionaria sem o patriarcado (p 38): *“uma vez que o objetivo do capitalismo é um processo interminável de acúmulo de capital, este não pode ser alcançado sem que haja relações patriarcais entre homens e mulheres.”* O capitalismo se beneficia do trabalho subvalorizado e não remunerado das mulheres, seja no âmbito profissional, quanto no doméstico e, por conseguinte, legitima a opressão e a exploração do patriarcado.

Uma clássica explicação para o surgimento e “escolha” do patriarcado como modelo de comunidade, está relacionado com o surgimento da propriedade comunal, com o desenvolvimento dos meios de produção e uso da terra e surgimento da sociedade de classes - onde famílias monogâmicas viviam, produziam e protegiam a propriedade (Engels 1984). Tal

estrutura levou a uma sociedade na qual o uso e proteção da terra faziam-se necessários, não só pela manutenção e defesa do patrimônio, mas também pela garantia de perpetuação do patrimônio através das gerações. Segundo Engels (1984), nas sociedades de classes, homens e mulheres tinham papéis definidos, a divisão sexual do trabalho era orientada pela produção económica (homens), procriação e cuidados da casa e dos filhos (mulheres). Como os homens tinham a força física, eles realizavam as atividades ligadas aos meios de produção, proteção e cultivo das propriedades e as mulheres foram designadas como cuidadoras da casa, da família e responsáveis pela reprodução de outros indivíduos (Smith 1997 apud Newton 2019) - aqui já notamos os primeiros passos na direção do beneficiamento de privilégio, além do reforço da autoridade e controle masculino sobre a mulher.

Mies (1986, p 36-38), usa o termo “exploração” para identificar a causa da relação opressiva entre homem e mulher. A autora pega o termo emprestado do Marxismo, que utiliza a expressão para categorizar a apropriação do trabalho excedente pelo capitalismo. Segundo Mies, o termo tem conotação mais ampla e numa análise simplista pode significar apropriação indevida ou ganho de algo às custas do outro. Ela sugere que se não falarmos de exploração quando falamos da relação homem-mulher, o discurso sobre opressão ou subordinação não se sustenta, e reforça (p 36): *“a opressão ou subordinação, sem referência à exploração, torna-se então uma questão puramente cultural ou ideológica, cuja base não pode ser identificada, a menos que se recorra à noção de alguma agressão inata ou sádica tendência nos homens.”* Mies ressalta que a exploração é uma questão histórica, não tem caráter biológico ou psicológico e está na base da relação homem-mulher, e aponta que a mulher é explorada “triplamente” - ela é explorada não só economicamente, mas como ser humano pelos homens, como dona de casa pelo capital e, se forem trabalhadoras assalariadas, também serão exploradas como tal. Mies destaca ainda, que esta última forma de exploração é agravada pelas outras duas formas que estão interligadas.

Sylvia Walby (1990 apud Ledwith e Colgan 1996, p 7) sugere uma visão ampla, abrangente e contemporânea, das várias formas que o patriarcado assume no papel de subordinação das mulheres na sociedade. A autora identifica seis estruturas patriarcais e aponta que a experiência do indivíduo com o sistema patriarcal dependerá da inter-relação entre essas estruturas: o modo de produção patriarcal (trabalho doméstico), o trabalho assalariado, o papel do Estado, a violência masculina, as relações patriarcais na sexualidade e a formação de instituições culturais. Walby (1988; 1990) destaca o conflito de interesses que pode surgir entre o

patriarcado e o capitalismo. O segundo necessita da mão de obra barata e o primeiro quer restringir a mulher aos trabalhos domésticos e de cuidados da família, ou ainda, às formas limitadas de trabalho remunerado. Walby cita duas estratégias patriarcais para explicar a desigualdade de gênero que resulta delas:

“uma é a exclusão total das mulheres das estruturas que os homens dominam, a outra é a segregação das mulheres em relação aos homens dentro dessas estruturas para mantê-las em posições de subordinação, ou seja, segregação onde a exclusão falha.” (Walby 1988; 1990 apud Ledwith e Colgan 1996, p 9-10; tradução do autor).

Entretanto, a precarização da mão de obra – de interesse do capitalismo, acolhe em certa medida, os interesses patriarcais e vice-versa. Estes dois sistemas se encontram no ponto que toca a redução e inferiorização do papel da mulher, um a reduzir e subjugar a mulher e o outro a aproveitar esta mão de obra precarizada, inferiorizada, e por consequência barata, para utilização em cargos operacionais e de entrada. Esta retroalimentação serve de palco para a criação e constante reprodução da desigualdade de gênero, principalmente no que toca as divergências salariais e a presença de mulheres em cargos de liderança.

Gerda Lerner (1986 apud Newton 2019), escritora austríaca, revisou algumas das antigas teorias sobre a origem do patriarcado, que apontavam para a capacidade de o homem estuprar, domesticar animais e a brutalidade com que os criava, como os fatores que levaram o homem a subjugar a mulher. Outra teoria, também analisada por ela, sugeria que a dominância masculina surgiu devido ao sentimento de incapacidade masculina em relação a geração de filhos. Lerner então propõe outras razões para a ascensão do patriarcado: a ascendência de deuses masculinos ao invés de deusas femininas, a quem era devido lealdade, e a disseminação de teorias aristotélicas que postulavam que as mulheres eram seres incompletos e danificados. De acordo com Newton (2019, p 70), um outro fator que reforçava o controle e manutenção da autoridade masculina, era o diagnóstico médico de mulheres como histéricas. Em seu livro *Gender Inequality* (2019), Newton traz pesquisas e recortes da desigualdade de gênero ao longo da história e menciona que no início do século XX, a histeria era um dos diagnósticos médicos mais comuns para problemas e queixas femininas. Ele era usado, inclusive, para diagnosticar mulheres que não seguiam os papéis tradicionais esperados ou não estavam em “conformidade” com as regras sociais pré-estabelecidas.

Segundo Pierre Bourdieu (1998), a sociedade naturalizou culturalmente as diferenças entre os gêneros, bem como a superioridade do homem em relação a mulher, a partir da interpretação dos corpos biológicos e por meio dela validou a dominação do masculino sobre o

feminino. De acordo com Bourdieu, não são as características físicas ou as funções biológicas que determinam a hierarquia (superioridade masculina e inferioridade feminina) e a divisão do trabalho entre os sexos, mas sim uma construção simbólica e arbitrária que legitima uma relação de dominação. É portanto, uma construção cultural que acontece por meio de um trabalho de socialização, que “impõe” usos legítimos do corpo, principalmente os sexuais, e exclui toda e qualquer possibilidade que não se encaixe nesta lógica binária de masculino e feminino. Esta construção cultural naturalizada da diferença entre os gêneros, legitima a dominação masculina.

Ao contrariar Mies (1986), Ortner (1974) afirma que a subordinação da mulher aos homens é um processo encontrado em todas as sociedades conhecidas, que a busca por sociedades matriarcais ou minimamente igualitárias se provou “infrutífera”. Ortner cita Lowie (1956), e refere, que até mesmo na sociedade matrilinear da tribo nativa americana Crow - onde as mulheres tinham certos poderes e direitos, eram destacadas em rituais, e podiam exercer cargos altos em cerimônias - durante o período menstrual elas eram tratadas como inferiores, como fonte de contaminação, montavam cavalos de segunda linha, não podiam se aproximar de homens feridos ou iniciantes em guerras, tampouco tocar ou olhar objetos sagrados. Ao aprofundar a explicação da desvalorização universal das mulheres, Ortner começa por enfraquecer o argumento do determinismo biológico. Ela pontua que apesar de homens e mulheres serem diferentes, tais fatos e diferenças só assumem alguma relevância e significação de hierarquia, no âmbito do sistema de valores culturais, que por sua vez, é alinhado aos interesses dos que o constrói. Então, propõe analisar a subordinação à luz de outros fatores universais e generalizados, nos quais todos os seres humanos se encontram (independentemente da cultura), como por exemplo: o fato de todos os seres humanos possuírem um corpo físico, uma mente, serem parte de uma sociedade, herdarem uma tradição cultural, nascerem de uma mãe, terem alguma relação mediada com a natureza e possuírem interesse individual na sua sobrevivência.

Para responder à questão do que poderia haver de estrutura generalizada, e comum a todas as culturas, que as levariam a dar um valor inferior ou secundário às mulheres, Ortner analisa a relação das mulheres e homens com a natureza e com a cultura. A autora reforça que toda a cultura está “engajada” em criar e sustentar símbolos e artefactos que controlem seus interesses. Os rituais, existem em todas as culturas e sociedades, e é através deles que o ser humano tem a habilidade de agir e regular a natureza e os processos. É por meio da criação e manutenção de rituais que as diversas culturas regulam e mantêm a ordem e também

determinam e disseminam quais relações são “apropriadas” para o convívio social e manutenção da existência. O ritual age como fator de transmutação e transformação da natureza. De acordo com Ortner, a cultura em algum nível de consciência, afirma ser distinta e superior a natureza, este senso de distinção e superioridade ampara-se na capacidade de "socializar" e "culturalizar" a natureza. A habilidade de transformar, socializar e impor a cultura sobre a natureza pressupõe uma relação de dominação.

Com base em um estudo etnográfico do povo Hagen da Nova Guiné, Strathern (1980) propõe uma análise da dicotomia entre o doméstico e o selvagem, sem pressupor uma equivalência a dicotomia natureza-cultura. A autora questiona a “universalidade” da subordinação/hierarquização do gênero, que traz essa dicotomia como base. Em seguida argumenta que os conceitos de natureza e cultura são específicos de tradições intelectuais ocidentais, seletivas e enviesadas, que veem esta relação como uma forma de controle ou dominação. Strathern também critica a tendência ocidental de querer atribuir às outras culturas a mesma noção de cultura e natureza que a nossa. Ao trazer os Hagen como exemplo, ela reforça que não há para este povo uma delimitação clara entre os domínios natureza-cultura. A autora também compara os Hagen com outros povos das terras altas da Nova Guiné, que possuem diferentes formas de se relacionar com o ambiente, com os recursos e com a sexualidade. Strathern reforça que há dois interesses principais na conceituação ocidental que hierarquiza cultura-natureza e masculino-feminino: um feminista e outro ecológico. Ela sugere que no âmbito do interesse ecológico a cultura é vista como uma forma de adaptação ou transformação da natureza, já no âmbito feminista a cultura é vista como forma de dominação ou expressão masculina. Então reforça que a cultura pode ser vista como expressão da natureza humana, ou como forma de transformação da natureza animal, e que a natureza pode ser vista como recurso ou limitação para a cultura.

Strathern (1980) critica a visão de Ortner (1974), baseada na dicotomia natureza-cultura, na qual a cultura é vista como superior a natureza, e os homens superiores às mulheres. Para além disso, questiona se as outras sociedades têm os mesmos conceitos de natureza e cultura e se são auto conscientes sobre essa relação. A autora contra-argumenta que os conceitos de natureza e cultura são relativos e variáveis, e que as diferenças e especificidades de cada sistema simbólico não podem ser ignoradas, simplificadas, tampouco vistas como fixas ou universais. Adicionalmente, aponta que as implicações políticas e epistemológicas dessa visão podem ser vistas como uma forma de dominação ou subjugação das mulheres.

No contraponto do argumento que conecta mulheres a natureza e a esfera doméstica, é importante também mencionar o poder de interação, influência e participação das mulheres na cultura. Ortner (1974, p 76) reforça que as mulheres são seres pensantes, conscientes, comunicadores, geradores de valores e símbolos, que também participam da transformação cultural, do diálogo social e ocupam posições de poder em algumas sociedades. Contudo, apesar de também estarem comprometidas com a cultura, parecem seguir a lógica do argumento cultural que as desvaloriza ao aceitar quase que inquestionavelmente o lugar que a própria cultura as coloca (em papéis de mediação e subordinação). A posição de mediação e o “status” intermediário, já a coloca em posição inferior a posição masculina - se concordarmos com o argumento de que a cultura estaria acima da natureza pelo caráter controlador e transmutador da mesma. Além disso, o ambiente doméstico, as atribuições de responsabilidades familiares e as expectativas sociais ligadas à sua função de socialização de outros indivíduos, limitam o espaço e movimento da mulher, já que atuam como agentes predeterminantes do cumprimento das normas sociais.

Toda esta narrativa que leva a subordinação, é uma construção cultural e não um “fato da natureza”. Conforme mencionado por Ortner (1974), a mulher não é mais próxima da natureza do que o homem e ambos são conscientes e mortais. Entretanto, é verdade que vieses e outras estruturas sociais e culturais trabalham na manutenção da associação desta visão, e acabam por fazer com que a mulher apareça numa posição inferior em relação ao homem. Se olharmos para o sistema patriarcal como o maior interessado na manutenção desta narrativa, fica fácil entender o tom do discurso e o porquê de a “cultura” continuar a produzir e perpetuar tais ecos de ordem nada natural – Como exposto por Ortner (1974, p 87) em tradução livre: *“uma visão cultural diferente só pode surgir de uma realidade social diferente, uma realidade social diferente só pode surgir de uma visão cultural diferente”*. Ou seja, é preciso atacar essas duas frentes para que possamos sair desta “referência circular”.

Esta secção abordou como o patriarcado e os seus mecanismos, acabam por impactar na desigualdade de género e criam os fundamentos para a divisão sexual do trabalho. A secção a seguir aprofundará o tema da divisão sexual do trabalho e as suas estruturas.

2.3. Divisão sexual do trabalho

Segundo Mead (2003) a divisão sexual de género decorre de construções sociais que leva a atribuições de papéis e *“cada sexo, como sexo, é forçado a conformar-se ao papel que lhe é atribuído.”* (p 25). A autora argumenta que a definição social de papéis baseadas nas

diferenças sexuais está cheio de arranjos arbitrários e não se deve considerar tais aspetos de comportamento como ligados ao sexo biológico.

Relativamente aos papéis de género e a divisão sexual do trabalho, Maria José da Silveira Nuncio (2008) faz uma análise dos fatores que se submeteram à divisão, bem como às expectativas sociais estereotipadas, sob o ponto de vista da organização socioeconómica. A análise parte do modelo de trabalho das sociedades pré-industriais e da nova divisão sexual do trabalho, imposta pela industrialização e pelo capitalismo - ambos com raízes patriarcais. Nuncio sugere que “tradicionalmente”, o domínio da ação feminina é do cuidado dos outros, bem como de suas necessidades, e que ao serem confinadas no espaço doméstico, cabia às mulheres desempenhar atividades relacionadas ao bem-estar dos membros da família. Já aos homens cabia conquistar no domínio público/exterior, os recursos necessários à subsistência da família. Segundo a autora, é neste sentido que os papéis de género foram estruturados ancestralmente – homem provedor/mulher cuidadora. Ela afirma ainda que, desta forma, a família é colocada no centro de um conjunto de relações com outras instituições sociais, que estão perfeitamente articulados com as características da organização social global (p 28).

Segundo menciona Nuncio, a passagem do modelo industrial para o modelo de sociedades de serviços, fez com que houvesse a necessidade de recomposição de mão de obra, que se deu com a entrada “massiva” de mulheres no mercado de trabalho assalariado e fez surgir novas perspetivas com relação ao trabalho feminino. As novas perspetivas trouxeram consigo contradições e conflitos, uma vez que a coexistência desse novo papel da mulher, profissional assalariado, e a manutenção dos seus outros papéis, relacionados à família e às representações sociais, acabavam por gerar assimetrias em relação ao papel dos homens na esfera familiar, e conduziam à novas desigualdades de género – quer seja na manutenção do emprego, na progressão da carreira, quer seja na questão da remuneração.

As evoluções das sociedades no período pós-II Grande Guerra e as amplas transformações socioeconómica e política vividas no ocidente, refletiram-se de forma significativa na situação social das mulheres. Houve avanços e conquistas em diversos domínios: no exercício dos direitos de cidadania, no acesso ao mundo académico e ao emprego assalariado, no conhecimento de si mesma e da sua sexualidade. Contudo, apesar da realidade apontar para uma necessária atualização de modelos e representações sociais acerca dos papéis de género, a ideologia patriarcal enraizada insiste na manutenção da segregação, tendo como

base as diferenças biológicas entre os sexos, que, por conseguinte, reforça o binómio, mulher cuidadora/homem provedor.

Segundo Nuncio, a questão dos conflitos entre as esferas trabalho/família, transformou-se numa questão de género, pois mesmo que inseridas no mercado do trabalho assalariado, ainda recai para a mulher a principal responsabilidade da gestão da família e cuidados do lar, principalmente quando existem filhos pequenos. Em outra perspetiva, a autora menciona que as diferenças existentes no plano das representações sociais acerca dos comportamentos entre os géneros, são o reflexo da distinção entre as esferas do público e do privado.

Ledwith e Colgan também reforçam a ideia de que a vida da mulher é definida pelas esferas do trabalho, da família e da reprodução. As autoras afirmam que cada um desses processos são marcados pelo género e resultam numa “divisão sexual continua”, que reforça a segregação e ainda categoriza as habilidades de forma muito subjetiva. Elas mencionam a visão de Fine (1992), de que o trabalho é um terreno de conflito entre o capital e o trabalho, uma vez que o capitalismo desqualifica e degrada empregos à medida que substitui o trabalho por maquinário. Para além disso, Fine reforça que a definição de “habilidade” é construída socialmente, logo há conflito e negociação sobre o que seria emprego/trabalho superior ou inferior (Fine 1992 apud Colgan e Ledwith 1996, p 10). Ou seja, há aqui espaço para narrativas onde trabalhos categorizados como inferiores sejam destinados a um género específico.

Em seu processo emancipatório, a mulher sai da esfera “doméstica e privada” e adentra a esfera “pública” do trabalho, tido como domínio masculino. Contudo, ainda assim nota-se uma repetição do padrão e certo “espelhamento” do binómio “mulher cuidadora/homem provedor”, pois apesar de terem quebrado barreiras e avançado na esfera do emprego e do trabalho, as mulheres ainda são maioria em áreas operacionais e em cargos correlatos com o cuidado, execução e supervisão. Segundo Colgan e Ledwith (1996), sendo determinado trabalho “precarizado” ou tido, subjetivamente, como inferior do ponto de vista de habilidade e posição hierárquica - de acordo com o modelo patriarcal - uma vez abandonado pelos homens, pode vir a ser executado por mulheres. Tal ponto se mostra verdadeiro quando se cruza informações a respeito do percentual de mulheres em cargos operacionais versus em cargos de tomada de decisão, ou com o percentual de mulheres em cargos precarizados ou informais versus o percentual de homens nas mesmas funções, seja em Portugal ou no Brasil.

Houve mudanças ao longo dos anos em ambos os países, mas a desigualdade de gênero refletida nas posições de liderança, nas diferenças salariais, nos índices de desemprego da população ativa por gênero e na precarização do trabalho por gênero, mostra a forte presença da segregação sustentada pelo patriarcado e retroalimentada pelos interesses do capital.

Outras questões importantes e que devem ser consideradas, é que o ambiente corporativo foi um espaço desenhado por homens e para homens e as normas sociais, bem como as expectativas sobre os papéis que a mulher deve desempenhar na esfera familiar e doméstica, ainda existem. Sem apoio e suporte, se torna quase impossível para uma mulher desempenhar todos os papéis sem que haja algum desequilíbrio em um deles ou impacto entre eles. Para aprofundar um pouco mais a questão, a próxima seção aborda a questão da dupla jornada e o impacto dela na vida das profissionais.

2.4. Dupla jornada

Ao entrar no mercado de trabalho a mulher assume mais um papel (jornada), e em muitos casos, sem que os outros papéis sociais e de gestão doméstica (não remunerada) sejam reduzidos ou reequilibrados dentro de casa. A mulher passa a ter de gerir mais atividades, sem que tenha qualquer compensação ou remuneração pelo trabalho doméstico e de cuidados dos filhos. Tais obrigações, responsabilidades e expectativa social, não “recaem” sobre os homens com o mesmo peso, e elas acabam por assumir a maior parte do trabalho não remunerado de casa.

Núncio (2008, p 18) cita a teoria do conflito de Kahn (1980), que investigou o estresse organizacional proveniente do conflito entre papéis, e postulou que: “*a ocorrência simultânea de uma série de exigências distintas, faz com que a resposta a umas dificulte a resposta às outras*”. Ao aplicar a teoria de Kahn para a relação trabalho/família, Núncio menciona que os investigadores observaram uma similaridade, uma vez que as exigências da vida familiar e da vida profissional, mostram-se “mutuamente incompatíveis”, a satisfação das exigências em uma esfera obrigatoriamente implicará na impossibilidade, ou grande dificuldade, em satisfazer as exigências da outra (Greenhaus e Beutell apud Núncio 2008, p 18). De acordo com Núncio (2008), o conflito trabalho/família pode surgir de duas causas, das exigências relacionadas com o tempo para o desempenho da atividade profissional e familiar, e da carga psicológica associado ao desempenho destes papéis. Como a vida familiar e a profissional ocorrem em espaços físicos diferentes, quando o indivíduo desempenha um papel fica, automaticamente,

fisicamente impossibilitado de desempenhar o outro, além de ter a sua carga energética condicionada, o que pode gerar sobrecarga de um papel para outro.

Os conflitos que podem ocorrer na relação trabalho/família, possuem caráter bidimensional e geram impactos entre estas esferas, o conflito do trabalho com relação à família e o conflito da família em relação ao trabalho (Greenhaus e Beutel 1985; Parasuraman e Greenhaus 2002; Voydanoff 1990 apud Nuncio 2008, p 20). No primeiro conflito as atividades profissionais interferem no desempenho do papel e responsabilidades familiares, como por exemplo, trabalhar horas extras e ter disponibilidade para viagens, fazem com que a mulher tenha menos tempo para atividades relacionadas à família. Já no segundo, os aspetos e atividades relacionadas com o papel da mulher na família impedem ou impactam a realização de tarefas profissionais, como por exemplo, não ter disponibilidade para reuniões, ou até mesmo, faltar o trabalho para assistir um filho doente ou pegá-lo na escola. Frone (2003) menciona as consequências e impactos provenientes dos conflitos que acontecem no domínio da organização/situação profissional e da organização/situação familiar, ambos prejudiciais para a mulher:

“Assim, enquanto o conflito do trabalho relativamente à família se associa a comportamentos de negligência, de fraca interação familiar e de insatisfação com a vida em família, o conflito família - trabalho resulta, habitualmente, em absentismo, fraco desempenho profissional e insatisfação com o trabalho.” (Frone 2003 apud Nuncio 2008, p 20-21).

Como se já não bastasse a culpa e a sobrecarga, as mulheres ainda estão sujeitas ao preconceito e viés que obstaculizam a sua movimentação nas organizações, quando a desigualdade de género é analisada através de recortes interseccionais de raça/etnia e classe, o abismo aumenta. Para analisarmos como a desigualdade de género pode ser potencializada e amplificada, na secção seguinte aprofundaremos a questão da interseccionalidade. Por meio dela podemos entender com as camadas e marcadores identitários podem se relacionar para criar mais opressão e aumentar a desigualdade.

2.5. A interseccionalidade

“Mascarar as persistentes desigualdades sociais é uma retórica “cega à cor”, concebida para torná-las invisíveis. Em um contexto em que muitos acreditam que falar de raça fomenta o racismo, igualdade consiste supostamente em tratar todos da mesma forma. No entanto, como aponta Kimberlé Crenshaw, “é bastante óbvio que tratar coisas diferentes do mesmo modo pode gerar tanta desigualdade quanto tratar as mesmas coisas de maneira diferente.” (Collins 2019, p 64-65).

Este estudo centra-se em analisar os mecanismos que facilitam e dificultam a permanência de mulheres em cargos de liderança, portanto, não se podia deixar de falar do tema da interseccionalidade³, que atravessa tantas mulheres, em especial no Brasil, país com população maioritariamente composta por negros, 56% pretos e pardos (PNAD 2021), e onde só apenas 37% das mulheres ocupam cargos de liderança.

Segundo estudo da WEF (2022), o percentual de mulheres em cargos de liderança no mundo é 36.9%. Em outro estudo, *Women in the Workplace 2022* (McKinsey), a fotografia da desigualdade é a mesma, contudo o abismo aumenta no quesito interseccional de género e etnia/raça. O estudo mostra, por exemplo, que na América corporativa em cada 4 executivos de alto escalão apenas 1 são mulheres, a diferença se amplia no recorte de raça: apenas 1 em cada 20 é negra.

Os números da desigualdade de género no Brasil são expressivos. Ao contemplar a interseccionalidade de raça e género, observa-se um abismo ainda maior, inclusive em níveis profissionais operacionais ou de primeiro nível de liderança, que é onde encontramos mais mulheres posicionadas após a contratação. O machismo e o racismo estrutural são mecanismos altamente opressores, mas se tornam ainda mais perniciosos quando associados. É possível notar a presença desse potencial catalisador quando olhamos os números ligados ao emprego no Brasil, de acordo com os dados do IBGE (2019), a taxa de ocupação entre mulheres com idade igual ou acima de 15 anos é de 54,5% (face 73,7% dos homens), no recorte de raça o número se altera, mulheres brancas são 55,7%, enquanto o percentual referente a mulheres negras cai para 53,5%. Nos trabalhos informais as mulheres negras também são a maioria, 46,6%, face ao número geral de mulheres na informalidade 40,3%. Relativamente a cargos de liderança nas empresas, apenas 10% das posições são ocupadas por mulheres negras, segundo a pesquisa realizada pelo Pacto Global da ONU e pela 99Jobs (2023), destas somente 15% ocupam cargos de alta gestão - diretoria ou *C-Level*,⁴ e apenas 2% fazem parte do conselho de administração de empresas.

A interseccionalidade, está relacionada a um conjunto de vivências e intersecções a que uma pessoa está submetida, pelo cruzamento e sobreposição de género, raça e classe, que

³ Portugal não possui dados de censo relacionados a etnia e raça, por isso esta análise focará apenas no Brasil.

⁴ C-Level termo utilizado nas empresas para descrever cargos de diretoria (do Inglês *chief*).

podem potencializar a opressão e dificultar o seu movimento e acesso à determinadas oportunidades, espaços e esferas sociais. Segundo Patrícia H. Collins e Sirma Bilge (2021):

“A interseccionalidade investiga como as relações interseccionais de poder influenciam as relações sociais em sociedades marcadas pela diversidade, bem como as experiências individuais na vida cotidiana. Como ferramenta analítica, a interseccionalidade considera que as categorias de raça, classe, gênero, orientação sexual, nacionalidade, capacidade, etnia e faixa etária – entre outras – são inter-relacionadas e moldam-se mutuamente. A interseccionalidade é uma forma de entender e explicar a complexidade do mundo, das pessoas e das experiências humanas.” (p 15-16).

Djamila Ribeiro e Carla Akotirene (2019), falam do tema na ótica das mulheres negras, reforçando que o termo traz uma definição dentro do feminismo negro e faz frente às diversas opressões impostas pela sociedade “cisheteropatriarcal” branca de origem europeia. Segundo Ribeiro (2019, p 11), *“ao nomear as opressões de raça, classe e gênero, entende-se a necessidade de não hierarquizar opressões, mas romper com a cisão criada numa sociedade desigual.”*

O conceito de interseccionalidade foi pensado e trazido por feministas negras, cujas experiências e reivindicações intelectuais não eram ouvidas ou contempladas pelo feminismo branco e pelo movimento antirracista. Surge a partir da crítica feminista negra às leis antidiscriminação das quais as vítimas do racismo patriarcal eram subscritas. O termo foi cunhado por Kimberlé Crenshaw, intelectual afro estadunidense, como conceito da teoria crítica de raça e conquistou popularidade em 2001, após a Conferência Mundial contra o Racismo, Discriminação Racial, Xenofobia e Formas Conexas de Intolerância, em Durban, na África do Sul. Segundo Kimberlé Crenshaw (1989), a interseccionalidade se propõe a dar uma “instrumentalidade teórico-metodológica” e nos permite ver a colisão de estruturas e a interação das diversas partes identitárias de um indivíduo.

A partir do pensamento de Crenshaw, Akotirene (2019) reforça que o movimento feminista branco falha ao não incorporar as questões das mulheres-não brancas, e de certa forma reproduz o racismo. Já o movimento negro incorre também em erro pelo caráter machista, ao oferecer ferramentas reservadas às vivências do homem negro. Contudo, apesar do pensamento orientado a partir de um recorte do feminismo negro, Kimberlé Crenshaw (1989) também incorpora transexuais, travestis e queers em sua perspectiva. Ela afirma que a interseccionalidade é uma maneira sensível de pensar a identidade e a sua relação com o poder, e que não é exclusiva para mulheres negras e sugere que as mulheres não-negras devem pensar suas experiências identitárias de modo articulado.

Lila Leatherman (2019), no texto “*Beyond Gender Equality: Creating Equity for People of All Genders*”, também traz a questão da importância de abordar a interseccionalidade nas discussões de equidade de gênero, uma vez que mulheres transexuais e *queers* são ignoradas nos movimentos feministas tradicionais clássicos (feitos por e para mulheres cisgênero brancas). Leatherman (2019, p 146) reforça que a atual era do feminismo interseccional ajuda no reconhecimento de que gênero não está limitado apenas a duas categorias, homens e mulheres, e ao invés de “igualdade” propõe um trabalho de equidade entre grupos, por entender que a diversidade identitária faz com que os indivíduos partam de lugares diferentes e estão submetidos a diversas opressões. As abordagens de Crenshaw e Leatherman reforçam o caráter complexo do gênero e as diversas marcações identitárias que um corpo “genderizado” pode assumir – e que precisam ser contempladas nas discussões de equidade de gênero, uma vez que as diversas interseccionalidades adicionam ainda mais camadas e marcações que podem ser usadas como objeto de discriminação, opressão e exclusão.

Nos cargos de liderança, foco deste estudo, a questão da interseccionalidade aparece ainda mais acentuada como marcador da desigualdade, segundo a pesquisa, “Mulheres Negras na Liderança”, realizada pela 99Jobs (2023) para o Pacto Global da ONU no Brasil, 60% das mulheres entrevistadas afirmam serem as únicas lideranças negras de suas empresas, 70% afirmaram ainda, que o presidente da empresa onde trabalham é um homem. Quando questionadas sobre o sentimento de existência de preconceito, no mercado de trabalho, sobre colocar mulheres em posição de liderança, 95% delas afirmaram sentir preconceito e 71% informaram que já precisaram falar mais alto e ser incisiva para serem ouvidas no trabalho. Segundo mencionado no relatório, “a liderança da mulher negra é solitária”. Outros dois dados relevantes dessa pesquisa, e que corroboram com pontos já trazidos neste estudo, são a representatividade e a existência de modelos femininos fortes dentro de casa. 95% das mulheres que responderam a pesquisa, afirmaram que a existência de outras mulheres negras em cargos de liderança, abrem portas e incentivam outras mulheres negras a chegarem nestas posições, e 71% também afirmam, que a criação que tiveram na infância influenciou para que elas se tornassem líderes.

Segundo Kimberlè Crenshaw (1991), as mulheres negras acabam por enfrentar desafios diferentes e mais complexos, por carregarem duas identidades distintas em simultâneo – mulher e negra. Não se quer aqui estabelecer uma competição entre opressões, mas é importante perceber que para além da questão do gênero, marcador identitário que por si só já gera

discriminação e inferiorização, a interseccionalidade de raça e de classe (e tantas outras aqui não mencionadas), acaba por determinar experiências de opressão diferentes para mulheres brancas e negras.

Nos trechos abaixo, Akotirene (2019) traz o pensamento vanguardista de Sojourner Truth (1851), pioneira do feminismo negro, nascida escravizada e vendida aos 9 anos de idade. Neste primeiro trecho, Akotirene faz alusão ao discurso improvisado de Sojourner – “Eu não sou uma mulher?”, na Convenção dos Direitos das Mulheres de Ohio:

“ninguém nunca me ajudou a subir nas carruagens, nem pular poças de lama [...], eu tive treze filhos e vi a maioria ser vendida para a escravização”. Nestes fragmentos, a intelectual pioneiramente articula raça, classe e gênero, questionando a categoria mulher universal, mostrando que se a maternidade obrigatória revela um destino biológico para todas as mulheres, seria apropriado ressaltar que os filhos e as filhas das africanas eram vendidos escravizados.” (Akotirene 2019, p 17).

Akotirene também ressalta, que devido ao racismo estrutural, o mesmo responsável por manter as mulheres negras fora do mercado formal, inexistente o tempo de paragem de trabalho:

“A despeito do feminismo hegemônico argumentar que na velhice as mulheres experimentam discriminações geracionais impostas pelo mercado de trabalho, o qual as considera velhas; e de classe, porque perdem o dinheiro da aposentadoria para netos e adultos da família, é a marcação de raça que garantirá às mulheres brancas segurança social, pois estas tiveram emprego formal, e a marcação de classe irá mantê-las na condição de patroas. No pensamento de vanguarda de Sojourner Truth, raça impõe à mulher negra a experiência de burro de carga da patroa e do marido.” (Akotirene 2019, p 18).

A interseccionalidade é um sistema de opressão complexo e interconectado, e não pode ser ignorado pelas empresas e governos na hora de considerar iniciativas e ações relacionadas a diversidade e inclusão de gênero. Faz-se extremamente necessário compreender as barreiras ainda existentes e que impedem as mulheres negras de acederem os espaços, esferas sociais e posições de poder. Principalmente em países como Brasil, país marcado pela desigualdade social, miscigenado e com população maioritariamente negra, sob pena de atacar apenas uma parte do problema e perpetuar a opressão e desigualdade por outros lados.

A partir da interseccionalidade entendemos como as diferentes sobreposições de marcações identitárias podem se relacionar para criar opressão e reforçar a desigualdade de gênero. A seguir, veremos como o empoderamento feminino pode ser usado como uma estratégia para reduzir as desigualdades e apoiar o desenvolvimento económico mundial.

2.6. Empoderamento e desenvolvimento social

Não somente por questões de justiça e direito social, ou porque é o “certo a ser feito”, uma vez que não existe “lógica racional” ou dado científico que justifique a desigualdade entre os géneros; mas também por questões de crescimento e desenvolvimento económico mundial, o avanço em reformas para a igualdade de género precisa ser priorizado pelas empresas e pelos países.

De acordo com uma pesquisa realizada pela Peterson Institute & Ernest Young (2016), que investigou 21.980 empresas em 91 países, empresas com pelo menos 30% de mulheres em posições de alta liderança podem elevar a lucratividade em até 15%. Outro estudo, realizado pela consultoria Mckinsey (2015), aponta que mulheres na posição de presidência ou a vice-presidência podem aumentar a margem de lucro em até 47% e gerar 44% a mais de riqueza para o acionista, devido a um aumento na produtividade proveniente da mescla de diferentes estilos e ideias, e melhoraria na qualidade da tomada de decisões.

Segundo exposto por Indermit Gill, economista chefe e vice-presidente sénior do Banco Mundial (*Women, Business and the Law's* 2023, p X), o empoderamento feminino é um pré-requisito para o desenvolvimento económico e as economias precisam mobilizar todas as suas energias produtivas. Especialmente quando o crescimento global está a desacelerar devido ao impacto das crises dos últimos anos. Segundo o estudo do Banco Mundial, *Women, Business and the Law's* 2023, que analisou 190 economias, quase 2,4 bilhões de mulheres no mundo não têm os mesmos direitos económicos que os homens, elas possuem apenas 77,1% dos direitos que eles possuem. O estudo de 2023 destaca um baixíssimo crescimento em relação a décadas anteriores, que ainda é discrepante e denota avanços lentos. De acordo com o relatório, que também aponta os avanços nos últimos 50 anos, desde 1970 até 2022 a pontuação média global cresceu cerca de dois terços (de 45,8% para 77,1%). Entre 2000 e 2009, mais de 600 reformas foram formalizadas, todavia desde então, não tivemos mais avanços expressivos, o que o relatório chama de “fadiga de reformas”. Segundo o estudo, mais de 1500 reformas serão necessárias para alcançar um nível significativo de igualdade de direitos de género em todas as áreas abrangidas pelo estudo. No ritmo atual, observa o relatório, levaríamos pelo menos 50 anos, em média, para atingir essa meta.

O relatório revela que, em muitos países, no ritmo atual das introduções de leis e reformas, uma mulher que entra hoje no mercado de trabalho se aposentará sem chegar a obter os mesmos direitos que os homens. Nota-se aqui um hiato entre as leis aprovadas e o que

efetivamente acontece no mercado de trabalho, por isso a importância da pesquisa qualitativa para o entendimento do que de fato acontece no terreno. Segundo relatório da McKinsey (2022), além das barreiras do preconceito há uma falta de compromisso por parte das empresas no sentido de cumprir com os objetivos ligados ao tema da diversidade e inclusão. Cálculos do Banco Mundial (2023) apontam que esta diferença quantificada, é quase o dobro do PIB mundial (US\$ 172 trilhões), o que pode representar um grande obstáculo para o desenvolvimento económico. Se a desigualdade de género no mercado de trabalho fosse eliminada, ela poderia aumentar o PIB per capita em quase 20%, em média (US\$ 5 trilhões a US\$ 6 trilhões, numa perspetiva de longo prazo), aponta o estudo.

De acordo com o estudo, 176 países ainda possuem barreiras legais que evitam a inteira participação económica da mulher no mercado de trabalho – 86 nações possuem algum tipo de restrição que impossibilita o alcance de direitos iguais, 95 possuem falhas nas garantias do pagamento de salários iguais para exercício das mesmas funções. Dos 190 países analisados, apenas 23 apresentaram avanços na legislação para melhorar a inclusão económica e apenas 14 países, todos membros da OCDE, têm paridade de género – Apesar de ainda possuir questões ligadas a diferenças salariais e percentual da população feminina empregada, Portugal está entre os 14 apontados no estudo. Portugal é um bom exemplo, segundo o Banco Mundial (2022) o país possui equidade de direitos entre os géneros, já no Brasil, de acordo com o mesmo estudo, as mulheres possuem apenas 85% dos direitos que os homens possuem, as maiores disparidades estão nos salários, empoderamento e pensões. Ambos os países possuem leis que proíbem o assédio sexual, o despedimento de mulheres grávidas, a discriminação com base em género e diferença de salários, entretanto apenas Portugal possui licença parental remunerada e com subsídio garantido pelo estado.

Segundo Rosa Monteiro (2008), na esfera do trabalho e do emprego, a discriminação e a negação de direitos as mulheres em Portugal eram demasiadas, o que foi revisto através de legislação avulsa, em 1974 (após a revolução de 1974) e posteriormente consagrada na constituição de 1976 com uma série de leis que garantiam a igualdade entre os géneros e proibiam a discriminação. Em uma década, entre 1970 e 1980, Portugal conseguiu retirar a discriminação de género da legislação e assumiu um compromisso internacional com a pauta da igualdade. Este espaço, político-institucional, foi um espaço conquistado pelas mulheres portuguesas como muito afincado e luta feminista.

O empoderamento da mulher tem sido uma busca contínua para países como Brasil e Portugal, contudo é um tema cercado de inúmeros desafios. Não basta apenas ter leis aprovadas e disponíveis, as empresas e a sociedade civil precisam cumpri-las e os governos precisam criar mecanismos de fiscalização e garantia destas no terreno. Por isso, ações coordenadas e conjuntas entre a sociedade civil e os governos são de extrema necessidade, ou os países continuarão com um hiato entre a legislação e a prática efetiva. Segundo os estudos da Mckinsey (2015), se as mulheres conseguissem paridade trabalhista com relação aos homens, a economia cresceria 25%.

Como observado no estudo do Banco Mundial, além de necessária por questões de justiça social, os avanços na paridade de direitos entre homens e mulheres faz-se urgente, uma vez que também impacta diretamente o desenvolvimento económico mundial.

2.7. Conclusão

O presente capítulo explorou algumas das mais importantes referências bibliográficas que constituem o enquadramento teórico da presente dissertação. Comecei por evidenciar a problemática existente entre género e sexo, bem como os mecanismos constitutivos de sistemas e estruturas patriarcais, para analisar as dinâmicas da subordinação feminina e as estruturas que reforçam as desigualdades de género. De seguida abordei o surgimento e a evolução divisão sexual do trabalho, para entendermos a natureza da assimetria entre o “doméstico” e o “público” e os fatores que ainda sustentam esta prática. A dupla jornada e o seu efeito opressor/limitador também foram expostos neste capítulo. Outro tema abordado aqui foi a interseccionalidade, este enquadramento é necessário para a análise da desigualdade de género, pois reforça a importância de considerarmos as diversas marcações identitárias que atravessam as experiências das mulheres e potencializam a opressão. Por último, este capítulo buscou mostrar a importância do empoderamento das mulheres para o desenvolvimento nacional e o impacto do mesmo para a economia mundial.

Para um maior entendimento de como estas desigualdades se manifestam no contexto das empresas que foram objeto de investigação da presente dissertação, foi necessário analisar os mercados de trabalho onde as mesmas estão inseridas. Para tal, o seguinte capítulo concentra-se nos mercados de trabalho do Brasil e de Portugal, seus contextos e marcos históricos, e procura identificar semelhanças e contrastes nos padrões de desigualdade destes países.

Capítulo 3: Desigualdade de género – Uma perspetiva comparada entre Portugal e Brasil

O presente capítulo apresenta uma perspetiva comparada da desigualdade de género entre Portugal e Brasil, contextualizando a entrada das mulheres no mercado de trabalho. Além de identificar diferenças e semelhanças nos padrões de desigualdade de género destes países, o propósito da análise é contextualizar como as mudanças socioeconómicas e políticas influenciaram a trajetória das mulheres,

3.1. Género e o mercado de trabalho no Brasil e em Portugal – A entrada das mulheres nas organizações

A trajetória da entrada das mulheres no mercado de trabalho é marcada por muitos desafios e transformações ao longo da história. No século XIX com a consolidação do sistema capitalista, o avanço tecnológico e a aceleração da mecanização, uma nova organização dos meios de produção e da mão-de-obra se fez necessária. Objetivando atender a crescente demanda de produção e das necessidades do capitalismo, mais mulheres foram transferidas para as fábricas para ocupar postos de trabalho. Todos estes avanços geraram também mudanças e necessidade de organização do trabalho das mulheres, que até então parecia servir os interesses do capital - uma vez que incentivava a precarização da mão-de-obra feminina, através do pagamento de salários inferiores aos dos homens e à submissão delas a extensas horas de trabalho em áreas operacionais. A chegada das guerras mundiais também contribuiu para a entrada das mulheres no mercado de trabalho. Durante a primeira e a segunda Grande Guerra (1914 – 1918 e 1939 – 1945, respetivamente), os homens eram convocados para lutar e às mulheres cabia assumir os negócios de suas famílias e ocupar os postos deixado por eles no mercado de trabalho (Nuncio 2008; Machado 2019; Probst 2021).

Anteriormente ao período da industrialização, o trabalho das mulheres era vinculado a atividades agrícolas/rural, domésticas e de cuidado da família. O acesso a educação e empregos formais era limitado e as mulheres só tinha acesso a estes como a autorização dos maridos ou dos pais. No Brasil, por exemplo, até meados da década de 60 as mulheres precisavam de autorização legal dos seus maridos para trabalhar formalmente (Esteves 2022) e em Portugal, durante o período do Estado Novo – Ditadura Salazarista, as mulheres eram desencorajadas de trabalhar (Monteiro 2010). Entretanto, ao passo que as indústrias foram surgindo e a necessidade de mão-de-obra se tornava crescente, as mulheres ocupavam sobretudo postos operacionais.

Em paralelo, mudanças sociopolíticas e económicas internas vividas no Brasil e em Portugal – ambos com histórico de governos ditatoriais - bem como o crescimento do movimento feminista (segunda vaga), que passou a ter proporções mundiais e ajudou a ressignificar o papel e a imagem da mulher na sociedade, serviram como catalisadores para os avanços das mulheres nas áreas do emprego e do trabalho. Em 1951, na 34.^a Conferência Geral da Organização Internacional do Trabalho, em Genebra, foi aprovada a Convenção número 100, sobre a igualdade de remuneração entre homens e mulheres por trabalho de igual valor – em vigor no plano internacional em 1953 (ONU). No Brasil a lei foi aprovada em 1956, todavia entrou em vigor em 1958 com o Decreto-Lei n. 41.721. Em Portugal foi aprovada em 1966, através da Lei n.º 47.302 e ratificada em 1967. (ONU, Monteiro 2010; Probst 2021; Portal da Câmara dos Deputados BR).

Seguindo na mesma direção, em 1975 a ONU decretou o ano como “Ano Internacional da Mulher”, o posicionamento deste órgão internacional ajudou de forma progressista a abrir mais caminhos e a dar mais visibilidade às mulheres. As décadas de 70 e 80 do séc. XX foram importantes para o avanço social e profissional das mulheres, tanto no Brasil, quanto em Portugal. As mulheres ganharam mais autonomia, direitos e acesso à educação, e começaram a avançar em áreas antes dominadas por homens (Monteiro 2010; Probst 2021; Esteves 2022).

No Brasil, já em 1932 o decreto-lei 21.417-A, trouxe algumas garantias fundamentais como: a igualdade salarial, sem distinção de sexo, a todo trabalho de igual valor; a proibição do trabalho feminino das 22 horas às 5 da manhã; a proibição do trabalho da mulher grávida durante o período de quatro semanas antes do parto e quatro semanas depois; e a proibição de despedimento da mulher grávida. Em 1943, com a chegada da Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT), mais normas de proteção ao trabalho da mulher surgiram, estas estabeleciam restrições às atividades extraordinárias, noturnas, perigosas ou tidas como insalubres (Probst 2021; Portal Câmara dos deputados do BR).

Na década de 70 os movimentos feministas começaram a ganhar força no Brasil e lutavam por direitos e melhores condições de trabalho. Em 1977 a Lei do divórcio, teve grande importância na luta pela autonomia feminina, mas foi a constituição de 1988, pós ditadura, um dos grandes marcos relativamente às garantias de igualdade de género no mercado de trabalho, pois garantiu direitos iguais entre os homens e mulheres, proibiu a discriminação no ambiente de trabalho e estendeu a licença de maternidade para 120 dias. A constituição de 1988 abriu espaço para que políticas públicas e legislação específica para mulheres fossem desenvolvidas.

Contudo, mesmo com a legislação em vigor, algumas formas de exploração perduraram, como as jornadas diárias extensas (entre 14 e 18 horas) e as diferenças salariais entre os géneros - o argumento, machista e patriarcal, era centrado no fato do homem ser o principal provedor do sustento da família, logo não havia necessidade de a mulher ganhar mais que o marido (Probst 2021; Portal da Câmara dos Deputados BR).

A globalização e o crescimento económico nos anos 2000, deixou claro a necessidade de participação de todos e todas no mercado de trabalho. Surgem novas regras, leis civis, criminais e trabalhistas relacionadas com a garantia de direitos às mulheres, bem como o combate das desigualdades de género como: a proibição de diferenças salariais, a criminalização do assédio sexual, a criminalização da violência doméstica, a liberação para a realização de procedimentos contraceptivos (laqueadura de trompas) sem a necessidade do consentimento dos maridos (O Globo, 10 de agosto de 2022). Além da mais recente regra aprovada pela Comissão de Valores Mobiliários, que propõe que até 2025, as empresas abertas e listadas em bolsa, deverão ter pelo menos uma mulher e um integrante de comunidade sub-representada (pessoa pretas, pardas ou indígenas e integrantes da comunidade LGBTQIA ou com deficiência) no conselho de administração ou diretoria estatutária da companhia (Meio e Mensagem, 26 de julho de 2023).

Em Portugal, durante a ditadura Salazarista, não havia encorajamento na participação das mulheres no mercado de trabalho e o papel de cuidadora do lar e da família era enfatizado, contudo, algumas mulheres já buscavam empregos fora de casa. Entretanto, em 1974, a Revolução dos Cravos, trouxe o vento da mudança e abriu caminho para a democratização de Portugal, a constituição estabelecida em 1976, pós ditadura, trouxe garantias e promoveu a igualdade de género como um dos seus princípios e foi determinante para os avanços das mulheres nas áreas da educação e emprego (Monteiro 2010; Rego 2010). Entre as garantias estavam a licença-maternidade e licença-paternidade, e medidas para combate a discriminação salarial. Segundo Virgínia Ferreira (1998; 2010), após o 25 de abril de 1974, a feminização do emprego ganhou força, juntamente com a expansão do terceiro setor e da administração pública. Por meio do trabalho remunerado, as portuguesas conquistaram a sua emancipação e se tornaram mais independentes.

Ana de Castro Osório (2015), em “Às mulheres portuguesas”, reforçou a importância do trabalho para a emancipação da mulher portuguesa. Osório cita que somente por meio do

trabalho a mulher pode encontrar a independência, mas não no trabalho operacional, esmagador, e sim num trabalho que a enobreça:

“E desde que se torne independente pelo seu próprio esforço, desde que saiba agenciar o pão que come, a casa que habita, os vestidos que veste, sem estar á espera do homem, fonte perene de todo o dinheiro que hoje a sustenta — seja como pai, como marido ou irmão — a sua alforria está decretada.” (p 25-26).

Em 1977, mais um grande passo foi dado, o Decreto-Lei n.º 485/77 institucionalizou a Comissão da Condição Feminina (CCF), que contribui para o surgimento das primeiras medidas legislativas de combate às discriminações sofridas pelas mulheres. Já em 1978, segundo afirma Ferreira (1998), a revisão do Código Civil aboliu a figura do “chefe de família”, a igualdade de direitos entre homens e mulheres entre todas as áreas passou a ser concedida. As mulheres ganharam maior acesso à educação formal superior, começaram a ocupar posições em diversas profissões e setores, passaram a ter direito ao voto, e a licença de maternidade foi alargada para 90 dias.

Em 1986, o ingresso de Portugal na União Europeia proporcionou uma internacionalização do país, e impulsionou a geração de empregos, que acabou por beneficiar ainda mais as mulheres no mercado de trabalho. Nos anos 2000, novas leis de apoio às mulheres e à redução da desigualdade de género foram implantadas em Portugal, tais como: a Lei n.º 14/2008, que proíbe e sanciona a discriminação em função do sexo no acesso a bens e serviços e seu fornecimento, a Lei n.º 62/2017, que estabelece o regime da representação equilibrada entre géneros nos órgãos de administração e de fiscalização das empresas cotadas em bolsa e das entidades do setor público empresarial, o artigo 28º e 29º do código do trabalho que proíbe a prática de assédio (Lei nº 73/2017) e o 30º que proibição a discriminação de género, a Lei n.º 60/2018, que estabelece medidas de promoção da igualdade remuneratória entre mulheres e homens por trabalho igual ou de igual valor em Portugal, com o acompanhamento através de um “barómetro” geral e setorial das diferenças remuneratórias entre os géneros e a Lei n.º 26/2019, que estipula o regime da representação equilibrada entre géneros, no pessoal dirigente e nos órgãos da administração pública, estabelecendo um percentual mínimo de 40% de representação de cada sexo (CIG; Monteiro 2010; Rego 2010; Chagas e Perista 2010).

Outra importante alteração, que mostra o compromisso do país com relação a igualdade de género foi a mudança da CIDM para CIG. Em 2007, a CIDM - Comissão para a Igualdade e para os Direitos das Mulheres (antiga CCF) torna-se mais abrangente e técnica, passa a ser designada CIG – Comissão para a Cidadania e a Igualdade de Género e incorpora aos seus

outros setores de ordem consultiva, um Grupo Técnico-Científico com reconhecida competência científica nas áreas da cidadania e igualdade de género (CIG).

Os avanços são recentes, mas é importante destacar que ao longo das décadas as mulheres conquistaram mais autonomia e direitos, e aumentaram de forma significativa a sua presença em diversas áreas de estudo, profissões e no mercado de trabalho. Estes avanços possibilitaram a chegada de mulheres em áreas antes predominantemente masculinas, conquistando espaços em diversos segmentos do mercado e continuando a avançar em suas carreiras; ocupando cada vez mais posições de liderança e tomada de decisão. As transformações socioeconómicas e políticas, bem como o apoio do movimento feminista, ajudaram no aumento da conscientização sobre a igualdade de género e a necessidade de desenvolvimento de políticas públicas e privadas (empresas) de apoio às mulheres. Contudo, apesar dos avanços, muitos desafios ainda persistem, como a desigualdade salarial, a baixa representatividade de mulheres em cargos de liderança e alta administração, a falta de equilíbrio entre a vida pessoal e o trabalho, a violência doméstica, o trabalho informal e o preconceito. Estas e outras questões que ainda oprimem as mulheres e atuam de forma discriminatória precisam ser endereçadas e combatidas, para que a evolução se torne contínua e possibilite o desenvolvimento económico e social sustentável.

Nesta seção trouxemos um panorama da entrada das mulheres no mercado de trabalho brasileiro e português, apresentamos alguns avanços e conquistas de direitos ao longo dos anos, para entender como as mudanças socioeconómicas e políticas influenciaram na trajetória das mulheres. Nota-se que, apesar dos avanços e conquistas mencionados aqui, a cerca de leis e políticas públicas no contexto de Portugal e Brasil, a desigualdade ainda persiste. Tal questão nos faz refletir sobre a eficácia de tais leis e sobre o que ainda se faz necessário fazer para avançar para a solução do tema. A secção seguinte aborda a desigualdade de género no mercado de trabalho brasileiro e português.

3.2. A desigualdade de género nas organizações lusófonas – Um recorte da desigualdade no Brasil e em Portugal

A desigualdade de género em Portugal vem diminuindo ao longos dos anos e Portugal já figura em estudos do Banco Mundial como um dos 14 países com igualdade de direitos entre os géneros nas áreas analisadas (Mobilidade, Trabalho, Remuneração, Casamento, Parentalidade, Empreendedorismo, Ativos e Pensão, e o empoderamento político), contudo a disparidade de género ainda está bem presente no mercado de trabalho português.

Apesar de representarem quase metade dos empregos em Portugal, as mulheres são as que possuem mais contratos precários, ganham em média menos do que os homens e possuem uma maior taxa de desemprego, apesar de serem mais qualificadas a nível de habilitações (em 2021 entre as mulheres que se encontravam no mercado de trabalho 41,4% tinha formação de ensino superior face 26,4% dos homens). “Nem as qualificações protegem as mulheres”, disse Sara Falcão Casaca, investigadora e professora do ISEG, em entrevista ao periódico Expresso, na matéria: “Mais qualificadas, mas ganham menos e são mais precárias: o retrato das mulheres no emprego em Portugal.” (Expresso, 08 de março de 2022). A diferença salarial e de qualificação se amplifica ainda mais em cargos de topo, onde a presença de mulheres também é reduzida. Quanto maior o cargo, maior é a disparidade de salários face os homens.

Segundo dados do Inquérito ao Emprego, do INE, o emprego total aumentou 128,6 milhares em 2021 (+2,7% em relação a 2020), houve uma redução do desemprego oficial em 12 milhares (-3,4%), e uma diminuição na taxa de desemprego para 6,6%. Apesar da queda no desemprego feminino, a disparidade entre os géneros neste quesito também se comprova, haja vista a menor redução percentual entre as mulheres (-1,9% face a -5% entre os homens). Mesmo com a redução apontada, a taxa de desemprego entre as mulheres continua a ser mais elevada (6,9% face a 6,3% entre os homens).

O emprego feminino cresceu 53,6 milhares em 2021 (INE), correspondendo a mais 2,3% (face a 3,2% entre os homens trabalhadores), contudo, apesar do crescimento no número de mulheres empregadas, estas são mais da metade dos trabalhadores desempregados (52%), em contrapartida, são também a maioria dos trabalhadores a tempo parcial que desejam trabalhar mais horas (61%). Com relação à paridade entre homens e mulheres no mercado de trabalho português, segundo dados do Inquérito do INE, no 4º trimestre de 2021 o diferencial chegava aos 16%, mesmo sendo as mulheres, em média, portadoras de níveis de habilitação mais elevados - 61% dos trabalhadores com ensino superior são mulheres. No quesito salários, apesar das diferenças entre homens e mulheres estarem a diminuir ao longo dos anos, estas ainda são elevadas e a disparidade aumenta nos cargos mais altos, segundo os dados existentes nos quadros de pessoal de 2019 (GEP/MTSSS), relativos ao sector privado as diferenças salariais chegam a ultrapassar 25% entre os cargos de quadros superiores. Outro dado importante é que as mulheres estão entre a maioria dos trabalhadores que recebem apenas o salário mínimo mensal (52%) e estas são 27% do total dos trabalhadores (face 22,6% dos homens), segundo o relatório de Retribuição Mínima Mensal Garantida GEP/MTSSS (2021).

Outro fator relevante é a precariedade do trabalho, que atinge 17% dos trabalhadores em Portugal, segundo os dados do INE, apesar da ligeira redução em relação ao ano anterior, esta ocorreu devido à não renovação de contratos e falta de regularização das normas abusivas e ilegais aos quais os trabalhadores estavam submetidos. As mulheres compõem 52% dos trabalhadores com vínculos precários e auferem salários mais baixos do que os homens, e é ainda acentuada no grupo de mulheres com faixa etária de 25 a 34 anos, uma vez que são alvo de discriminação por estarem em idade fértil ou por possuírem filhos pequenos (entre os homens desta mesma faixa etária, a precariedade é de 28,3). A taxa de incidência da precariedade entre as mulheres é maior, 17,1% do total de mulheres assalariadas face a 16,8% dos homens. Nota-se aqui uma feminização e uma precarização do trabalho feminino em Portugal, que possivelmente pode ser explicada por uma discriminação estrutural.

Segundo a especialista de ISEG, Sara Falcão Casaca, há uma “segregação sexual”, uma vez que as mulheres estão mais concentradas em profissões com salários mais baixos, ou seja, até nas profissões que as mulheres têm acesso as desigualdades de género também estão refletidas. Há “fácil acesso” para as mulheres em carreiras e profissões de entrada, níveis operacionais e de serviços. Segundo dados do INE, em 2021 as mulheres representavam 68% dos trabalhadores não qualificados (limpeza, assistência na preparação de refeições, vendas informais, entre outros), 66,2% do corpo administrativo e 64,9% dos trabalhadores dos serviços pessoais, de proteção e segurança e vendedores. No entanto, 60% dos especialistas de atividades intelectuais e científicas são mulheres, o que demonstra o elevado nível de formação e habilitação que estas possuem.

Contudo, mesmo com o elevado nível de formação e habilitação, as mulheres não ganham mais que os homens. Em 2019, a diferença era, em média, menos 17,2% em relação ao salário dos homens, apesar da queda para 16% em 2021 segundo dados do INE. Alguns fatores contribuem para isto, além das profissões tradicionalmente masculinas tenderem a pagar mais, os homens tendem a fazer mais horas extras e noturnas. Segundo Sara Falcão Casaca (Expresso, 08 de março de 2022), as mulheres em geral tendem a ter menos disponibilidade para fazer horas extras, pois acumulam funções relacionadas ao cuidado do lar (tarefas domésticas, maternidade).

A diferença torna-se ainda mais expressiva em cargos mais altos. Segundo dados dos Quadros de Pessoal do GEP, nos cargos de nível hierárquico mais elevados, a diferença chega a 26,5%, apesar de, em média, as mulheres serem mais qualificadas em termos de habilitações.

Ou seja, existem componentes de caráter subjetivo e, porque não dizer, “discriminatório”, que contribuem para esta disparidade. De acordo a D&B (2022), no estudo “A Diversidade de Género nas Empresas em Portugal”, a paridade entre homens e mulheres em cargos de liderança ainda é uma realidade distante. Segundo o estudo, nos cargos de liderança e alta gestão, a presença feminina é ainda minoritária e corresponde a menos de um terço, 26,9%.

No Brasil, segundo o balanço anual da Gazeta Mercantil, em 2000 as mulheres eram 41% da força de trabalho, mas apenas 24% ocupavam posições gerenciais. Entre as 300 maiores empresas brasileiras, notou-se um crescimento de 5 pontos percentuais em 10 anos na presença de mulheres em cargos executivos (8% em 1990 para 13% em 2000). Já entre 2014 e 2019, segundo um estudo realizado pela Fundação Getúlio Vargas (FGV), a taxa de participação feminina no mercado de trabalho chegou a 54,3% (2019), o que demonstra um crescimento nos últimos 20 anos, mas que não se reflete em cargos de liderança. Segundo uma pesquisa do IBGE, em 2019, 37,4% das posições gerências eram ocupadas por mulheres e apenas 23% ocupavam cargos de diretoria e gerência geral (FGV 2019).

Em 2000, as mulheres recebiam, em média, 71% do salário dos homens, em 1991 este percentual era de 63%. Esta diferença, que permanecia em queda até 2020, voltou a subir em 2022 (efeitos da pandemia), segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Pesquisa (IBGE). Atualmente, em média, uma trabalhadora brasileira recebe 78% do que um homem (2022). Analisando os dados de 2000 até 2022, constata-se que em 22 anos essa diferença caiu apenas 7 pontos percentuais. Ou seja, as mulheres auferem salários cerca de 22% (2022) a menos do que os homens, exercendo a mesma função, e conforme o nível hierárquico da função e salário crescem, a participação feminina cai. Entre os trabalhadores que recebem mais de vinte salários mínimos apenas 19,3% são mulheres (IBGE); apesar da diferença salarial entre homens e mulheres no Brasil ser proibida pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT).

Segundo as especialistas Lucilene Morandi e Ana Diniz (CNN Brasil 2023), o aumento recente na diferença salarial vem do fato da pandemia ter afetado mais mulheres que os homens, porque muitas deixaram seus postos de trabalho para cuidar da casa e da família. Outra explicação, trazida por Morandi, coordenadora do Núcleo de Pesquisa em género e Economia da Faculdade de Economia da Universidade Federal Fluminense, seria que os postos de trabalho mais afetados pelos *lay offs* se concentraram em áreas mais afetadas pela pandemia, como a de serviços, que emprega mais mulheres; em oposição a áreas ligadas ao agronegócio e indústria onde há forte presença masculina.

Relativamente á taxa de desemprego, as mulheres seguem liderando o ranking, segundo dados do IBGE, em 2021 o índice médio anual de desemprego total na economia foi de 13,20%, este mesmo índice entre as mulheres era de 16,45%, o equivalente a mais de 7,5 milhões de desempregadas. No último trimestre de 2022, a taxa desemprego entre as mulheres foi de 9,8%, face 6,5% dos homens no mesmo período. Das 8,6 milhões de pessoas em busca de emprego no mesmo trimestre, 54,6% eram mulheres. Segundo a Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD), do IBGE, as mulheres não só ficaram mais desempregadas, como também foram as que mais saíram do mercado de trabalho. Segundo dados do IBGE, pela primeira vez na série histórica, no primeiro ano da pandemia a taxa de participação de mulheres no mercado (idade ativa à procura de vaga ou empregada), caiu abaixo de 50% (Serie Pnad contínua).

No recorte educacional, um estudo feito pela FGV (2021) mostra que a taxa de desemprego entre as mulheres, considerando o nível educacional, é preocupante. Entre as mulheres desempregadas que possuem o ensino médio⁵ completo, a taxa foi de 19,04% - um salto de quase 8 pontos percentuais em comparação ao estudo realizado em 2012 (10,97%), enquanto a dos homens, 11,63% em 2021 e 6,34% em 2012.

Apesar de ganharem menos que os homens e liderarem o ranking dos trabalhadores desempregados, as mulheres no Brasil possuem mais qualificações a nível de habilitações e estudo. De acordo com os dados do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), no recorte de género o estudo mostra que as mulheres estão à frente na saúde e educação, mas ficam em desvantagem no quesito renda bruta. O Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) dos homens é de 0,761 e o das brasileiras de 0,757. O Brasil ocupa a 79 posição, com IDH de 0,761. Vale reforçar que a entrada das mulheres no ensino superior, só foi permitida no Brasil em 1879 (Decreto-Lei nº 7.247/1879), no período imperial, e as suas matrículas eram de responsabilidade dos pais ou marido.

De acordo com uma pesquisa realizada em 2019 pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), existe uma tendência geral de aumento da escolaridade das mulheres em relação aos homens. O estudo revelou que entre as mulheres com 25 anos ou mais, 19,4% já possuíam ensino superior completo face a 15,1% dos homens. Numa observação de recortes de interseccionalidade entre género e raça, outra pesquisa realizada pelo mesmo instituto em 2016 - Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (PNAD Contínua), revelou um

⁵ O ensino médio no Brasil equivale ao ensino secundário em Portugal.

grande abismo entre mulheres brancas e negras. O percentual de mulheres negras, com 25 anos ou mais, que possuíam ensino superior completo era de 10,4% versus 23,5% das mulheres brancas, o que demonstra que a raça é um fator que deve ser considerado na análise da desigualdade e desvantagem educacional. Em outro relatório, o *Education at Glance*, divulgado pela OCDE (2019), as mulheres brasileiras aparecem com 34% mais probabilidade do que os homens, de concluir o ensino superior. Novamente, embora a desigualdade de gênero pareça favorecer as mulheres na questão educacional, não é suficiente, sequer, para trazer paridade no mercado de trabalho.

A escolha do tipo de curso continua a “sugerir” a existência de uma “barreira” de acesso às áreas específicas de conhecimento, a maior parte das mulheres com ensino superior mantém suas escolhas profissionais ligadas às áreas do cuidado e da educação, sendo elas minorias em áreas como engenharias e tecnologia. De acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE 19), as mulheres são a maioria em cursos como: serviço social (88,3%), saúde (77,3% - exceto medicina), ciências sociais e comportamentais (70,4%) e educação (65,6%). Elas são apenas 13,3% nos cursos de serviços Computação e Tecnologia da Informação e 21,6% nos cursos de engenharia e afins. Segundo dados Comissão para a Cidadania e a Igualdade (2023), em Portugal o padrão é o mesmo – ou seja, o viés da cultura patriarcal é mantido inclusive nas escolhas profissionais das próprias mulheres.

“Entre homens e mulheres, a segregação permanece muito maior no trabalho manual do que no trabalho não manual. Cerca de um quinto das mulheres trabalham em empregos ‘exclusivamente femininos’ com uma tendência para a exclusividade masculina estar associada ao trabalho manual altamente qualificado, e a exclusividade feminina ao trabalho manual e não manual de baixa qualificação.” (Colling e Dickens 1989; Ledwith 1991 apud Ledwith e Colgan 1996, p 11; tradução do autor).

As áreas de formação e estudo, bem como certas profissões, ainda fortemente marcada pela presença masculina, também corroboram como “dificultador” para a entrada e ascensão de mulheres em determinados mercados e áreas, uma vez que estão carregadas de viés e estereótipos sobre o que seria adequado ou não para determinados gêneros. Os estereótipos parecem refletir as atividades anteriores marcadas pela divisão sexual do trabalho, quando do surgimento da sociedade de classes (Engels, 1884), onde o homem era responsável pelos meios de produção e pelo sustento da família e a mulher destinava-se ao cuidado da família e das tarefas domésticas.

Muitas vezes a área de estudo escolhida pelas mulheres pode se tornar um obstáculo para ingresso em determinadas indústrias e áreas. Conforme exposto, a maioria ainda faz

escolhas profissionais ligadas às áreas relacionadas com o cuidado e com a educação, o que parece reproduzir vieses e estereótipos construídos culturalmente através de normas sociais de género. Para além disso, as áreas ligadas ao cuidado e a educação, portanto, ao feminino, são marcadas por baixos salários e demandas operacionais, o que acaba por criar um estigma e reforça o estereótipo de inferioridade.

Como exposto nesta secção, tanto no Brasil quanto em Portugal, as mulheres são a maioria entre os empregados com contratos precários, ganham em média menos do que os homens e estão entre os profissionais mais impactados pelo desemprego, mesmo possuindo, em média, mais habilitações do que eles. A disparidade aumenta nos cargos mais altos, quanto maior o cargo, maior a desigualdade em termos de salários e representatividade. Há acesso mais facilitado nas carreiras de entrada, nos níveis operacionais e serviços. As áreas de formação, em ambos os países, também parecem dificultar o acesso delas a melhores oportunidades. As mulheres ainda mantêm suas escolhas em áreas ligadas ao cuidado/serviços, que em geral são áreas com salários menos atrativos do que outras, como: ciência, tecnologia e engenharias, que são frequentemente escolhidas pelos homens.

A presente secção trouxe um recorte da desigualdade de género existente no mercado de trabalho de Portugal e do Brasil. Objetivou-se aqui trazer um maior entendimento, e reflexão, sobre as possíveis causas da perpetuação da desigualdade de género nestes países e da ineficácia das leis no terreno. Apesar de existirem leis que visam garantir a igualdade de direitos, tanto no Brasil, quanto em Portugal, os números trazidos aqui mostraram que não há efetividade na aplicação das mesmas.

3.3. Conclusão

O presente capítulo buscou apresentar o panorama da desigualdade de género nos mercados de trabalho de Portugal e do Brasil, identificou semelhanças e contrastes em seus padrões de desigualdade e traçou um panorama de como as mudanças socioeconómicas e políticas impactaram o trabalho das mulheres nestes mercados.⁶ A análise destes fatores foram importantes para entender como as estruturas que perpetuam a desigualdade se formam.

⁶ Os dados e informações aqui apresentados, que caracterizam a desigualdade de género existente no mercado de trabalho brasileiro e português, também são expostos num quadro comparativo resumo no capítulo 6 (conclusão).

Objetivou-se aqui, contextualizar os mercados e fornecer as informações necessárias para o entendimento da análise dos dados empíricos originais, que serão apresentados nos capítulos seguintes. Estes dados são fruto da pesquisa etnográfica realizada com mulheres líderes e do inquérito quantitativo realizado com os tomadores de decisão das empresas.

A seguir, o capítulo 4 apresenta como as mulheres líderes percebem as suas experiências nas empresas onde trabalham. Para efeito, o capítulo traz a análise da pesquisa etnográfica realizada com as profissionais que trabalham em empresas localizadas no Brasil e em Portugal, usando para este fim, as cidades de Lisboa e São Paulo como foco.

Capítulo 4: Mulheres em cargos de liderança: uma abordagem qualitativa

O presente capítulo concentra-se na análise dos dados empíricos da pesquisa etnográfica realizada com mulheres líderes do Brasil e de Portugal. Objetivou-se aqui, descobrir e entender os mecanismos que facilitam e dificultam a presença de mulheres em cargos de topo, através das vivências e percepções das profissionais no terreno onde trabalham.

Para alcançar este propósito, a pesquisa aborda não só questões relacionadas à permanência de mulheres nos cargos de liderança, mas também analisou os mecanismos que facilitam e dificultam a contratação e promoção das mulheres entrevistadas. Exploro questões relevantes para o entendimento da percepção das entrevistadas sobre a relação do gênero com a liderança, como: o gênero preferido delas para reporte hierárquico, os estigmas e vieses comumente relacionados a gênero e a liderança, as competências necessárias para liderar, bem como a influência do gênero no desempenho da função de líder.

Foram entrevistadas 26 mulheres, com idades compreendidas entre 31 e 55 anos, que ocupam posições de gestão e liderança, em empresas de diversos segmentos do mercado brasileiro e português. As minhas interlocutoras são residentes, em sua maioria, no Brasil e em Portugal, apenas uma delas reside em outro país, por trabalhar remotamente para uma empresa sediada no Brasil. Algumas entrevistas foram realizadas pessoalmente em Lisboa, outras online (ao vivo, pela plataforma Zoom) por questões de distância geográfica (São Paulo) e disponibilidade de agenda das líderes entrevistadas. As entrevistas duraram em média 40 minutos e os temas e tópicos abordados versavam sobre: a desigualdade de gênero no mercado de trabalho, o preconceito existente nas empresas, as experiências e desafios pelas quais passaram para alcançar cargos de topo, como conseguiram alcançar tais posições, a falta de espaço e de oportunidade e outros fatores que ainda hoje impactam a vida delas, como: dupla jornada, falta de tempo, saúde mental e as cobranças sociais. Algumas entrevistadas também relataram experiências positivas e práticas de D&I que as suas empresas praticam. Todos estes pontos foram mencionados na análise da pesquisa etnográfica e, por questões de proteção e segurança de dados, as profissionais entrevistadas foram anonimizadas, contudo os perfis das mesmas estão disponíveis no anexo desta dissertação.

A grande maioria possui filhos, apesar de apenas metade delas estarem casadas, e mencionaram o cansaço, desequilíbrio entre a vida pessoal e o trabalho e a dificuldade que tem na conciliação de suas jornadas. A falta de suporte em casa e o pouco apoio que possuem das

empresas, no sentido da flexibilização da jornada laboral, foi um ponto comum entre as entrevistadas. Outro ponto em comum, é o nível de formação académica, a maioria delas possuem algum tipo de pós-graduação (especialização, MBA ou mestrado). Tal característica está igualmente refletida na literatura sobre igualdade de género e em outros estudos sobre o tema trazidos nesta pesquisa, que destacam o investimento e esforço empregado pelas mulheres em suas qualificações e formação, para crescerem profissionalmente, acederem a espaços de poder e tomada de decisão. Contudo, como exposto por Lopes e Persista (2010), os esforços equivalentes entre formação e qualificação entre mulheres e homens, não garantem igualdade de salários e acesso às mesmas oportunidades, elas ainda, mesmo que até mais capacitadas, não são promovidas na mesma velocidade que eles. Esta questão também foi trazida por algumas das mulheres, que mencionaram a necessidade de qualificação e de esforço para conseguir avançar.

Uma outra semelhança observada, é que apesar de trabalharem em empresas de segmentos económicos diversos, independentemente do país, a grande maioria está em cargos de gestão em departamentos com forte histórico de presença feminina, como: Comunicação e MKT, RH e área administrativa⁷. O mesmo ocorre com relação ao segmento das empresas em que trabalham, elas encontraram acesso e oportunidade em empresas localizadas em setores económicos historicamente marcados pela presença do feminino (retalho, turismo e indústria de Beleza e Cosmética). Estes fatos confirmam o forte viés e estereótipo de género ligado a determinadas áreas e segmentos, que parecem derivar das competências utilizadas pelas mulheres para o desempenho de tarefas ou papéis na esfera da família, como exposto abaixo por Núncio (2008) ao citar Casaca. Este movimento é iniciado pela própria mulher na escolha da formação académica e reforçado posteriormente quando entram no mercado de trabalho, conforme dados do IBGE (2019) para o Brasil e da CIG (2023) em Portugal. Conforme refere Casaca (2005):

“Em resumo o que se verifica é que, como consequência da ocupação profissional das mulheres, se desenvolve todo um conjunto de serviços, que tem como objetivo dar resposta às necessidades geradas pelas novas formas de organização social e familiar e pela crescente escassez de redes de apoio informais. A realização destes serviços é, todavia, encarada como uma extensão das tarefas femininas desenvolvidas na esfera familiar e, por isso, em perfeita sintonia com os atributos naturais da feminilidade” (Casaca 2005 apud Núncio, p 59).

⁷ As empresas que as entrevistadas trabalham estão nos segmentos de Retalho, Indústria de beleza e cosmética, Comércio atacadista, Turismo, Tecnologia da informação, Recursos humanos, Telecomunicações, Publicidade e propaganda e Construção civil.

A maioria das minhas interlocutoras considerava que não existia equidade de género nas empresas do seu país de origem e no setor económico no qual as suas empresas estavam inseridas. Entretanto, as poucas mulheres que afirmavam a existência de equidade de género, nas empresas do país e no setor económico em que estavam, trabalham em empresas inseridas em setores e segmentos fortemente marcados pela presença de mulheres (Indústria de beleza e cosmética e Retalho).

Contudo, entre as mulheres que afirmaram não haver equidade de género em suas empresas, a maioria assume que apesar da desigualdade de género existente em suas empresas, há políticas e práticas de diversidade e inclusão instaladas. Esta contradição revela uma falta de alinhamento entre discurso e prática e demonstra que os compromissos assumidos por partes das empresas não são efetivos.

A secção seguinte, analisa os padrões e tendências encontrados nos mecanismos que impactam a movimentação das mulheres, e revela pistas a cerca dos fatores que geram esse desalinhamento entre o discurso e ação efetiva.

4.1. Padrões e tendências encontradas nos mecanismos que facilitam e dificultam a contratação, promoção e permanência das mulheres em cargos de liderança

Com intuito de facilitar a análise referente aos mecanismos facilitadores e dificultadores da contratação, promoção e permanência das mulheres em cargos de liderança, buscou-se identificar padrões e tendências existentes nas respostas das profissionais entrevistadas e agrupá-las em cinco categorias: a) preconceito e viés, b) características do mercado, formação e área de estudo, c) rede de apoio e suporte, d) ações e iniciativa das empresas, e) autorresponsabilização, ações e iniciativa da própria mulher.

a) Preconceito e viés

“Preconceito” e “viés” foram as palavras mais citadas nas respostas das minhas entrevistas. Independentemente do país – Brasil ou Portugal, uma dessas palavras, ou até mesmo as duas, apareciam no discurso das minhas interlocutoras ao longo da entrevista. O preconceito, o machismo e a cultura patriarcal, que cria e reforça viés e estereótipos, são vistos pelas minhas interlocutoras como os principais entraves na luta pela equidade de género, não só dentro das empresas, mas também em outras esferas sociais onde as profissionais estão inseridas. Quando perguntadas sobre quais práticas que facilitariam a contratação de mais mulheres no mercado de trabalho, citaram (unanimemente), que a redução do preconceito e do

viés patriarcal, bem como a mudança de mentalidade social seriam fatores importantes de facilitação no processo de contratação, e promoção, de mulheres para cargos de liderança.

Os vieses inconscientes e o preconceito reforçam estereótipos que, em grande parte, são responsáveis por segregar e afastar as mulheres de posições de poder e de tomada de decisão. Vieses são mecanismos inconscientes particulares que influenciam a forma como as pessoas veem o mundo e como tomam decisões, tem caráter universal – ou seja, todo mundo tem, mesmo que não tenha consciência deste fato. Eles moldam as percepções humanas, influenciam e impactam diretamente os comportamentos e a forma pela qual interagimos com outras pessoas. Segundo Halvorson e Rock (2015), os vieses ajudam na tomada de decisão rápida do dia a dia. Eles permitem que os indivíduos façam julgamentos rápidos e tomem decisões com o menor gasto de energia e mínimo esforço cognitivo. O viés pode “cegar” e “gerar miopia”, principalmente na aceitação do diverso e no relacionamento com o que é diferente do padrão, e influenciar a percepção sobre o que se julga ser “certo”, adequado, normal e aceitável. Banaji e Greenwald (2013) atribuem um termo para este processo mental que levam os indivíduos a incorrerem em erros através da forma como percebem, tomam decisão e lembram de algo – “mindbugs” (erros mentais em tradução livre): *“Social mindbugs can give us both false feelings of faith in people we perhaps shouldn't trust and the opposite feelings of distrust toward those whom we perhaps should trust.”* (Banaji e Greenwald 2013, p 16).

No ambiente de trabalho, os vieses inconscientes podem influenciar diretamente a forma como os indivíduos se relacionam e tomam suas decisões, e impactar diretamente no acesso às oportunidades (contratações e promoções), nas avaliações de desempenho, na experiência laboral e até afetar a carreira das mulheres e de outros grupos minorizados (i.e. subalternizados), seja de forma sutil ou significativa. A cobrança e expectativas sociais, relacionadas aos outros papéis da mulher fora do ambiente empresarial, também impacta diretamente na forma como o mercado de trabalho, e por vezes até a própria mulher, se vê no desempenho de atividades profissionais. A maternidade e a dupla jornada de trabalho ainda são trazidas como obstáculos pelas entrevistadas, não só como pontos de uma “teia de preconceito”, que traz embutido em si uma predeterminação estrutural e uma expectativa de priorização do papel esperado delas; mas também um dificultador real, quando estas não possuem uma rede de apoio para equilibrar os diversos papéis.

Abaixo, as minhas entrevistadas citam o que seria mais importante para elas no âmbito da facilitação da contratação:

“Redução de preconceito de mulheres em idade gestacional, idosas ou que já são mães. Mudança de mindset cultural!” (Brasileira, coordenadora comercial em uma empresa do segmento imobiliário).

“Entender o papel da mulher na sociedade, suas jornadas fora das empresas e aceitar isso! As empresas precisam entender que terão de abrir mão de algumas coisas para ter mulheres e ver o que necessita fazer e criar condições para recebê-las.” (Portuguesa, diretora de marketing em uma consultoria de RH).

Outra questão mencionada foi a “estereotipização” da mulher, vista como “sexo frágil”, emocional, insegura, operacional e multitarefas, que contribui diretamente na construção de estigmas e vieses, que por sua vez, “determinam” o que são cargos e áreas apropriados “ou não” para as mulheres. Mead (2003), abordou a questão e reforçou o caráter cultural por trás desses estereótipos que inferiorizam a mulher, e argumentou que eles são construídos, determinados e impostos culturalmente. Ou seja, os vieses são extremamente prejudiciais no ambiente corporativo, eles podem reforçar estereótipos de gênero, levar a uma avaliação injusta do desempenho e das habilidades das mulheres e influenciar na percepção e expectativa de um determinado padrão de liderança. Uma avaliação injusta e enviesada, por exemplo, pode impedir a mulher de aceder a oportunidades de contratação, promoção e crescimento interno.

As minhas entrevistadas sugeriram que se devia implementar o recrutamento e seleção às cegas (sem identificação do gênero nas primeiras etapas do processo) e com foco em equidade, ter metas de diversidade e inclusão ligados aos objetivos organizacionais, além das empresas terem como alvo, percentuais equivalentes de mulheres e homens em cargos de alta gestão, como forma de mitigar a questão do viés.

“Redução de estigma de cargos e áreas versus gênero. Viés patriarcal forte, mulher não tem tanto respeito. Agência ainda é ambiente muito masculino, trazer mais mulheres ajudaria! Foco na contratação.” (Brasileira, diretora de planejamento em uma agência de publicidade e propaganda em Portugal).

“Deixar claro na intenção da empresa que ser mulher não é um problema. Fiz uma entrevista para a indústria de materiais de construção civil e o RH deixou claro que era um ambiente masculino, senti uma barreira.” (Brasileira, gerente comercial em uma empresa de retalho, e que estava em busca de uma oportunidade de trabalho em outro segmento).

“Não ter viés na promoção (idade e gênero), entrevista de forma blind (entrevistar sem saber o gênero).” (Brasileira, diretora de marketing em uma empresa de retalho esportivo).

Outro ponto importante, indicado como facilitador, é a importância da educação familiar, a forma como a mulher é criada, os exemplos e influências que recebe dentro da própria casa ainda quando pequena, que podem ajudar a quebrar tabus e construir uma mentalidade de empoderamento, autonomia e questionamento do status quo. Tal aspeto é

mentionado em Rosaldo (1974) e Chodorow (1974), que apontam a influência que a criação exerce, no desenvolvimento do indivíduo e em sua relação com os papéis de gênero.

“Ajuda a visão familiar, ter exemplos em casa, influência dentro de casa, fato de existir mulheres em determinada empresa/setor.” (Brasileira, coordenadora de comunicação em uma empresa de logística e que possuía na família exemplo de mulheres independentes).

Algumas características associadas ao “feminino” foram mencionadas como facilitadores para a contratação e promoção de mulheres: habilidade de comunicação e gestão de conflitos, empatia, olhar para inclusão, visão sistêmica, adaptabilidade às situações diversas e cálculo do risco. Contudo, são as mesmas que, por vezes, são utilizadas para inferiorizar e discriminar as mulheres, dificultando o acesso aos cargos de liderança. Há uma ambivalência que parece ser útil e que é utilizada a serviço de quem escreve a narrativa – sociedade patriarcal e capitalista, mas que contribui para a reprodução de mais desigualdade e para estereotipar ainda mais as mulheres. Ou seja, esta ambivalência existente no “feminino” ora oprime, ora emancipa.

“Olhar completo para problemas, flexibilidade para alguns temas, resolve conflito, pondera mais, tentam ver o todo, checa as informações, tem menos vieses.” (Brasileira, gerente administrativa numa empresa do ramo de supermercados).

As entrevistadas citaram ações, no âmbito da promoção de mulheres para cargos de liderança, que visam combater o preconceito, gerar mudança de mentalidade cultural e consequente impacto na mentalidade da indústria ou setor de atuação. Estas ações passam não somente por aumento da representatividade nos cargos de comando e de iniciativas das empresas que impulsionem a D&I, mas também pela atuação do governo junto a implantação de leis e fiscalização que combatam a desigualdade e promovam a equidade de gênero. Como citado abaixo:

“Tomar consciência da equidade de gênero no país, não aceitar. Portugal ainda está muito atrasado na conscientização. ter mais mulheres em cargos de poder (representatividade), D&I de gênero, raça e região.” (Brasileira, diretora de planejamento em uma agência de publicidade e propaganda em Portugal).

“Necessidade de mudança cultural do mercado e não olhar gênero, promover por competência. Tinha de ter processos e programas que “forçam” a equidade e diversidade. Ter cotas.” (Brasileira, gerente comercial na indústria de entretenimento, que afirma trabalhar numa empresa machista).

Outros pontos trazidos são: a abertura de espaço e o foco na inclusão existente quando uma mulher está em cargo de liderança, algumas mulheres citaram o movimento “uma sobe e puxa outra”, além da criação e promoção de grupos de apoio, mentoria e suporte no desenvolvimento das carreiras das mulheres.

“Mulheres pensam mais em inclusão e são mais empáticas, uma mulher promovida puxa outra, representatividade ajuda a puxar o movimento.” (Brasileira, diretora de planejamento em uma agência de publicidade e propaganda em Portugal).

Uma questão interessante também para esta análise, que pode ser observada na fala trazida acima (i.e., “as mulheres são mais empáticas”), é como as próprias mulheres fazem uso de características estereotipadas e associadas ao feminino, para justificar mudança social.

Do ponto de vista de redução de preconceito e viés, em relação aos fatores, práticas, regras e normatizações que facilitam a permanência de mulheres em cargos de liderança, além de todos os pontos citados acima, faz-se necessário o real entendimento, por parte da sociedade e das empresas, em relação aos diversos papéis da mulher, que passa (novamente) pela necessidade de mudança de mentalidade, reeducação (através de informação e divulgação) e da criação de condições que viabilizem a permanência das mesmas, como: flexibilidade de horários, licença parental, cuidados com a saúde mental e segurança psicológica da mulher no trabalho, ter uma rede de apoio, entre outros que serão expostos a seguir.

“Tratarem as pessoas com equidade, ter empatia com a mulher e seu momento de vida, se tem filho não deveria ser um problema. a mentalidade das empresas precisa mudar e não enxergar os papéis sociais da mulher como impeditivo.” (Brasileira, gerente financeira em uma empresa de construção civil).

“Sair do discurso, ou apenas fazer porque está na berra. Ter rede de apoio e suporte externo para ajudar nas tarefas do lar ou dos filhos.” (Portuguesa, mãe de quatro filhos, diretora de marketing em uma consultoria de RH e que sente dificuldade em equilibrar suas jornadas).

“Ter um ambiente de trabalho seguro, dizer o que pensa, sem ter medo de se expor, suporte e apoio de cuidado para mulher e para família, saúde física e mental (Gym pass), mostrar cuidado da empresa. Não só por crescimento profissional, mas pela segurança como pessoa.” (Brasileira, mãe, gerente comercial em uma empresa do retalho).

Preconceito e viés – Dificultadores, obstáculos reais reproduzidos e reforçados na sociedade patriarcal

O fato da mulher estar em idade gestacional, a maternidade, o etarismo e até questões hormonais foram citados pela maioria das mulheres como obstáculos para a contratação, promoção e permanência, já que são associados a baixa produtividade e disponibilidade. Tal associação retroalimenta preconceitos e reforçam estereótipos. Uma vez que está baseada na lógica de que ao ser mãe, esposa e responsável pela gestão do lar, ao se dedicar a carreira, a mulher passa a acumular papéis que podem afetar o desempenho profissional, impactar a produtividade e disponibilidade dela no trabalho (Núncio 2008). Além disso esta equação serve

como uma “ameaça” à lógica patriarcal, pois os outros papéis sociais da mulher – tidos como fundamentais na estrutura normativa social familiar, ficam comprometidos (Rubin 1975).

Durante muitos anos o papel social da mulher era reduzido a esfera familiar, aos cuidados da casa e dos filhos. Apesar de hoje as mulheres já representarem uma grande parte da força de trabalho remunerado, o estereótipo da mulher cuidadora, mãe e do lar permanece forte no mercado e, por vezes, dificulta o acesso delas a oportunidades. Elas são vistas como não aptas para posições de comando, operacionais, pouco disponíveis e pouco produtivas, devido ao preconceito e a expectativa de correspondências de papéis sociais. É muito comum, até hoje, no Brasil, mulheres não serem aprovadas em processos seletivos ou terem oportunidades de promoção perdidas, porque são mães de filhos pequenos ou estão grávidas. A interrupção da lógica: “o homem trabalha e mulher cuida da casa e dos filhos”, traz uma ruptura na narrativa patriarcal-capitalista, e por consequência, acaba por gerar pressão e um “patrulhamento” social das mulheres - *“há impactos e pesos diferentes nos gêneros com relação a renúncia de papéis estereótipo”*, afirma uma das minhas entrevistadas.

“mulher engravida e a entrega e produtividade pode ser menor ou reduzida, preconceito com maternidade.” (Brasileira, mãe, gerente sênior em uma empresa de telecomunicações, que referiu já ter sofrido microagressões no trabalho e menciona o ambiente machista da empresa).

“mulher pensa demais”, “mulher é sensível e muito humana”, não é agressiva o suficiente, tem papel importante na família. Se a mulher se impõe ou fala de forma mais nervosa, é TPM⁸, ou é sentimental”. (Brasileira, gerente comercial em uma empresa do ramo de entretenimento, que referiu trabalhar em uma empresa machista).

“Pré-julgamento com relação a flexibilidade, gestão de tempo, não poder viajar. Homens são muito mais promovidos do que as mulheres.” (Brasileira, coordenadora comercial em uma empresa de maquiagem e cosmética).

“Não tem visibilidade, a condição é: já é mulher, já está trabalhando, já é rotulada e não compromete o trabalho dela com qualquer outra coisa. Se mudar de posição e tiver mais responsabilidades, isso pode prejudicar o negócio.” (Brasileira, gerente comercial em uma empresa de retalho).

“Questões culturais, mindset, paradigmas, plano de vida da pessoa quando é exposto, lideranças arcaicas e preconceituosas. Acha que a mulher é pouco produtiva...” (Brasileira, gerente comercial em uma empresa de entretenimento, que referiu que a empresa é machista).

“Somos todas com loucas.” (Brasileira, gerente de marketing em uma empresa do ramo de logística).

Outro ponto mencionado como dificultador é o machismo, que coloca o homem em uma posição de superioridade, reforça o estigma de sexo frágil, de emocionalmente estável e de

⁸ TPM - Síndrome de tensão pré-menstrual

servil, que subjuga e reduz a mulher e as coloca como inferiores. Rubin (1975) postula que esta hierarquização decorre de uma atribuição social a uma diferença biológica, que é utilizado intencionalmente para colocar homens em posição superior às mulheres. É como se a mulher em posição de poder ferisse a imagem de superioridade do homem e gerasse desconforto. Tal como exposto abaixo:

“É tabu mulher ganhar mais!” (Brasileira, gerente de marketing em uma empresa do ramo de logística).

“Acho que a mulher tem baixa inteligência emocional e não terão liderança que os homens estão habituados.” (Portuguesa, gerente de marketing em uma empresa do retalho).

“um homem apresentando uma ideia é mais levado a sério, o mercado não abraça facilmente ideias vindas de mulheres.” (Brasileira, gerente comercial em uma empresa de beleza e cosmética).

“Crença de que os homens são mais capazes para negociar ou possuem mais garra do que a mulheres.” (Portuguesa, gerente de marketing em uma empresa do retalho).

“Quando o homem tem preconceito e não aceita a mulher num alto cargo, ou mandando nele.” (Brasileira, gerente comercial em uma empresa de entretenimento, que referiu que a empresa é machista).

“Perceção de fragilidade da mulher, “não vai dar conta”, é mais emocional ou menos racional que o homem, mentalidade das pessoas, mulher tem jornada “tripla” (ser mãe, ser profissional e administração do lar).” (Brasileira, diretora de comunicação e MKT em uma empresa de beleza e cosmética).

Além de outras questões de ordem estrutural passadas pelo patriarcado que são transferidas pelas gerações como práticas e normas, a baixa representatividade e a falta de exemplos de mulheres fortes ou chefes da família também aparecem no discurso das minhas entrevistadas:

“Questões estruturais que são iniciadas na infância, dentro de casa, quando por exemplo atribuímos atividades do lar e cuidados com casa/família às meninas e trabalho aos homens.” (Brasileira, coordenadora comercial em uma empresa do ramo imobiliário).

“Cobrança, mulher precisa se provar sempre, papéis familiares, mentalidade da sociedade e do núcleo familiar que acredita que a mulher tem que ser focada nas atividades do lar e trabalho não pode prejudicar as atividades do lar.” (Brasileira, diretora de marketing em uma empresa de retalho esportivo).

b) Características do mercado, formação e área de estudo

Outros fatores que influenciam, podem “pré-determinar”, facilitar ou dificultar a contratação e promoção de mulheres no mercado de trabalho ou indústria, são as próprias características das indústrias ou áreas nas quais a mulher está inserida ou tenta se inserir. Este fator já vem “carregado” de pontos trazidos anteriormente neste estudo – Preconceito e viés, eles criam e alimentam estereótipos, que por sua vez retroalimentam normas sociais e

expectativas do que é aceite ou não aceite. Empresas e atividades cujos produtos ou segmento estão mais fortemente ligadas ao feminino, que por sua vez, se conectam a funções e trabalhos historicamente ligados exclusivamente às mulheres como: o cuidado do lar, do marido e da família, artes manuais, educação, saúde e cuidados pessoais tendem a ter maior atratividade, devido ao estereótipo reforçado ao longo dos anos sobre o papel da mulher na sociedade e que é transferido para outras gerações. Como é o caso das indústrias da moda, beleza, cuidados e higiene pessoal.

Entretanto, não se pode isolar o fator formação/área de estudo desta equação. Muitas vezes a área de estudo escolhida pela mulher, pode ser fator de facilitação de entrada para determinadas indústrias ou áreas, ou até mesmo um obstáculo. Contudo, é importante lembrar que a grande maioria das mulheres, segundo dados do IBGE (Brasil) e CIG (Portugal), ainda mantém suas escolhas profissionais conectadas às áreas correlatas ao cuidado e educação, tamanho o impacto e peso das normas e expectativas sociais, que são passadas através de gerações pela sociedade patriarcal, e acaba por enviesar as escolhas profissionais das mulheres.

Do ponto de vista das características do mercado, formação e área de estudo, que facilitariam a contratação e a promoção de mulheres para cargos de liderança, as profissionais trouxeram a afinidade do género com alguns setores da indústria e o foco ou posicionamento de empresas no “feminino”, que consequentemente aumenta a atratividade do mercado para elas, como fortes “facilitadores”. Outros fatores também foram mencionados como: ter experiência e conhecimento do mercado/setor, ter indicação interna de outros profissionais, ter representatividade no mercado - que funciona com redução do preconceito e viés. Segundo elas, o fato de existir mulheres em determinada empresa/setor quebra algumas barreiras.

Outra questão indicada é a facilidade de entrada de mulheres em posições e cargos mais baixos, tidos como operacionais (Casaca 2010; Walby 1988); o que reforça o ponto de a mulher ser vista como “adequada” para a execução de tarefas e operação, fruto de questões estruturais e de viés já comentadas anteriormente – A mulher como “executora” e operacional, devido as suas múltiplas jornadas, tarefas e correspondência às expectativas sociais.

Com relação às formações académicas e áreas de estudo, mencionaram o viés de género existente em algumas formações profissionais, que acaba por induzir a vida profissional da mulher, em alguns casos a depender da necessidade de determinada indústria, isso pode ser um facilitador de entrada e até de promoção. Já no quesito “permanência” nos cargos de liderança, as características do mercado, formação e área de estudo, não foram trazidas como facilitadores.

Uma vez que após a entrada delas nas empresas e a conquista de uma promoção, os desafios para se manter nas posições de liderança passam a ter contornos adicionais.

c) Rede de apoio e suporte

Fator necessário e de extrema importância trazida na perspectiva das mulheres, ter uma rede de apoio e suporte faz toda a diferença na vida das profissionais. Tal fator pode até “pré-determinar” a entrada das mulheres nas empresas, condicionar a sua promoção para um cargo de liderança (passa a ter mais responsabilidades e ter de estar mais disponível) e impactar diretamente a sua permanência ou não nestes cargos. A rede de apoio e suporte mencionado pelas mulheres neste estudo passa desde apoio em casa na divisão de tarefas domésticas, parentais e de gestão do tempo, para que haja um equilíbrio na divisão dos papéis e a mulher consiga exercer atividade profissionais; até a existência de uma rede de apoio nas empresas para promoção de ações de diversidade e inclusão, desenvolvimento de carreira e cuidados com a saúde mental.

Ausência de rede de apoio e suporte na divisão de tarefas em casa, são tidos como obstáculos para que a mulher consiga exercer atividades profissionais e principalmente assumir cargos de liderança. As inquiridas mencionaram a necessidade de ter uma “parceria” dentro casa e de ter equilíbrio nas atividades do lar. A cobrança social e expectativa sobre os papéis “designados” para as mulheres dentro da estrutura familiar, ainda é forte. No contexto das sociedades patriarcais, a mulher exerce papéis diferentes no casamento e na família e ainda é esperado dela, quase que de forma compulsória, o cuidado da casa, das tarefas domésticas e dos filhos (Rosaldo 1974; Rubin 1975).

“Pode ter problemas em casa, caso não tenha um apoio/suporte, pois a tarefa do lar vem em primeiro.” (Brasileira, gerente de inovação em uma empresa de telecomunicações).

“A mulher nem sempre tem rede de apoio - na hora de abrir mão da carreira, quem faz é a mulher.” (Brasileira, gerente em uma empresa do ramo imobiliário).

Ou seja, para que as mulheres possam aceder a oportunidades profissionais e consigam avançar na mesma proporção e velocidade que os homens, elas precisam de apoio e suporte para tal. Uma vez que, o seu papel social, culturalmente construído e determinado, exige que ela desempenhe papéis dentro da casa e da família. A falta de apoio e suporte no desempenho destes papéis/atividades, pode pré-determinar a entrada delas no mercado de trabalho e até condicionar a sua promoção para cargos de maior responsabilidade, como o de liderança e gestão. Núncio (2018) argumenta que se o paradigma patriarcal da supremacia masculina não

for eliminado, a reclamação das mulheres com relação a este desequilíbrio que existe entre o género, sobre os papéis e a responsabilidade do cuidado, corre o risco de converter-se em “medidas compensatórias das inferiores capacidades das mulheres”. Ou seja, são necessárias medidas que visam uma relação entre iguais, em que cada parte tem os mesmos direitos e obrigações.

Para ascender nas empresas ou até mesmo ter acesso a oportunidades de emprego, muitas mulheres acabam por replicar os papéis que elas mesmas desempenhavam em suas casas, ou que era socialmente esperado que desempenhasse, através de outras estruturas, como: creches, auxílio de babás, empregadas domésticas e cuidadoras - isso quando possuem condições financeiras de o fazer, e desta forma “resolvem a equação” através do auxílio de outras mulheres. Outras profissionais acabam por abrir mão da carreira, por não ter suporte em casa e não poder investir numa estrutura de apoio, e há aquelas que se sobrecarregam e, mesmo sem qualquer apoio, se mantêm em seus empregos por questão de sobrevivência e manutenção da renda familiar e acabam por ter as suas vidas extremamente impactadas.

Figes (2001, p 13) argumenta que o dinheiro até facilita a aquisição de serviços de apoio aos filhos, além de trazer suporte e certa estrutura de apoio a mulher na dupla jornada. Contudo, tal medida não elimina a culpa que as mulheres mães sentem, quando necessitam de deixar os seus filhos para irem trabalhar, mesmo quando desempenham um trabalho que gostam. Segundo Nuncio (2008, p 69), estes sentimentos são ambivalentes, trazem culpa, e são provenientes de conflitos de lealdade que surgem na relação família/trabalho. A mulher precisa se dividir e sente que o tempo dedicado aos filhos é limitado por conta da dedicação às atividades e responsabilidades do trabalho. Counter e McHale (apud Nuncio 2008, p19) mencionam que o trabalho constrange os indivíduos, em termos de equilíbrio de tempo, disponibilidade e energia. Para além disso reforçam, que mais do que a característica do trabalho, as condições do trabalho podem potencializar o constrangimento, a opressão.

As mulheres são a maioria da população no Brasil e em Portugal, muitas delas são responsáveis pelo sustento da casa ou contribuem com a renda familiar, e neste caso as esferas do trabalho e da família andam juntas e se cristalizam em uma forma opressora e desafiadora, para as que buscam conciliação dos seus papéis e não possuem qualquer suporte ou apoio. Equilibrar a vida pessoal e profissional com a maternidade é um desafio, muitas abrem mão da carreira e tantas outras optam por retardar a maternidade. Se houvesse um equilíbrio das

responsabilidades e obrigações entre os géneros, as mulheres não necessitariam fazer tais “escolhas”.

d) Ações e iniciativa das empresas

As empresas possuem papel fundamental, são um dos principais agenciadores dentro do contexto profissional onde a desigualdade de género se instala. Depois da sociedade, no mercado de trabalho, elas são o local onde o reflexo do preconceito e reprodução de normas sociais e patriarcais se experienciam. A “agencialidade” das empresas vai da contratação à promoção e impacta na permanência, independentemente do género, dos funcionários. Contudo, não podemos esquecer que as empresas também são organismos e espaços de expressão política e social, com normas, regras e objetivos claros, ligados a poder, posicionamento no mercado, lucratividade e sustentabilidade.

Os cargos de liderança e tomada de decisão nas empresas replicam modelos de força, expressão de poder e superioridade existentes na sociedade e acabam por reproduzir, de forma performativa, estereotipada e enviesada, os comportamentos sociais e normativos que reforçam a desigualdade de género, subjugam e inferiorizam as mulheres. Talvez por isso, a “*iniciativa das empresas*”, tenha sido o fator mais mencionado, e sugestões de práticas que facilitariam a contratação, promoção e permanência das mulheres nos cargos de liderança – as mulheres atribuíram às empresas a possibilidade de protagonizar a solução e ser um agente impulsionador da mudança social necessária, e por meio da empatia e entendimento dos diversos papéis da mulher, analisar o que precisa ser feito e criar condições internas para receber estas profissionais. Entretanto é importante reforçar, que as mesmas empresas podem possuir mecanismos que obstaculizam as carreiras de topo no feminino, por possuírem uma cultura interna que não fomenta a diversidade e inclusão, ou por possuírem práticas de D&I, mas não assumirem um compromisso efetivo com o cumprimento das mesmas.

Da teoria a prática – falta de foco em diversidade e inclusão de género como barreira

Segundo as minhas entrevistadas, alguns fatores, práticas, regras e normatizações que dificultam a contratação, promoção e até permanência de mulheres em cargos de liderança, estão diretamente relacionados ao posicionamento de algumas empresas e até à falta de iniciativa destas com relação a questões de diversidade e inclusão de género. Uma das entrevistadas chegou a citar que muito se fala e pouco se faz, sugerindo que algumas empresas precisam sair da teoria e agir, para que de fato ações e iniciativas que promovam e facilitem a

equidade de gênero sejam postas em prática. Novamente o hiato entre discurso e prática e entre a existência de leis e o cumprimento delas, referidos anteriormente e também apontados em Núncio (2008).

No caso da contratação e promoção, foi mencionado a baixa representatividade em alguns setores e indústrias, e a existência de áreas marcadas pela afinidade com o gênero masculino, o que acaba por enviesar os critérios dos processos seletivos e serem “sutilmente” excludentes para mulheres. Segundo as entrevistadas, o formato como algumas empresas se posicionam e divulgam vagas, bem como questões ligadas a diretrizes internas, acabam também por criar certas barreiras, uma vez que demonstram pouco entendimento e empatia com relação aos diversos papéis sociais da mulher, como por exemplo: a carga horária excessiva, pressão interna por resultados, excesso de regra, condições e exigências para desempenho da função, a falta de flexibilidade, existência de horários rígidos a falta de benefícios de apoio a mulher e a família.

Outro ponto referido foi o pouco foco das lideranças internas para diversidade e inclusão, que também foi mencionado como “ofensor” da equidade, uma vez que ainda existem empresas com divergências de salário entre gêneros (para o mesmo cargo), pouco espaço e oportunidades internas para mulheres, ausência de fóruns e programas de apoio para desenvolvimento de mulheres.

Com relação a promoção, citaram:

“Pouca representatividade, falta de equidade nos espaços, mulher mais na execução do que em projetos de destaque visibilidade, há uma preferência natural por homens.” (Brasileira, gerente de marketing em uma empresa de retalho).

“Os heads das empresas são homens e que promovem outros homens.” (Brasileira, gerente em uma empresa do ramo imobiliário).

“Viés na promoção: quem promove traz o gênero na promoção promovem semelhantes ou que não ofendem a sua posição.” (Brasileira, gerente de marketing em uma empresa de logística).

E com relação a permanência das mulheres em cargos de liderança:

“não valorização e reconhecimento da mulher e a falta de empatia para entendimento dos diversos papéis da mulher cobrança excessiva.” (Brasileira, gerente comercial em uma empresa do setor de entretenimento).

“falta de disponibilidade e flexibilidade das empresas para lidar com questões, que são ligadas aos papéis que a mulher desempenha.” (Portuguesa, diretora de marketing em uma empresa de publicidade).

“Carga horária muito puxada, impactando nos compromissos pessoais. Muita pressão para fazer muitas coisas ao mesmo tempo causando estresse/burnout.” (Brasileira, gerente de marketing em uma empresa de retalho).

e) Autorresponsabilização, ações e iniciativa da própria mulher

Outro ponto importante citado é o papel da mulher na gestão da sua carreira e escolhas profissionais; bem como a forma como equilibra (ou não) suas diversas jornadas, como prioriza e administra a sua carreira e interesses dentro do contexto das organizações. As ações e iniciativas da própria mulher, segundo exposto pelas inqueridas, podem agir como “promotores” ou “ofensores” das suas contratações, promoções e permanência. Entretanto, não se pode excluir desta equação as “forças contrárias” existentes na sociedade patriarcal onde a mulher está inserida, e que operam como agentes redutores, excludentes e de subordinação. Quando perguntadas sobre o que facilitaria a contratação, a promoção e a permanência de mulheres em cargos de liderança, as respostas convergem - apesar da diferença nas ações (contratação, promoção e permanência), para práticas onde a mulher, por vezes, é a “culpada pela condição” e necessita “agir” como principal protagonista, para que a ação se concretize.

As principais ações sugeridas vão desde mais investimento em formação e desenvolvimento de competências específicas, em geral associadas a líderes do gênero masculino, como: inteligência emocional e relacional (*networking*), autoconfiança, racionalidade, pragmatismo e assertividade, até questões comportamentais, como: posicionar-se, mostrar mais trabalho e firmeza, provar-se, ter flexibilidade e disponibilidade para realizar as tarefas da função, reduzir crenças autossabotadoras, ter foco em suas carreiras e se envolver mais em projetos. Ou seja, desenvolvimento de competências mais similares a uma masculinidade hegemônica (Connell 1987; Almeida 1995). O discurso patriarcal está tão estruturado e enraizado, que as próprias mulheres o ecoam em suas narrativas como uma possível alternativa ou passaporte para a ascensão.

Outras características, associadas ao feminino, também foram trazidas como facilitadoras: visão sistêmica, ponderação e orientação para gestão de conflitos.

As ações citadas, que envolvem necessidade de mudança do comportamento da mulher, para que a ação de contratação, promoção e permanência ocorram, tem caráter quase que performativo e em alguns momentos até envolvem “passabilidade”. Ou seja, a mulher precisa “performar” mais e expressar mais comportamentos esperados. É como se “somente” executando bem a sua função, entregando os resultados esperados e possuindo outras

competências (as mencionadas anteriormente como importantes para a função de líder), tais pontos não fossem suficientes para validá-las.

Como exposto por uma das entrevistadas, que atua no setor de entretenimento e referiu que a empresa onde trabalha é machista e patriarcal, a mulher deve:

“Ser multitarefa tem de fazer entregas acima da média, se manter reciclada e estudar.”

“Se colocar numa posição de homem, não ver distinção - Ficar em pé de igualdade! Ir que nem trator e não enxergar o preconceito.” (Brasileira, gerente comercial em uma empresa do segmento de entretenimento).

Outro ponto relevante de menção, é a necessidade de “escolha” e priorização, que é imposta às mulheres – “tem de escolher se quer ser mãe ou ser líder”, e que traz consigo questionamentos e julgamentos com relação ao desempenho delas nos outros papéis tidos como “fundamentais” ou naturalizados como sendo femininos: mãe, esposa, cuidadora do lar (Rosaldo 1974; Chorodow 1974; Mead 2003). Algumas mulheres citaram que “a necessidade” de a mulher ter de priorizar a carreira, caso queira seguir em cargos de liderança e, em alguns casos, até abrir mão da sua vida pessoal e de ter filhos. Tal “necessidade” e expectativa não recai sobre os homens, não lhes é perguntado se querem ser pais ou gerentes, por exemplo.

“Promoção para a mulher é algo desafiador na maioria dos mercados, pois exige muitas vezes abrir mão a vida pessoal, quando uma mulher está mais aberta a isso, as empresas tendem a valorizar e dar oportunidades de promoções.” (Brasileira, gerente de marketing em uma empresa de retalho).

i. A mulher como a culpada da própria condição

Ao analisar as respostas das entrevistadas com relação às ações e iniciativa das mulheres tidas como dificultadores de contratação, promoção e permanência, observa-se uma tendência de culpabilização da própria mulher e um olhar “enviesado” para a questão. É como se, por vezes, o comportamento da mulher e as suas consequentes ausências de ações fossem os alçozes e as colocassem numa situação de baixa atratividade para o mercado e empresa. Nota-se aqui uma autorresponsabilização de problemas cujas causas são estruturais, contextuais e históricas.

Desde muito cedo as mulheres recebem estímulos ligados às normas e papéis que são esperados delas dentro da sociedade. Na infância a conexão com cores, adereços e brinquedos culturalmente relacionados ao “feminino”, e pré-determinados pelas normas sociais, vincula quase que por “destino” as mulheres aos estereótipos de singeleza, delicadeza e fragilidade e às tarefas relacionadas com o cuidado do lar e da família – bonecas de bebês, casinhas, panelinhas e tachos são comumente ofertados para crianças, do sexo feminino, na primeira infância, que é

a fase da vida onde o indivíduo absorve muitos estímulos que ajudam no desenvolvimento cognitivo, social e na formação da sua personalidade (Mead 2003). Nas demais fases da vida o reforço do viés ocorre, não só através das normas e expectativas sociais impostas, mas também através da baixa representatividade de mulheres em diversas áreas de estudo, indústria e trabalho.

Ou seja, antes mesmo de entrar na vida adulta e ingressar no mercado de trabalho, a visão que a mulher tem do trabalho, do seu papel familiar e de suas “responsabilidades e obrigações” no desempenho destes papéis, já foi influenciada por fatores estruturais existentes no patriarcado, que trazem consigo atitudes e comportamentos esperados e pré-determinados por normas sociais. Todo esse “mecanismo” impacta e influencia também a construção da sua autoimagem e visão delas próprias, sobre o que é possível ou não, adequado ou não e esperado delas - Os “limites” são frequentemente “atualizados” e reforçados externamente e internamente, de acordo com as interações sociais e meio em que a mulher esteja. Segundo Ledwith e Colgan (1996), o trabalho em si é um processo de gênero. O processo social de gênero e as suas diferenças são aprendidas por homens e mulheres desde muito cedo e são replicadas em suas vidas profissionais. Desta forma, todos os comportamentos e interpretações de comportamento se tornam genderizados.

Nem sempre a “subversão” e contrariedade da norma é algo que as mulheres veem como alternativa possível. É o poder da cultura patriarcal machista exercendo sua função de reduzir, inferiorizar e pré-determinar a condição e até mesmo a “escolha” da própria mulher. Lutar contra o “sistema” nem sempre é fácil, mas muitas abraçam suas múltiplas jornadas (Figs 2001; Núncio 2008) e escolhas profissionais, exercem suas escolhas e contrariam a força da norma e expectativa social, pagam com o desgaste emocional, mental e físico, e são quase que “impelidas” a fazerem mais, mostrarem mais e usarem da “passabilidade” como válvula compensatória e de aceitação.

Algumas mulheres acabam por se moldar, e modificam a sua identidade, para caber nas expectativas sociais. Esta “estratégia” e/ou camuflagem da identidade para facilitar o acesso e a ascensão é conhecida como passabilidade. Renfrow (2004) sugere que uma pessoa pode utilizar diversos tipos de “passabilidade”, inclusive interseccionais e rotineiras (*everyday passing*), para transgredir os limites sociais do cotidiano, obter aceitação, oportunidades ou recompensa. Segundo ele, as identidades carregam expectativas sociais de como o desempenho delas deve ou não ser, e em quais situações cabe ou não, por isso, para que o indivíduo construa

performances críveis, ele precisa recorrer ao seu conhecimento dos símbolos culturais associados à performance esperada.

"você precisa ter voz, pulso, lidar com preconceitos e ter "passabilidade", até a sua vestimenta influência (não posso ser feminina demais, tenho que usar roupas com poucos decotes)...Ouvi comentários sobre roupas de outras mulheres, presto mais atenção em detalhes de roupa e maquiagem agora para me policiar, até sobre "falar sorrindo (precisava me policiar)." (Brasileira, gerente sênior de inovação em uma empresa de telecomunicações e referiu já ter sofrido microagressões no trabalho).

"A mulher se coloca num lugar abaixo por conta da criação." (Brasileira, gerente de marketing em uma empresa de logística).

As mulheres mencionaram como alguns dos dificultadores de contratação e promoção a pouca disponibilidade que as mulheres possuem e o desequilíbrio entre os seus diversos papéis, devido a necessidade de cumprimento das suas agendas sociais e familiares, bem como a maternidade e plano de vida pessoal, que é onde acabam por ter de abrir mão de suas carreiras. Núncio destaca as múltiplas exigências as quais as mulheres estão submetidas:

".... Afinal, hoje exige-se às mulheres, e as mulheres exigem a si próprias, que sejam mães extremosas, companheiras dedicadas, amigas presentes, alunas brilhantes, profissionais competentes, que sejam informadas e tenham sentido de humor, que sejam bonitas e jovens, sem rugas ou olheiras, que sejam magras, cuidadas e bem vestidas, que sejam educadas e afáveis, sensíveis e cuidadosas e cuidadoras, que sejam resistentes... Tudo assim, de uma vez e sem pausas. Exige-se, enfim, às mulheres que vivam muitas vidas, num só dia." (Núncio 2008, p 13).

A falta de segurança psicológica no trabalho, o baixo salário e ausência de benefícios de apoio, muitas vezes também "não compensam" e elas se veem "obrigadas" a fazerem escolhas. Conforme exposto pelas entrevistadas:

"Parece que quando quer ser mãe a mulher abre mão da carreira (e isso não tem nada a ver)." (Brasileira, diretora de inovação em uma empresa de retalho).

"Preocupação das mulheres com esta questão, pedem desculpa em reuniões por terem de responder a filhos, o mesmo não acontece com homens." (Brasileira, coordenadora de marketing em uma empresa de logística).

No desempenho da sua dupla jornada, as mulheres sentem-se sobrecarregadas, exaustas e culpadas, e muitas vezes abrem mão do cuidado de si mesma. Segundo Patrícia Alves de Matos, há uma tensão entre o querer fazer mais e fazer o que é humanamente possível e, talvez, um sentimento de incapacidade de gerenciar e conciliar todas as demandas e expectativas:

"Women recurrently expressed this contradiction as a bodily tension between not doing enough to care, protect and nurture themselves and their household members, and feelings of exhaustion for having gone beyond their physical capacities to ensure the well-being of those around them." (Matos 2021, p 8).

Outros pontos trazidos pelas entrevistadas como sabotadores, que se conectam com a culpabilização e auto percepção de inferioridade que a mulher tem, foram: as cobranças internas, a falta de auto valorização e confiança em si, a insegurança, o entendimento de que não estão suficientemente prontas, a crença de que não possuem a formação, qualificações ou conhecimentos técnicos necessários ou de que não possuem inteligência emocional para assumir cargos de liderança e gestão.

“mulher portuguesa é pouco emancipada e tem complexo de inferioridade.” (Portuguesa, presidente de uma empresa de retalho).

“Não se sentir preparada - síndrome da impostora, insegurança em relação a capacidade (a primeira a achar que não pode ser mãe, dona de casa e líder).” (Portuguesa, presidente de uma empresa de retalho).

“viés inconsciente da própria mulher (servente) ou até desejo de permanecer cuidando da família.” (Brasileira, coordenadora comercial em uma empresa do ramo imobiliário).

“Acomodação da própria mulher em se reciclar e melhorar - mulher precisa se preparar mais, investir em cursos, treinamentos e capacitação.” (Brasileira, gerente comercial em uma empresa do retalho).

ii. Ações positivas lideradas por mulheres em cargos de alta gestão

Quase a totalidade das respondentes informaram ter conhecimento de ações positivas lideradas por mulheres em cargos de alta gestão. Esta população citou práticas como: benefícios que dão suporte às funcionárias mães (auxílio creche, pagamento de bônus para mulheres em licença maternidade, flexibilidade de horários e *home office*); liderança humanizada e empatia; iniciativas ligadas à responsabilidade social e diversidade e inclusão (criação de uma fundação, desenho de políticas e ampliação de espaço para participação de mulheres); ações de desenvolvimento de carreira (construção de plano de crescimento, mentoria e “patrocínio” na promoção de outras mulheres); criação de fóruns e grupos internos para fortalecimento e estímulo do network entre as mulheres e gerar inspiração, acolhimento e apoio mútuo; desenvolvimento de programas de suporte e cuidado, que vão desde canal de denúncia para agressão em casa (apoio jurídico e psicológico) a benefícios em SPA e salão de beleza; além de desenho de políticas internas. Algumas delas trouxeram “comportamentos” como exemplos de ação positiva, uma vez que estes geravam inspiração e quebra de tabus para outras mulheres: assertividade, posicionamento, postura empoderada, aceitar desafios e atitude empreendedora, em ambientes ou cargos maioritariamente masculinos. Vide fala trazida por uma das inqueridas, brasileira, que é gerente comercial no retalho: *“uma presidente empoderada, que acabava inspirando com a postura! “quebrava” homens numa reunião.”*

Contudo, poucas foram as que citaram práticas positivas relacionadas diretamente com o crescimento, expansão e resultado financeiro do negócio, como: abertura de capital, criação da empresa, liderança em projetos de reversão de facturamento e foco em resultado. Ou seja, o olhar para o cuidado, empatia e apoio, que é muito conectado ao gênero e atribuído socialmente como “principal” papel da mulher, também é transferido para a forma com a maioria das líderes profissionais inquiridas veem boas práticas nas empresas onde trabalham. Se por um lado, a cultura do cuidado presente na gestão feminina é positiva na criação de ambientes mais humanizados, apoiadores, socialmente responsáveis e inclusivos, por outro estigmatiza e reforça estereótipos (vieses), que podem ser fatores de “afastamento” das mesmas com relação a cargos de tomada de decisão de negócio, bem como as aproximam de áreas mais conectadas com o cuidado e afins – inconscientemente por elas próprias e pelo seu entorno.

iii. A promoção de outras mulheres por elas

Quando inqueridas sobre a promoção de outras mulheres, todas as respondentes afirmaram que promoveriam uma mulher, contudo há diferenças em relação aos motivos que levariam a esta ação, e pelas semelhanças das repostas podemos agrupá-las em 3 categorias: possuir competência para exercer a função, independentemente do gênero; foco em equidade, diversidade e inclusão e por fim, possuir competências específicas associadas ao gênero feminino como mais-valia.

Possuir competência para exercer a função, independentemente do gênero - esta foi a justificativa mais citada. Grande parte das respondentes afirmaram que promoveriam uma mulher por mérito, competência ou capacidade e não por questões de gênero. Não há nestas respostas uma preocupação com a equidade ou com o aumento da representatividade; e uma vez que a definição de “competência e capacidade” podem estar sujeitos a critérios subjetivos e, inclusivamente, associados de forma estereotipada a determinados gêneros, pode haver aqui uma tendência a repetição de padrões, vieses e comportamentos, que reforçam a superioridade masculina e conotam competência e capacidade, mesmo por parte das mulheres ao promoverem outras.

“Promoveria se ela tivesse as competências adequadas para o cargo, e promoveria pelo jogo de cintura emocional que tem.” (Portuguesa, presidente em uma empresa de retalho).

“Por méritos, capacidades e skills e não por gênero.” (Portuguesa, gerente de marketing em uma empresa do retalho).

“Porque não tem a ver com gênero, contrataria pela competência e pelo trabalho.” (Brasileira, diretora comercial em uma empresa de beleza e cosmética).

Foco em equidade, diversidade e inclusão: um terço das minhas entrevistadas indicaram que promoveriam uma mulher considerando equidade, diversidade e inclusão na tomada de decisão, sem deixar de lado as competências necessárias para o desempenho de determinada função. Não só por questões de representatividade e exemplo a ser replicado, mas considerando questões de inclusão e justiça social, como exposto abaixo:

“Seria estranho sendo mulher não promover mulheres, mulheres aportam coisas/competências diferentes, mas sou a favor da equidade.” (Portuguesa, gerente de e-commerce em uma empresa do retalho).

“Mulheres devem se apoiar mutuamente, quanto mais mulheres em cargos de liderança, mais mulheres chegam! Criamos mais abertura para puxar outras.” (Brasileira, coordenadora comercial em uma empresa do ramo imobiliário).

“A gente tem de incentivar outras mulheres, se tenho os dois gêneros que podem ocupar a mesma cadeira, eu promovo uma mulher. dar exemplo!” (Brasileira, gerente financeira em uma empresa do ramo imobiliário).

“Eu favoreceria pela inclusão e justiça, se ela tivesse exatamente as mesmas competências que outro homem, a minha decisão seria para a mulher.” (Brasileira, gerente em uma empresa do ramo imobiliário).

Possuir competências específicas associadas ao gênero feminino como mais-valia: algumas das inqueridas promoveriam uma mulher por acreditar que estas possuem competências específicas que seriam diferenciais para o exercício do cargo ou função, como criatividade, olhar para o detalhe, foco na execução, resiliência e capacidade de exercer múltiplas funções.

Tais competências mencionadas podem ser diretamente associadas às mesmas que estereotipam e categorizam as mulheres dentro da sociedade patriarcal, onde a mulher é responsável pelo cuidado da casa e da família e é obrigada a exercer múltiplos papéis por “imposição” ou “cumprimento” de norma social. O que, novamente, pode tornar-se fator de reforço de viés, e posteriormente, fator de reprodução de padrão nos ambientes corporativos. Se por um lado, tais “competências” são tidas como mais-valias para determinadas funções, por outro, elas associam a mulher a funções operacionais e de especialização, o que por sua vez as afastam de posições mais estratégicas, generalistas e de tomada de decisão.

“O objetivo é preencher a posição com a pessoa com melhor skill set. Se for mulher melhor pela capacidade de multitasking que as mulheres têm.” (Portuguesa, coordenadora de operações em uma empresa de tecnologia).

“As mulheres conseguem ser resilientes e multifuncionais, pensar em alternativas, tem criatividade e rapidez.” (Brasileira, gerente de marketing em uma empresa de turismo).

“Eu promoveria qualquer um que fosse competente, mas acredito que as mulheres são mais detalhistas e perfeccionistas.” (Brasileira, gerente sênior de inovação em uma empresa de telecomunicações).

“Sim, porque mulheres conseguem fazer muitas coisas ao mesmo tempo, são fortes, tendem a valorizar as movimentações e impulsionar os demais, inspirando e dando continuidade as oportunidades para o gênero. São dedicadas e conseguem se adaptar a diferentes posições.” (Brasileira, gerente de marketing em uma empresa do retalho).

Para além da análise dos padrões e tendências que impactam na desigualdade de género trazidos nesta secção, este capítulo abordou outros pontos que podem nos ajudar no entendimento da percepção das mulheres entrevistadas relativamente a influência do género na liderança.

4.2. Outras questões relevantes - A percepção das entrevistadas sobre a relação do género com a liderança

Com o intuito de analisar as narrativas e o ponto de vista das entrevistadas sobre a relação entre género e liderança, outras questões foram levantadas, como: a preferência com relação ao género da liderança de reporte direto delas, estigmas e vieses relacionados ao género e ao cargo, bem como as características necessárias para liderar e a influência do género na liderança.

Perguntei às minhas entrevistadas a sua preferência em relação ao género do seu líder, reporte hierárquico direto, caso tivessem poder de escolha. A grande maioria afirmou ser indiferente ao género, por terem tido diversas experiências, boas e más, com ambos; 19% prefeririam ter chefes mulheres e 4% trouxe o pragmatismo, praticidade e boa gestão emocional ao referir que preferia trabalhar com chefes homens. Segundo dados de uma outra pesquisa, “Atitudes Globais pela Igualdade de Género”, realizada pelo instituto de pesquisa Ipsos (2020), três em cada dez pessoas no Brasil (27%) admitem desconforto em ter uma mulher como chefe. A resistência é maior entre os homens, 31% deles afirmaram ter resistência em ter uma mulher como líder, face os 24% das mulheres.

No quesito que abordava a diferença salarial entre os géneros, a maioria das minhas entrevistadas (54%) afirmou que ao longo de sua jornada profissional, já teve conhecimento de que a sua remuneração era inferior à de um colega, do sexo masculino, que possuía o mesmo cargo e desempenhava as mesmas atividades.

E quando questionadas sobre a existência de algum estigma, senso comum, traço cultural ou viés inconsciente ligado ao género feminino e a capacidade de liderança e gestão,

96% delas afirmam existir, todavia divergem na perspectiva – inferiorização, comparação e superiorização.

44% destas afirmam haver associações de caráter subjetivo negativo entre as mulheres e a sua capacidade e competência para liderar, tais como ausência de capacidade e validação, baixa gestão emocional e assertividade, pouca disponibilidade devido a dupla jornada, além de serem estereotipadas como servis - papel social “pré-determinado” (esposa, mãe e cuidadora do lar), que as inferiorizam e impedem de serem vistas como líder.

“Mulher não tem capacidade, não tem espaço para falar, não é válida, não é considerada.” (Brasileira, gerente de RH em uma empresa do retalho).

“...A tendência em achar que uma mulher não pode ser mãe, mulher de casa e líder, a sociedade patriarcado na qual vivemos desde há muitos anos e que está muito enraizada.” (Portuguesa, presidente em uma empresa de retalho).

“Tantos que é difícil dizer, mulheres não são assertivas, mulheres quando assertivas são raivosas, mulheres escutam melhor, melhores são melhores psicólogas...” (Brasileira, diretora de inovação em uma empresa de tecnologia).

“Se a mulher está num cargo alto é porque dormiu com alguém, mulheres são muito emotivas.” (Portuguesa, gerente de marketing em uma empresa do retalho).

“Mulher é vista como servente, nunca como líder.” (Brasileira, coordenadora comercial em uma empresa do ramo imobiliário).

““Mulher pensa demais”, “mulher é sensível e muito humana”, não é agressiva o suficiente, tem papel importante na família. Se a mulher se impõe ou fala de forma mais nervosa, é TPM ou é sentimental.” (Brasileira, gerente comercial em uma empresa do setor de entretenimento, que referiu trabalhar em uma empresa machista e patriarcal).

Para 40% das que afirmam existir algum estigma, senso comum, traço cultural ou viés inconsciente ligado ao género feminino e a capacidade de liderança e gestão, além da associação negativa entre mulheres e cargos de gestão trazida no parágrafo anterior, elas adicionaram características subjetivas positivas, que são associadas aos homens e promovidas pela cultura machista e patriarcal – força, firmeza, autoridade e pragmatismo; que por comparação, ajudam a reforçar e validar a imagem destes enquanto líderes, e a inferiorizar, desvalidar e enfraquecer a imagem da mulher para a mesma posição.

“Mulheres são mais emocionais, possuem mais dias maus, tem hormonas mais complicados, o homem vai falhar menos, a mulher é mais inconstante.” (Portuguesa, gerente de e-commerce em uma empresa do retalho).

“Forma de falar, autoridade (mulher é louca e o homem é firme), mulher tem que se provar, mostrar, trazer outros pra confirmar e ter credibilidade.” (Brasileira, gerente financeira em uma empresa do ramo imobiliário).

“Homens são mais fortes, mais firmes, mais respeitáveis. mulher tem de fazer o dobro para ter metade do reconhecimento, tem de ser 5x mais capaz e impressionar para ocupar posições que homem ocupam.” (Brasileira, diretora de planejamento em uma agência de publicidade).

“Ligado a capacidade, mulheres acreditam que não são capazes e foi ensinada assim, você não pode deixar o filho para ir trabalhar, ele não pode ganhar menos que você, nem desempenhar tarefas de casa.” (Brasileira, diretora de marketing em uma empresa do retalho esportivo).

“Sexo frágil, homem está mais disponível, é mais resistente e é mais prático.” (Brasileira, gerente administrativa em uma empresa do comércio atacadista).

E apenas 16% das inqueridas trouxeram aspetos de carácter subjetivo positivo, onde traços de comportamento e características associadas às mulheres são positivamente ligados a algum diferencial que estas podem aportar enquanto líderes, mas que, entretanto, reforçam a imagem do cuidado e execução.

“Mulher tem capacidade de gerir: cuida da família e da casa, liderança feminina é forte, tem olhar materno, acolhe e entende mais, tem mais sensibilidade.” (Brasileira, coordenadora comercial em uma empresa de cosmética).

“Acredito que mulheres em posição de liderança tendem a ser mais empáticas com os liderados.” (Brasileira, gerente sénior de marketing em uma empresa de retalho).

“Mulher olha detalhe, presta atenção em coisas que homens não prestam, os homens têm praticidade.” (Brasileira, diretora comercial em uma empresa da indústria de beleza e cosmética).

Características, habilidades e competências importantes e necessárias para liderar

Este estudo também buscou entender que outras características, habilidades e competências associadas à liderança, independentemente do género, eram percebidas pelas inqueridas como importantes e necessárias para o desempenho de um cargo de liderança. Objetivava-se aqui um afastamento da conexão subjetiva, estereotipadas e por vezes estrutural de características e critérios ligados ao género, como: a força, firmeza, autoridade e pragmatismo, que com frequência são associados aos homens e a “sensibilidade”, emoção, cultura do cuidado e execução de tarefas que são comumente associadas às mulheres.

Quando questionadas, as características, habilidades e competências mais citadas pelas respondentes, foram: empatia, gestão de pessoas, comunicação, visão, saber delegar e saber ouvir. Já as menos citadas foram: eficiência na execução, foco em sustentabilidade, formação superior, raciocínio lógico e segurança; amorosidade, conhecimento técnico, dinamismo, firmeza, fluência em idiomas, saber planejar e seriedade, alta energia, disponibilidade, experiência anterior em cargos de gestão, influência, negociação, saber trabalhar em equipe, assertividade, atitude, criatividade, flexibilidade e adaptabilidade.

Observou-se que muitas das competências tidas como essenciais em recrutamento e seleção de líderes, que em geral são pré-requisitos de contratação, aparecem entre as menos citadas por elas, como: habilitações, competências técnicas, experiência anterior em gestão,

influência, negociação, assertividade, flexibilidade e adaptabilidade, inteligência relacional, pensamento estratégico e resiliência. O que talvez possa denotar uma necessidade das inqueridas de ver outras características, ligadas a questões comportamentais, vistas como igualmente importantes. Outras competências e habilidades também foram citadas como importantes pelas respondentes, contudo foram classificadas aqui como de média importância para a população entrevistada (comparadas com a incidência das outras respostas): capacidade de análise, coragem, credibilidade, foco em resultados, liderança, saber trabalhar sob pressão e agilidade, ética e transparência, gostar de gente, inteligência emocional, respeito.

Apesar da associação negativa que muitas inqueridas trouxeram, quando perguntadas sobre estigma, senso comum, traço cultural ou viés inconsciente ligado ao gênero feminino e a capacidade de liderança e gestão; ao responder sobre características, habilidades e competências importantes e necessárias para desempenho de cargos de liderança, os itens mais citados pelas respondentes foram competências que se relacionam diretamente com o cuidar – empatia, gestão e desenvolvimento de pessoas, visão, saber delegar, saber ouvir e dar suporte.

Já as características comumente atribuídas ao masculino, enraizadas socialmente e trazidas como justificativa subjetiva, para validar o porquê de os homens serem mais “naturalmente” associados a posições de liderança, como: força, firmeza, autoridade e pragmatismo, se quer são citadas pelas inqueridas quando “livremente” pedido que estas destaquem competências e habilidades essenciais em um líder.

Influência do gênero sobre o desempenho da função de líder

Muitas das habilidades e conhecimentos que as mulheres aportam no ambiente de trabalho, desenvolvidos ao longo de suas vidas e historicamente atribuídos ao “feminino”, são fruto da gestão e execução de tarefas diversas e do desempenho de papéis relacionados ao cuidado do lar e da família. Segundo Ledwith e Colgan (1996), somente no final da década de 80 que competências comportamentais, estereotipadas e associadas ao feminino, foram reconhecidas pelas organizações como necessárias para o desempenho de cargos de liderança. Estes atributos por sua vez passaram a dar forma a um novo estilo de liderança, que valorizava competências mais comportamentais e ligadas à gestão de pessoas.

Quando perguntadas se o gênero poderia ter influência sobre o desempenho da função de líder, a maioria das minhas interlocutoras responderam que acreditavam não haver qualquer influência. Aquelas que acreditam que o gênero exerce influência sobre o desempenho,

trouxeram questões diversas e embasadas em questões estruturais, de experiências ou de estereótipos, alimentados pelo machismo e preconceito para justificar seus pontos de vista. Os pontos usados como justificação foram: a necessidade de a mulher ter de ser validada em algumas indústrias, ter de se provar, moldar e usar de “passabilidade” para ser aceite, a dupla jornada que pode dificultar o desempenho da função, certas competências, comportamentos e até diferenças biológicas. Outros pontos também foram trazidos e destacados pela positiva como: a visão sistêmica, empatia e a liderança humanizada como práticas mais presentes na gestão feminina, e a diversidade como condutor de recursos diferenciadores na gestão.

“Mulher é mais voltada para relacionamento, depende de muitas coisas: do segmento, da pessoa, do cargo. Em algumas indústrias a mulher precisa “masculinizar a sua gestão” para ser validada e respeitada.” (Brasileira, diretora de marketing numa empresa da indústria da beleza e cosmética).

“Sendo mulher é mais difícil, principalmente quando a mulher tem filhos, são muitas preocupações, atividades familiares e do trabalho e isso influencia no meu desempenho.” (Brasileira, mãe, gerente sênior de inovação em uma empresa de telecomunicações)

“Biologicamente as mulheres têm uma capacidade emocional muito mais flexível, são mais aptas a multitasking e a considerarem mais fatores em tomada de decisão.” (Portuguesa, coordenadora de operações em uma empresa de tecnologia).

“Acredito que homens e mulheres são diferentes, liderança feminina carrega mais empatia, países governados por mulheres tem menos violência e menos desigualdade. Mulher é mais humana!” (Brasileira, diretora de planejamento em uma agência de publicidade).

“A diversidade traz recursos diferentes. CIS, hétero, branco e de classe média tem visão diferente de um homem trans, preto.” (Brasileira, branca, coordenadora comercial em uma empresa do ramo imobiliário).

Entre as entrevistadas que acreditam não haver qualquer influência do gênero no desempenho, a maioria afirma que o desempenho tem apenas relação com a capacidade, competência, conhecimento, visão e vontade de realizar:

“Porque tem a ver com empatia e olhar para o outro e não o gênero.” (Portuguesa, diretora de comunicação em uma empresa de comunicação).

“Tem a ver com a preparação, com buscar melhorar, buscar conhecimento.” (Brasileira, gerente financeira em uma empresa do ramo imobiliário).

“Porque tem a ver apenas com competências e habilidades, não tem a ver com gênero.” (Brasileira, gerente de RH, numa empresa de retalho).

“Não é o gênero que define se alguém tem capacidade ou não. é a capacidade técnica, vontade e conhecimento sobre pessoas.” (Brasileira, diretora de inovação em uma empresa de retalho, promovida recentemente).

“Independente do gênero o que conta a capacidade de cada um, vontade de realizar frente as oportunidades” (Brasileira, gerente administrativa em uma empresa do ramo de supermercados).

Para algumas delas o desempenho tem a ver com o ambiente, segmento ou mercado onde a pessoa está inserida.

“Mas para alguns segmentos o gênero é mais aceito que outro, por questões de natureza do gênero.” (Brasileira, gerente comercial em uma empresa de entretenimento, que refere trabalhar numa empresa machista e patriarcal).

“Depende do ambiente onde a pessoa está inserida. Tive bons e maus exemplos de gestores em ambos os gêneros.” (Brasileira, coordenadora de marketing em uma empresa de logística).

Já outras afirmam que gênero não pode ser parâmetro para análise do desempenho devido a todos serem indivíduos, iguais na espécie, mas com diferentes vivências, personalidade e experiências:

“Somos todos iguais! Não pode ser parâmetro para análise do desempenho de uma função.” (Brasileira, gerente comercial em uma empresa de retalho).

“Porque cada indivíduo é único e os padrões de vivência fazem do indivíduo mais ou menos competente para determinada função. uma mulher poderá ter uma liderança mais masculina e vice-versa... tudo depende do indivíduo e não do gênero.” (Portuguesa, presidente em uma empresa de retalho).

“Acredito ter mais conexão com a personalidade das pessoas, já vi líderes homens não performarem bem e mulheres também.” (Brasileira, gerente sênior em uma empresa de retalho).

Aqui não está a se falar de competência ou capacidade, pois não há qualquer estudo científico que comprove, que os homens são mais competentes ou capazes do que as mulheres (e vice-versa) de fazer gestão ou de liderar. Inclusive, em termos de habilitações e formações, já trouxemos neste estudo que elas até possuem mais habilitações, apesar de serem menos remuneradas do que eles no desempenho de igual função, serem a maioria em áreas operacionais e a minoria em cargos de alta gestão. Ademais liderança é uma competência que pode ser aprendida.

Como não contabilizar no desempenho o esforço para se “provar”, conseguir espaço para fala, ter credibilidade e validação (reconhecimento) em empresas e setores majoritariamente marcados pelo masculino? Como não considerar a elevada carga de trabalho (múltiplos papéis da mulher) e falta de apoio em casa, que afetam a segurança psicológica das mulheres e fazem com que elas figurem o topo do ranking de profissionais com *burnout* (Mulheres, 43% face eles 31% - Mckinsey). E como não creditar na “conta do desempenho” os números que impactam positivamente o resultado financeiro das organizações, que adotam práticas de diversidade e inclusão de gênero e atrelam estas metas aos seus objetivos organizacionais? Segundo um estudo realizado pela Peterson Institute & Ernest Young (2016), empresas com pelo menos 30% de liderança feminina têm um aumento de 15% na

lucratividade. Em outro estudo realizado pela consultoria Mckinsey, mulheres ocupando a presidência ou a vice-presidência conseguem aumentar a margem de lucro em até 47%.

4.3. Conclusão

Este capítulo buscou identificar os fatores, padrões e mecanismos que determinam a entrada, a permanência e a promoção de mulheres em cargos de liderança, na ótica de algumas das que vivem os impactos da desigualdade de gênero na pele – as mulheres líderes.

Entre os dois países em foco nota-se o mesmo padrão opressor, inferiorizador e redutor da mulher. Independentemente do país, Brasil ou Portugal, as vozes das mulheres aqui refletidas, pareciam fazer “coro” quando mencionavam o preconceito, o viés, as desigualdades e as estruturas opressoras existentes no mercado de trabalho e na sociedade patriarcal (e machista) de onde viviam. A igualdade de direito está presente na constituição destes países, existem leis que proíbem discriminação de gênero no mercado de trabalho de ambos, e apesar de Portugal (Banco Mundial, 2022) estar a frente do Brasil em igualdade de direitos para a mulher, ambos possuem abismos entre o que é legislado e o que é praticado no terreno. O hiato entre a legislação e a realidade social ocorre, justamente, porque ambos os elementos são mediados por narrativas, representações e práticas culturais que reforçam padrões estruturais de desigualdade de gênero.

Segundo as minhas entrevistadas não há equidade de gênero em seus países, apesar de haver leis e de algumas empresas já realizarem ações neste sentido. Contudo, mesmo entre as empresas que já realizam iniciativas de D&I, nota-se um hiato entre discurso e prática, pois apesar da existência de políticas e ações, estas não são vividas na prática ou sequer geram impacto efetivo e transformador da desigualdade.

Entre os fatores, padrões e mecanismos que mais dificultam a vida profissional das mulheres, as entrevistadas citaram o viés e o preconceito, as expectativas e normas sociais sobre os papéis da mulher na família, a sobrecarga da dupla jornada que impacta na sua vida pessoal, profissional e familiar, a falta de apoio e suporte nas atividades domésticas, e o pouco (ou nenhum) entendimento/interesse por parte das empresas, em criar ações efetivas e focadas na equidade e no comprometimento com o tema. O preconceito e o viés fazem parte de um mecanismo tão pernicioso, estruturado e enraizado culturalmente, que até as próprias mulheres se culpam ou se responsabilizam pela condição, alguns dos posicionamentos e falas trazidos aqui refletem esta culpabilização. Além disso, muitos dos estigmas e estereótipos culturalmente

associados ao gênero e a capacidade de liderar, tidos como adequado ou não, também foram mencionados por algumas mulheres em suas respostas.

Com relação aos fatores, padrões, ações e mecanismos que facilitariam/facilitam o acesso, permanência e ascensão no mercado de trabalho, as entrevistadas citaram: redução do preconceito e do viés, a mudança de mentalidade social e das empresas, a flexibilidade de jornada de trabalho, o apoio/suporte através de benefícios que auxiliem no equilíbrio e dupla jornada, a garantia da representatividade em cargos de liderança e gestão, além de programas de desenvolvimento e aceleração de carreira, recrutamento e seleção às cegas, e garantia da presença de mulheres em todos os níveis da organização (cota).

Além dos pontos já mencionados, é importante destacar a ambivalência existente no feminino. As características, frequentemente, associadas ao gênero feminino como facilitadoras da contratação e promoção de mulheres, muitas vezes são as mesmas usadas para discriminar e inferiorizar as mulheres, pois dificulta o acesso delas aos cargos de topo e tomada de decisão, e as aproximam de áreas operacionais e conectadas com o “cuidado” e supervisão. Esta ambivalência é útil para quem escreve a narrativa de dominação, pois pode adaptar o “discurso” quando for mais conveniente. Para além disso, reforça estereótipos e vieses que limitam a movimentação delas.

Outra questão relevante que este estudo aponta, é como as próprias mulheres fazem uso dos estereótipos associados a elas como justificção de mudanças sociais. Como destacado por uma das entrevistadas: “as mulheres são mais empáticas”, por isso “uma sobe e puxa a outra”. Neste caso a uma associação da empatia (comumente associado a um traço feminino) ao fato de mulheres promoverem mais mulheres e ampliarem o acesso a oportunidade para as outras. Este ponto sugere uma autorresponsabilização, no sentido da mulher se colocar como agente solucionador de questões estruturais relacionadas a desigualdade. Contudo, tais questões precisam ser endereçadas também, e principalmente, a outros agentes da sociedade.

Após aprofundar na análise das perspectivas, vivências e demais pontos trazidos pelas mulheres, pude constatar a existência de um grande abismo entre o discurso e a prática. Como destacado por muitas delas, algumas empresas se posicionam como diversas e inclusivas, e até possuem práticas e políticas neste sentido, contudo tais ações não trazem impacto real na experiência que elas têm no terreno. A falta de comprometimento com a pauta e o pouco/nenhum rigor no cumprimento da legislação, denotam certo desinteresse em que a desigualdade acabe, pois para a sociedade patriarcal resolver esta questão é operar contra si próprio.

A cultura e estrutura corporativa pode ajudar ou atrapalhar através dos seus mecanismos, a entrada, a permanência e a ascensão das mulheres para cargos de liderança. Por isso é tão importante para as empresas, assumirem um compromisso efetivo com o tema, criarem ações com foco na equidade, colocando-as nos entre os objetivos organizacionais, monitorando-as e fiscalizando-as para garantia que elas aconteçam de fato. Caso não, a igualdade de gênero não passará de um posicionamento de marketing (*diversity washing*).

O capítulo 4 mostrou a realidade vivida pelas líderes que atuam em empresas com sede em São Paulo e Lisboa, e revelou aspectos importantes que impactam diretamente na desigualdade de gênero das organizações. Contudo, para uma maior compreensão dos mecanismos que obstaculizam e limitam o movimento e permanência delas, fez-se necessário perceber o ponto de vista dos tomadores de decisão - responsáveis pela contratação, desenvolvimento e promoção nas empresas. O capítulo 5 apresenta a análise dos resultados obtidos no inquérito realizado com os tomadores de decisão, atores-chaves para a redução da desigualdade de gênero das empresas, e concentra-se nos padrões e fatores estruturais, que influenciam a desigualdade no contexto organizacional. Para além disso, o capítulo seguinte procura entender o hiato entre o discurso de D&I e a prática empresarial.

Capítulo 5: A diversidade de género na ótica dos tomadores de decisão das empresas: o hiato entre o discurso e a prática

Ter em consideração a visão dos tomadores de decisão das empresas é fundamental para o entendimento da manutenção e perpetuação da desigualdade de género nas organizações e, principalmente, para ajudar a esclarecer o porquê das leis e iniciativas relativas ao tema, não produzirem resultados efetivos na equidade de género. Estes líderes são “atores-chaves” na arena organizacional, uma vez que são responsáveis pela contratação, desenvolvimento e promoção de mulheres, bem como pela implantação de ações e iniciativas, pela criação de regras e políticas internas e pela regulação da cultura organizacional.

Por este motivo, o presente capítulo considera a perspetiva dos tomadores de decisão das empresas, por meio da análise dos dados obtidos no inquérito quantitativo. Intencionou-se aqui entender os motivos por trás do hiato entre o discurso feito pelas empresas e a prática efetiva das ações de redução da desigualdade. Para além disso, entender através das perspetivas dos inqueridos e de suas práticas de contratação, promoção e de apoio a permanência, o porquê da perpetuação da desigualdade no terreno das organizações. O capítulo traz a visão dos inqueridos sobre as competências necessárias para liderar, e analisa os estereótipos e estigmas ligados a género e liderança. Por último, e não menos importante, buscou-se aqui confrontar as narrativas dos tomadores de decisão com a das mulheres líderes entrevistadas (capítulo 4) e ver a proximidade/conexão existente entre elas.

O inquérito quantitativo online foi realizado entre os meses de dezembro de 2022 e janeiro de 2023. O questionário foi respondido por 34 profissionais, 21 mulheres e 13 homens, com idades compreendidas entre 31 e 55 anos, 26 deles residentes no Brasil e 8 em Portugal, a maioria é branca.⁹ Os profissionais atuam em empresas de segmentos diversos do mercado Português e Brasileiro, ambos ocupam cargos de gestão, como: gerência, diretoria, vice-presidência e presidência, considerados nesta análise como tomadores de decisão e responsáveis, direta ou indiretamente, pela contratação, demissão e/ou promoção de mulheres para cargos de liderança. O questionário constava de 42 questões (fechadas e abertas), 12 de carácter sociodemográfico para conhecimento do perfil e 30 diretamente relacionadas com o objetivo principal do estudo. As perguntas abordavam temas como: a existência de equidade de género nas empresas, setor e país onde o inquerido mora; políticas de D&I adotadas pelas

⁹ Os perfis dos inqueridos foram disponibilizados no anexo 2 desta dissertação.

empresas onde trabalham; práticas e ações que, na opinião deles, dificultam e/ou facilitariam a entrada, permanência e promoção de mulheres nas empresas; bem como as características e competências necessárias para liderar e a influência do gênero na função de cargos de liderança. As narrativas presentes neste capítulo foram obtidas através das perguntas abertas do questionário. Vale referir que as perguntas do inquérito foram similares as feitas às mulheres líderes na pesquisa etnográfica, a intenção era confrontar as narrativas e analisar se havia similaridades nos padrões e fatores que impactam na desigualdade de gênero.

A análise revela que, uma vez que conseguem aceder ao mercado de trabalho, mesmo após superarem as barreiras existentes na contratação, as mulheres encontram dificuldades para permanecerem e crescerem dentro das empresas, pois continuam expostas aos mesmos mecanismos e estruturas redutoras e limitadoras de movimento. Para além do preconceito e viés existente dentro das empresas, as ações implementadas não parecem ter a efetividade necessária para a erradicação da desigualdade. As ações concentram-se apenas na esfera educativa, e não promovem mudanças reais. A maior parte das empresas não faz um acompanhamento frequente dos indicadores, ou sequer confirma, se a comunicação e posicionamento de *marketing*, que faz para fora de suas “paredes” com foco em D&I, reflete a vivência das mulheres no terreno.

Outro ponto importante exposto neste capítulo é a relação entre os fatores estruturais e os informais (culturais), para além do hiato existente entre “a fala” e as ações, nota-se uma ausência de compromisso e responsabilização sobre o tema. Algumas das respostas analisadas demonstram pouco entendimento do papel e da responsabilidade com relação ao que poderia ser feito no contexto organizacional, há qualquer coisa de miopia, falta de interesse e/ou, até mesmo, receio em resolver a questão. Parece haver uma isenção de culpa, ou esperança de que a solução devesse vir de outras pessoas - uma “terceirização/delegação subjetiva” do problema, que reforça o não comprometimento daqueles que seriam os principais responsáveis por atuar na solução.

Quando perguntados sobre a existência de equidade de gênero nas empresas do país de origem, 85% dos tomadores de decisão admitem não ter, entre estes, existe unanimidade na resposta entre os profissionais do Brasil. Quando a questão se refere ao setor de atuação da empresa onde trabalha, apenas 24% dos inquiridos afirma existir equidade de gênero e no quesito equidade de gênero dentro da empresa onde trabalha, 47% afirmam existir. Contudo, a maioria que faz esta confirmação (69%) trabalha em empresas dos setores de varejo (retalho), bens de consumo e turismo, ou seja, setores marcados pelo viés de gênero e por serem

caracterizadas pela forte atração e presença de mulheres, devido a uma certa aproximação com a parte operacional, supervisão e cuidado.

Relativamente a existência de práticas de diversidade e inclusão nas empresas onde trabalham, 74% dos profissionais afirmam ter conhecimento de alguma prática existente na empresa. As práticas mais frequentemente citadas são: a diversidade na contratação, políticas internas de respeito mútuo, programas, treinamentos, comitês de discussão e palestras conectados com diversidade inclusão, canal de denúncias e a existência de objetivos organizacionais ligados a D&I. Dos inqueridos que informam haver métricas de diversidade e inclusão entre os objetivos organizacionais (67%), apenas 43% confirmam que há algum tipo de acompanhamento e apenas metade dos que referem a existência destas métricas, afirmam que a empresa faz a divulgação destes indicadores para os funcionários.

Parece haver “intenção” na implementação de ações ligadas a educação e comunicação, numa tentativa de aproximação com o tema da D&I, que demonstra um interesse de “reposicionamento da imagem organizacional”, algo como: “parecer ser” inclusiva e/ou diversa para dentro e para fora das paredes da empresa. Contudo, ao analisar e comparar o que os inqueridos mencionam sobre as práticas adotadas pelas suas empresas com a disparidade de género ainda existentes nelas, bem como com os números da desigualdade de género de Brasil e Portugal, os dados parecem indicar uma ineficiência e baixa efetividade das ações, pois não geram igualdade e inclusão reais.

Até mesmo as ações relacionadas com a diversidade na contratação, que alguns dos inqueridos citam, se perdem quando só estão focadas na integração e não na inclusão, já que uma vez inseridas no ambiente organizacional, as mulheres não conseguem avançar, pois encontram barreiras que dificultam e impedem o seu movimento. Ou seja, há aqui um hiato entre a intenção e as práticas que de fato provocariam alguma mudança e impacto no contexto das relações de género dentro das empresas. O que se reflete nas respostas dos próprios tomadores de decisão, quando inqueridos sobre a existência de práticas que favorecem a permanência de mulheres em cargos de liderança, 88% afirmam não haver.

A maior parte dos respondentes (74%) afirma que se sente estimulado a crescer dentro da empresa onde atua, deste total 56% são mulheres, contudo somente 21% destas participam de algum programa de desenvolvimento. Novamente o hiato entre o discurso e a prática efetiva.

A análise dos padrões e fatores, estruturais e informais, existentes nos mecanismos que facilitam e dificultam a entrada das mulheres nas empresas é fundamental para o entendimento

das barreiras e dificuldades existentes no acesso delas às oportunidades de trabalho e promoção, mas sobretudo, para análise dos ofensores e dos patrocinadores das suas permanências nos cargos de topo. Neste sentido, a próxima secção traz a perspetiva dos tomadores de decisão com relação a contratação das mulheres. Esta análise é crucial, uma vez que são eles os atores-chaves que podem contribuir ou dificultar os movimentos delas nas empresas.

5.1. Os mecanismos que favorecem e dificultam a contratação das mulheres, segundo os tomadores de decisão

Relativamente aos fatores e práticas que facilitariam a contratação de mais mulheres no mercado de trabalho, e/ou indústria que os tomadores de decisão atuam, os inqueridos citam exemplos muito alinhados e similares aos propostos pelas mulheres líderes entrevistadas, como: recrutamento e seleção às cegas (selecionar candidatos para os processos, por meio de currículos e/ou sistemas que não revelem o género/identidade dos candidatos), sistema de cotas e percentual de vagas destinadas às mulheres, empatia com relação aos diversos papéis que a mulher desempenha, através da flexibilização da jornada e condições de trabalho e concessão de benefícios extras de apoio e suporte às mulheres mães.

Ou seja, as práticas citadas como facilitadoras passam por políticas internas de redução de viés nos processos seletivos, a tentativa de garantia de representatividade, até ações que denotam maior entendimento da jornada dupla da mulher - quando mencionam a necessidade de flexibilização e suporte da empresa - por entender que a atividade profissional em maior ou menor grau pode impactar a esfera familiar e vice-versa. Como citado abaixo por mulheres e homens tomadores de decisão de Brasil e Portugal:

“Não sou super a favor de cotas pois acredito que a partir do momento que eu coloco cota, eu estou assumindo que existe sim uma diferenciação, mas entendo que infelizmente essa é uma necessidade para a nossa realidade hoje. Então ter o comprometimento da empresa em ter X número de mulheres contratadas, com as aberturas necessárias para seu desenvolvimento, seria uma prática que talvez possa facilitar essa contratação. Além de ter modelos de trabalho que consigam compreender o papel da mulher na sociedade como um todo, não somente como profissional, mas também como mãe (ex.: gravidez não deveria ser impeditivo para contratação; ajuda com educação para crianças; etc).” (Mulher, brasileira, gerente, que atua na área de Digital e inovação).

“Regras claras vindas do RH, orientação aos gestores (normalmente despreparados), e (infelizmente) filtros de seleção de CVs sem identificação de nome e género para que a pessoa vá para entrevista por filtro de capacidades e histórico.” (Homem, brasileiro, gerente de comunicação e marketing, que trabalha em uma empresa na área de comunicação).

O apoio através de flexibilização e concessão de benefícios de suporte à dupla jornada das mulheres é citado como diferencial, mesmo em empresas com maior atratividade e

afinidade com profissionais do género feminino, como o setor de Beleza e Cosmética, como exposto por uma profissional brasileira, gerente sénior em uma empresa de bens de consumo no ramo de beleza e cosmética:

“A área em que atuo já tem um alto percentual de mulheres, mas acredito que os benefícios ligados especialmente à fase da gravidez (tempo de licença, creche/auxílio escolar) e questões de maternidade (horário flexível) sejam um grande diferencial para a contratação de mais mulheres.”

Contudo, outros pontos foram trazidos por profissionais que atuam em setores com grande presença de mulheres, como: turismo e seguradora. Na visão destes profissionais a contratação de mulheres não é uma dificuldade existente no setor. Para o profissional brasileiro, o desafio do setor onde atua passa por questões de raça e classe – um problema paradoxal para o país, pois apesar da maioria da população ser preta, parda e pobre, ela tem dificuldade de acessar oportunidades de trabalho, e ainda em maior grau, ascender posições de liderança e tomada de decisão.

“Mulheres são a maioria no segmento onde atuo. Em posição gerencial também são maioria, e equilibrado em posição de diretoria. Maior desafio não é atrair e reter mulheres, mas ser mais exclusivo em relação a raças abrindo mão de exigências mínimas, as quais acabam eliminando candidatas/candidatos por uma questão histórica e estrutural.” (Homem, brasileiro, diretor comercial em uma seguradora).

Para a diretora portuguesa da área de recursos humanos do segmento de turismo, a contratação de mulheres não é um problema para o setor onde atua. Ela menciona que as mulheres têm se destacado mais nos processos de recrutamento e seleção do que os homens. Esta visão traz duas questões que vale a pena analisar: a primeira é a atratividade da área de turismo para o público feminino – conhecida não só por ser uma área profissional com grande presença de mulheres, mas que também está entre as formações académicas marcadas pela grande entrada delas. O setor é marcado pela necessidade de habilidades ligadas ao cuidado, supervisão, organização e gestão de pessoas, que são competências frequentemente associadas ao feminino. A outra questão pode estar ligada a viés e estereótipo, sobre a visão de “maior adequação” das mulheres para o desempenho das funções existentes na “natureza” do setor, o que faz com que as mulheres sejam vistas como mais adequadas e preparadas para o exercício da função.

“Não são necessárias práticas para contratar mulheres porque o que constato nos processos de recrutamento é que as mulheres têm tido mais sucesso nos mesmos e são mais recrutadas que os homens.” (Mulher, portuguesa, diretora de recursos humanos de uma empresa de turismo e hotelaria).

Ao analisar as ações e fatores que dificultam a contratação de mais mulheres no mercado de trabalho, ou indústria que os tomadores de decisão atuam, encontramos ainda mais similaridades com os pontos trazidos pelas mulheres-líderes nas entrevistas da pesquisa qualitativa. O preconceito, machismo, mentalidade cultural, a forma como a mulher é criada, a dupla jornada e a maternidade são os pontos que os inqueridos mais mencionam. Eles são apontados como fatores limitadores e até redutores, uma vez que influenciam a forma como a mulher é vista socialmente, agem como um reforço de normas culturalmente construídas e trazem consigo expectativas de cumprimento de papéis sociais, que por vezes “determinam” o lugar delas na sociedade:

“O simples fato de não tratarem as mulheres como profissionais altamente competentes independente do gênero. Os conceitos machistas estão enraizados na sociedade. Tipo; “Lugar de mulher é em casa!”” (Mulher, brasileira, diretora de marketing, numa empresa de retalho).

“A imagem de dona do lar, responsável pela casa. A falta de motivação social na formação desse mulher desde a infância.” (Homem, brasileiro, gerente sênior comercial, de uma empresa de bens de consumo).

“De uma forma geral, ainda há a ideia de que mulheres devem dedicar-se aos maridos, filhos e família, sendo que muitas nem são incentivadas a estudar, realizar curso superior, ou investir em suas habilidades.” (Mulher, brasileira, gerente comercial em uma empresa de turismo).

“A visão de que a mulher vai ser mãe. Se já é mãe, que vai faltar ao trabalho para cuidar dos filhos. Que é mais frágil. Todas essas questões unicamente machistas. Infelizmente é uma resposta repetitiva. Mas que vai de encontro a uma sociedade também repetidamente machista.” (Mulher, brasileira, gerente de tecnologia de uma empresa de seguros).

Contudo, outras questões relacionadas a políticas internas e às práticas de gestão também são mencionadas pelos inqueridos, tais como: falta de cotas, baixa representatividade, falta de políticas efetivas relacionadas a diversidade e inclusão, desigualdade de salários entre gêneros, pouca flexibilidade e entendimento dos papéis da mulher, exigência descabida e elevada pressão. A grande questão, que até pode ser analisada como de ordem paradoxal, é que os tomadores de decisão das empresas participam, direta ou indiretamente, da criação, gestão, manutenção e difusão das regras e políticas internas das mesmas. São eles os agenciadores - controladores, gestores, difusores ou influenciadores diretos - uns com mais poder de decisão que outros (a depender do nível hierárquico), mas de certa forma com algum poder de influência e decisão conferidos pelo cargo. Portanto, não deveriam isentar-se do papel e da responsabilidade na transformação cultural que julgam ser necessária dentro das empresas onde atuam. O preconceito, o viés e a visão estereotipada da mulher, que a reduz à esfera familiar e doméstica, bem como a dupla jornada, parecem interferir diretamente na decisão dos “agentes-chaves” na hora de considerarem mulheres para as oportunidades:

“Entendo que algumas empresas têm preconceito com a questão mulheres/filhos, pois entendem que esse pode ser percebido por elas como um fator de falta de disponibilidade para o trabalho. Também acredito em que alguns ambientes mais machistas, mulheres são preconceituosamente taxadas de frágeis e emocionais, independente das suas histórias e experiências.” (Mulher, brasileira, vice-presidente comercial em uma empresa de bens de consumo).

“Acredito que o fato das mulheres engravidarem e, portanto, estarem ausentes do trabalho durante um período determinado pode dificultar à entrada das mulheres no mercado do trabalho. E também o fato das mulheres continuarem a cuidar mais dos filhos, limitam as oportunidades, pois a empresa acha sempre que a disponibilidade das mulheres será menor. Parecem-me ser ainda em 2022 os mindsets de muitas empresas.” (Mulher, portuguesa, diretora comercial em uma empresa de varejo).

“Novamente é cultural. É a ideia ultrapassada que a mulher vai sair de licença maternidade, que fica mais cansada porque tem mais afazeres etc. Quando a opção é pela contratação de mulheres, acabam sendo posições de subordinação e com salários mais baixos.” (Mulher, brasileira, gerente de tecnologia em uma empresa financeira).

“Ter historicamente mais homens em posição de liderança tendo o poder decisório no momento da contratação. Muitos ainda tem um modelo de gestão antigo e receio/dificuldade de lidar com outro gênero num ambiente corporativo.” (Homem, brasileiro, diretor comercial em uma empresa do mercado financeiro).

Esta secção abordou as ações e fatores que facilitariam a contratação e por vezes a obstaculizam. As principais iniciativas apontadas como facilitadoras versam sobre: políticas de redução de viés nos processos seletivos, garantia de oportunidades e representatividade, bem como ações que apoiem a mulher na dupla jornada (i.e., flexibilidade de horários e concessão de benefícios extras que suportam as líderes mães). A associação estereotipada de alguns setores ao “feminino”, também pode facilitar a contratação. Relativamente aos fatores que obstaculizam a contratação, foram mencionados: preconceito, machismo, mentalidade cultural, tipo de criação que a mulher tem, dupla jornada e maternidade. Para além destes, outros pontos foram trazidos: falta de cotas, baixa representatividade, falta de políticas efetivas de D&I, pouca flexibilidade e empatia.

Ao analisar as narrativas dos inqueridos, infere-se que o viés e a visão estereotipada da mulher parecem impactar diretamente na decisão deles na hora de considerar mulheres para as oportunidades de trabalho. A próxima secção focará na análise dos fatores que propiciam e obstaculizam a promoção das mulheres nas organizações e, de certa forma, agem como controladores e até limitadores de suas movimentações.

5.2. “Controladores de movimento” - Os fatores que dificultam e/ou contribuem para a promoção de mulheres a cargos de liderança

Analisar os motivos que fazem com que os tomadores de decisão promovam ou não mulheres, é fundamental para o entendimento das barreiras existentes. Isto é especialmente

importante, porque ajuda na construção de iniciativas que possam vir quebrá-las. A representatividade e os exemplos de ações positivas conduzidas por lideranças femininas, ajudam a quebrar preconceitos e a construir narrativas favoráveis de inclusão. Quando questionados sobre o tema, 76% dos inquiridos afirmam ter exemplos positivos de ações lideradas por mulheres em cargos de alta gestão. Ter esta perspectiva é importante, porque os reconhecimentos destes exemplos atuam como “reforço positivo”, e podem ajudar na redução do viés e do estereótipo de que mulheres não são “adequadas” para liderar.

Os inqueridos também foram questionados sobre a possibilidade de promover uma mulher, e 100% deles afirmam que o fariam – inclusive os 24% que afirmam não ter conhecimento de ações positivas lideradas por mulheres em cargos de alta gestão. Os motivos e justificativas trazidas pelos tomadores de decisão inqueridos são distintos, contudo se aproximam dos pontuados pelas mulheres líderes entrevistadas na pesquisa qualitativa. Devido a estas semelhanças foram aqui agrupados nas mesmas 3 categorias: Possuir competência para exercer a função, independentemente do gênero (76%); foco em equidade, diversidade e inclusão e por fim (12%), possuir competências específicas associadas ao gênero feminino como mais-valia (12%).

Apesar da utilização das categorias sugeridas anteriormente, o interessante aqui é analisar as perspectivas trazidas nas respostas, que podem levar os tomadores de decisão a promoverem uma mulher. Além disso, e não menos importante, perceber se as questões relacionadas a diversidade e inclusão de gênero são consideradas ou não na decisão de promover uma mulher. Ou seja, se há de fato um hiato entre discurso e a prática. É importante lembrar que 74% destes profissionais inqueridos afirmam ter conhecimento de práticas de D&I existente na empresa, para além deste dado, 67% informam haver métricas de diversidade e inclusão entre os objetivos organizacionais das empresas onde atuam – Ou seja, até aqui temos um discurso majoritário que tende a práticas afirmativas de D&I.

Possuir competência para exercer a função, independentemente do gênero (76% das respostas):

“Com certeza, na minha visão não existe diferença de gênero.” (Mulher, brasileira, diretora de e-commerce em uma empresa de bens de consumo).

“Pelas habilidades e competências que ajudariam o negócio a evoluir.” (Homem, brasileiro, gerente comercial em uma empresa de bens de consumo).

“Na verdade, eu não faria essa distinção de gênero na hora de pensar em promover alguém. Para mim acima de tudo está o profissional da pessoa, sendo ela mulher, homem, não-binária.

Se tiver os skills necessários para aquela determinada vaga, ela seria promovida.” (Mulher, brasileira, gerente na área de inovação e digital).

“Se estou promovendo não estou olhando para gênero e sim para competência, qualidade de resultados e gestão de pessoas, gosto muito de trabalhar meritocracia, procuro usar o modelo de Jack Welch que revolucionou a GE.” (Homem, brasileiro, gerente de operações).

“Porque não vejo diferença entre os sexos, o que importa é a competência.” (Homem, brasileiro, gerente de operações em uma empresa de cosmética e bens de consumo).

“E por que não promoveria uma mulher? O foco tem que estar na competência e mérito, não no gênero.” (Homem, brasileiro, diretor comercial em uma empresa do mercado financeiro).

“Tal como promoveria um homem! Igual para mim.” (Mulher, portuguesa, presidente em uma empresa de cosmética e bens de consumo)

“O que importa são os resultados, a performance e o comportamento, nunca o gênero.” (Mulher, brasileira, diretora de recursos humanos em uma empresa do retalho).

As respostas acima estão claramente embasadas na questão da meritocracia, tão estimulada e difundida pelo capitalismo, em conceitos de avaliação por competências e entrega de resultado, mecanismos existentes no mundo corporativo que são incentivados, inclusive, através de pagamentos de bônus, premiações e até promoções. É fato que competência não se mede, tampouco se deve avaliar por gênero, tanto homens e mulheres podem desenvolver conhecimentos e habilidades diversas e serem considerados “competentes”, aptos e hábeis para desempenho de qualquer função. A questão aqui é quem avalia esta competência ou determina o que é ser competente ou não. A definição de “competência” é uma construção social e cultural, assim como a divisão sexual do trabalho. Há de se considerar que em toda e qualquer sociedade existe uma expectativa com relação ao cumprimento de normas. Nas sociedades patriarcais, especificamente, espera-se de mulheres e homens desempenho de atividades diferentes, logo competências específicas para desempenhos destas atividades - previamente e culturalmente atribuídas por gênero: arquétipo da mulher cuidadora e do homem provedor. Como exposto por Núncio (2008, p 28):

“Foi então neste simples binómio, mulher cuidadora/homem provedor, que se estruturaram ancestralmente os papéis de género, em perfeita articulação com as características da organização social global e colocando a família no centro de um conjunto, perfeitamente equilibrado, de relações com as restantes instituições sociais.”

Os argumentos fundamentados na “competência” para promoção, que a maioria inquerida menciona (76%), até teriam sentido numa perspetiva ou num mundo onde existissem: condições de trabalho e jornadas iguais para ambos os sexos (dentro e fora de casa); ausência de expectativa de cumprimento de papéis sociais culturalmente repassados – e reforçados em sociedades patriarcais; ausência de qualquer tipo estereótipo e viés, que associe “competência”,

comportamentos, habilidade e adequação a determinado género e por consequência a determinado cargo.

Desta forma é, no mínimo, simplista deixar de lado a problemática do género das ações de legitimação e promoção de mulheres, e considerar apenas competência. Quem e como se definiria a competência de uma mulher em uma empresa? Em quais esferas? Sob qual perspectiva? Considerando quais variáveis? Quais critérios para além dos resultados? Qual a isenção do agente definidor? Conseguir-se-á isolar ou desconsiderar os impactos da maternidade, dupla jornada e afazeres domésticos desta equação? Como estes últimos fatores não interfeririam nas entregas e na determinação do que é ser “adequado”, “competente”? E se os dois géneros estiverem “empatados” numa decisão final para uma promoção, ambos reconhecidos por resultados entregues e conhecimento técnico, quais critérios seriam usados para a decisão final? O que mais facilmente deslegitimaria um ou outro para o cargo? Não se deve esquecer que há diferenças e nuances na visão do que a sociedade atribui sobre o que é competente e adequado. É socialmente construído.

Foco em equidade, diversidade e inclusão (12% das respostas) - Nesta categoria a promoção de uma mulher é vista como ampliação de uma narrativa de diversidade e inclusão de género, o tom é de apoio, incentivo e empoderamento, por vezes trazido como uma obrigação das mulheres para com as outras, e até mesmo um sinal de reconhecimento e “reparação”. Como se o “lugar de fala” da mulher gerasse um “lugar de responsabilidade”, por entendimento da situação da outra, por empatia e acolhimento. Um bom exemplo deste “movimento” é a difusão do termo “uma sobe e puxa outra” através da rede social profissional – LinkedIn, e que se tornou até título de um livro no Brasil. O livro foi escrito por 44 mulheres, que chegaram no auge de suas carreiras, e compartilham as suas histórias de conquista de espaço.

O objetivo das narrativas abaixo parece ser a ampliação da representatividade, promover a equidade de género e fazer com que mais mulheres cheguem a cargos de *decisão e poder*:

“Sempre, nós mulheres em cargos gerenciais temos como causa e obrigação desenvolver a empurrar as mulheres para o subir e ter o devido reconhecimento.” (Mulher, brasileira, gerente de operações em uma empresa de retalho).

“Tenho um grande histórico de promoções de mulheres em toda a minha carteira.” (Mulher, brasileira, vice-presidente comercial em uma empresa de bens de consumo).

“Por performance conforme definido pela empresa, e por ter a possibilidade de colocar mais mulheres na liderança.” (Mulher, brasileira, diretora de e-commerce em uma empresa do retalho).

Possuir competências específicas associadas ao gênero feminino como mais-valia (12% das respostas) - Esta narrativa pode ajudar mais mulheres a chegarem a cargos de liderança, mas também pode vir a ser perigosa, por reforçar viés e estereótipo e manter a mulher associada às características ligadas ao cuidado, a operação e execução, já mencionadas neste estudo. A questão seria como usar os conhecimentos aprendidos pelas mulheres em suas outras jornadas nas organizações, sem que estes sejam lidos ou traduzidos como redutores ou inferiorizadores.

“Tradicionalmente, o domínio da ação feminina é o do cuidado aos outros. A existência feminina decorria em função das necessidades dos outros, no grupo familiar. Confinadas ao espaço doméstico, cabia às mulheres desempenhar as tarefas que, afetiva e materialmente, proporcionassem bem-estar aos restantes membros da família.” (Núncio 2008, p 28).

As habilidades, conhecimentos e traços de gestão mencionadas em algumas das falas abaixo, por vezes são tidas como “competências” e forças, portanto facilitadores, outras tantas tidas como redutoras e inferiorizadoras e acabam por dificultar a forma como algumas mulheres líderes são vistas, além de servir como “matéria-prima” para as narrativas de subordinação, inferiorização e opressão do patriarcado - “são emocionais demais”, “parecem frágeis”, quando se colocam de forma mais assertiva são tidas como “agressivas”, e no caso de qualquer alteração comportamental podem ser associadas a “portadoras” de distúrbios emocionais e até hormonais. O interessante seria construir novas narrativas e ampliar as existentes, através dos exemplos positivos e do aumento da representatividade, onde as habilidades e competências adquiridas pela mulher, em suas outras jornadas e papéis pré-determinados, sejam vistos e utilizados como mais-valia para as empresas e se traduzam em uma liderança mais humanizada e centrada em um crescimento sustentável.

“No ambiente corporativo, mulheres tendem a ser mais empáticas, humanas, resilientes e multitarefas.” (Mulher, brasileira, gerente de marketing em uma empresa de turismo).

“Com certeza. Até priorizo. Acho a liderança feminina muito mais humana, muito mais consciente do seu papel e impacto. Obviamente embasado em avaliação positiva, mas sem sombra de dúvidas.” (Homem, brasileiro, gerente de comunicação em uma empresa de publicidade).

“Sim. No mundo atual, as mulheres são mais engajadas no quesito conhecimento. As mulheres se propõem mais o estudo e a especialização.” (Mulher, brasileira, gerente comercial numa empresa de retalho).

Com relação às práticas e fatores que facilitariam a promoção de mais mulheres para cargos de liderança, os inqueridos citam ações relacionadas ao desenvolvimento de competências e capacitação: mentorias, formações em liderança e programas de desenvolvimento; a criação de políticas internas que garantam a equidade salarial, a participação de mulheres em processos seletivos, além de objetivos organizacionais ligado ao

aumento da representatividade (garantia de maior percentual de mulheres em cargos de liderança – principalmente nos cargos alta gestão e conselhos); o aumento da visibilidade, exposição e espaço de fala, para que as mulheres mostrem seu potencial e competências e a possibilidade de contar com uma maior flexibilidade na jornada de trabalho.

“Precisa começar da base. O RH precisa criar um ambiente que permita a visibilidade das mulheres, é importante preparar ambientes de transição que sejam exclusivos para mulheres. E é preciso mudar de forma mais ágil a cabeça das pessoas.” (Mulher, brasileira, gerente de tecnologia em uma empresa financeira).

“Regras abertas e iguais para a promoção para uma vaga faz com que de fato todos estejam no mesmo pé de igualdade. Quando somente o profissional é avaliado, as chances das mulheres são muito altas.” (Mulher, brasileira, gerente de tecnologia em uma empresa financeira).

“Adoção de uma política formal de compromisso com a equidade de gênero; mensurar, documentar e publicar os progressos da empresa na promoção da igualdade de gênero.” (Mulher, brasileira, gerente de marketing numa empresa de turismo).

A representatividade “educa” pelo exemplo e garante que os indivíduos estejam, e se vejam, representados em todos os espaços sociais, por isso é essencial na luta pela diversidade, igualdade e inclusão. Outrossim, a representatividade contribui para a redução do viés e do preconceito, pois ao ver mais mulheres em posição de liderança, estereótipos ligados a gênero podem ser desconstruídos e questionados. Para além de ações ligadas a formação, representatividade, exposição e flexibilidade, os inqueridos mencionam práticas e ações de apoio e suporte a mulher que ultrapassam as paredes empresariais, mas podem ajudá-las a conciliar as suas diversas jornadas, como: ter uma rede de apoio e suporte, concessão de benefícios de apoio psicológico e de apoio para mulheres mães, além de ter maior apoio em casa na divisão dos trabalhos domésticos.

Um dos respondentes – Homem, brasileiro, presidente de uma consultoria de gestão, aponta a necessidade da mulher ter ações positivas e uma postura profissional “adequada” como fatores unicamente necessários para a promoção – *“Apenas a postura profissional adequada a esse alinhamento, ações positivas propositivas”*. Tal visão é passível de inúmeros questionamentos e pode estar carregada de viés e estereótipo - os mesmos que impedem muitas mulheres de alcançarem cargos de liderança. Afinal, o que seria uma “postura profissional adequada”? Quais posturas e comportamentos profissionais adequados são esperados de uma mulher para exercício de um cargo de liderança? As mesmas posturas e comportamentos “adequados” são esperados dos homens? Quais ações “positivas e propositivas” legitimariam um profissional para o cargo de liderança? Estas ações podem ser socialmente interpretadas de forma diferente no recorte de gênero? Como faria uma mulher para demonstrar tais ações

“positivas e propositivas”? Há espaço facilitado numa sociedade patriarcal para que uma mulher desempenhe o papel profissional “adequado” para um cargo de liderança? Em todos os mercados?

A Mckinsey aponta um dado relevante no estudo *Women in the Workplace* (2022): por cada mulher promovida para o cargo de diretoria, duas outras se demitem. Segundo a Mckinsey (2022), os principais motivos estão ligados ao preconceito e viés, que geram microagressões constantes, a sobrecarga das mulheres no desempenho das suas múltiplas jornadas e a falta de compromisso efetivo das empresas com a pauta da diversidade de gênero.

O viés, o preconceito, o machismo e os estigmas de fragilidade, instabilidade emocional e sensibilidade excessiva, associados à mulher nas sociedades patriarcais, bem como o estereótipo de cuidadora do lar, executora, operacional e, portanto, “menos adequada” para cargos de gestão, e a baixa representatividade, são pontos mais frequentemente citados pelos meus inqueridos com relação às práticas, fatores e normas que dificultariam a promoção de mais mulheres para cargos de liderança. A pouca flexibilidade, a baixa visibilidade e exposição, a falta de apoio e a jornada dupla, também aparecem como dificultadores.

“O fato de serem vistas como frágeis, sensíveis e menos competentes.” (Mulher, brasileira, diretora de marketing no retalho).

“O círculo de apoio masculino, a opinião formada sobre o posicionamento da mulher no meio corporativo.” (Homem, brasileiro, gerente comercial numa empresa de bens de consumo).

“Vejo maior dificuldade de promoção de mulheres em cargos de liderança em empresas mais tradicionais e de áreas mais “masculinizadas” como indústria automotiva. Fatores como preconceito e discriminação em empresas desse tipo, dificultam a promoção de mulheres.” (Mulher, brasileira, gerente comercial em uma indústria).

“Tarefas domésticas mal divididas entre homens e mulheres, Licença parental diferente (muito menos tempo) para homens.” (Mulher, brasileira, diretora de e-commerce numa empresa de retalho).

Ou seja, os mesmos pontos que dificultam a entrada delas no mercado de trabalho e o acesso a determinadas áreas e setores, persistem no momento da promoção (preconceito, viés, machismo, pouco ou nenhum apoio/suporte na dupla jornada, baixa representatividade e pouco acesso a oportunidades). Mesmo quando conseguem transpor a barreira da contratação e já estando no ambiente corporativo, elas se deparam novamente com as estruturas que atuam como forças redutoras e limitadoras de crescimento interno. As estruturas são as mesmas, só que desta vez dificultam a ascensão e corroboram para mantê-las em cargos operacionais ou de entrada. Tudo isso reforça o viés e, de certa forma, contribui para que as próprias mulheres desenvolvam

auto percepções de inadequação ou incapacidade, não se sintam encorajadas, apoiadas e até bem-vindas para exercerem cargos de liderança.

“Por vezes elas próprias acham-se menos capazes.” (Mulher, portuguesa, diretora em uma empresa de bens de consumo).

“Pela falta de apoio no âmbito pessoal, muitas não se sentem capazes ou que não poderão dar conta das responsabilidades de um cargo mais alto. Síndrome do impostor.” (Mulher, brasileira, gerente comercial numa empresa de turismo).

“Continuam a achar que muitas empresas são lideradas por homens e que não deixam oportunidades às mulheres de entrarem nos quadros executivos, pelos mesmos fatores expostos anteriormente.” (Mulher, portuguesa, diretora comercial numa empresa de retalho).

“Falta de role models femininos, falta de confiança das mulheres nas suas habilidades e que podem conciliar maternidade e carreira.” (Mulher, brasileira, presidente numa empresa de bens de consumo).

A presente secção focou na análise dos fatores e práticas que impactam na promoção das mulheres dentro das empresas. Apesar de todos os inqueridos afirmarem que promoveriam uma mulher para um cargo de liderança, as motivações para tal ação divergem. A maioria afirma que o faria por competência, independentemente do género, sem considerar questões de D&I. Contudo, a determinação de “competência” é socialmente construída, e a percepção da mesma pode ser enviesada por expectativas de papéis de género. Inclusive, pode ser usada em narrativas de inferiorização e opressão da mulher. Relativamente às ações que facilitariam a promoção delas, os inqueridos mencionaram: desenvolvimento de competências e capacitação, políticas internas de equidade salarial, garantia de participação de mulheres em processos seletivos, fomento da representatividade, aumento da visibilidade, flexibilidade na jornada de trabalho, bem como ações de apoio/suporte a dupla jornada e saúde mental.

Já com relação aos fatores que dificultam o crescimento delas, nota-se um grande eco em relação aos ofensores de contratação - os pontos que dificultam a entrada delas nas empresas também persistem no momento da promoção. Após a análise dos ofensores e patrocinadores de acesso às oportunidades e promoção das mulheres, faz-se necessário um aprofundamento nos fatores que impactam a permanência delas em seus cargos de liderança. Para tal efeito, a próxima secção focará neste importante aspeto.

5.3. A permanência das mulheres nos cargos de topo - As práticas que favorecem a equidade e inclusão de género nas empresas e os desafios para se manter lá

Os aspetos mencionados como facilitadores da permanência de mulheres em cargos de liderança foram os seguintes: a necessidade de haver um plano de carreira estruturado,

formações diversas, feedbacks constantes, programas de aceleração de carreira e disponibilização de oportunidades de crescimento, entre outros como:

“A oferta de benefícios como auxílio creche, licença maternidade são formas de apoio às mulheres que são mães. Políticas de equidade de gênero, buscando o equilíbrio dentro das empresas, e normas no âmbito governamental que visam a equidade de gênero, comprometimento da alta liderança.” (Mulher, brasileira, gerente comercial numa empresa de turismo).

“Promoções equitativas; respeito a todo o processo da maternidade, desde a gestação, licença maternidade e após o nascimento. Na Amazon tem um programa de flexibilidade de jornada de trabalho após nascimento do filho; não sei quanto está regra é aplicada na prática, mas é uma prática que humaniza o processo da mulher que acorda de madrugada e que ainda tem mil funções na família que ainda não foram assumidas pela maioria dos homens.” (Mulher, brasileira, gerente financeira numa empresa de retalho).

“Ter exemplos de outras mulheres na liderança, respeito pelas profissionais e pela história delas, abertura de novas oportunidades.” (Mulher, brasileira, gerente inovação e digital).

“Hoje acho um desafio para as empresas; precisariam primeiro contratar mais para ter mulheres “formadas” para os cargos de liderança; processos seletivos internos com boas práticas ajudariam; mas hoje vejo que muitas mulheres deixam o corporativo após a maternidade; e isso também tem a ver com a cultura e o papel que a mulher ainda exerce na sociedade. Cargas horárias mais flexíveis também como existe na Europa também ajudaria a manter estas mulheres no mercado.” (Mulher, brasileira, gerente financeira de uma empresa de retalho).

Para além destes pontos, trazidos como ações de agencialidade das empresas, iniciativas ligadas à necessidade de ação e protagonismo da própria mulher foram mencionadas, como: dedicação, organização, eficiência, gestão das emoções e disponibilidade. Nota-se aqui certa circularidade, pois para desempenhar as ações de “protagonismo” mencionadas, a mulher necessitaria de uma maior flexibilidade, suporte e apoio no desempenho das atividades domésticas, uma estrutura social que a apoie e um “terreno fértil” dentro das empresas. Não se está aqui a dizer, que não sejam necessários esforços individuais, autodesenvolvimento e certo posicionamento por parte dos profissionais – independentemente do gênero, contudo, para conciliar todos os papéis sociais requeridos e esperados e ainda assim conseguir fazer gestão da carreira, a mulher precisa contar com uma certa “estrutura de apoio”, empatia e ações de equidade que coloquem todas as suas jornadas na equação.

“As mulheres são mais cobradas que os homens, porque mesmo depois de “chegar lá” as mulheres precisam continuar mostrando muito trabalho e, normalmente, não conta com uma rede de apoio.” (Mulher, brasileira, gerente de tecnologia em uma financeira).

“Espera-se que a mulher performe acima da média e dos homens, mas muitas têm outros compromissos fora do trabalho como filhos, família e estudo. Então naturalmente os homens têm mais disposição e tempo para se desenvolver enquanto as mulheres estão lutando para dar conta de inúmeros pratinhos da vida, diminuindo a possibilidade de participar de interações sociais como happy hour etc.” (Mulher, brasileira, gerente de operações em uma empresa de retalho).

Os fatores dificultadores da permanência delas em suas posições de liderança, são faces opostas da mesma moeda: maternidade, dupla jornada, pouca flexibilidade e jornadas excessivas, preconceito, machismo e estereótipos. Uma vez que o próprio sistema patriarcal e a cultura machista não facilitam a flexibilização das condições – há uma expectativa social de correspondência à norma, uma divisão de papéis culturalmente construídos e um reforço de estereótipo e viés que mantém o “sistema funcionando a todo o vapor”.

“A falta de apoio e divisão de tarefas em suas residências. Muitas tem filhos e as tarefas referentes aos filhos acabam sendo de sua responsabilidade quase que totalmente. Culpa materna de deixar filhos na creche ou com familiares, e realizar dupla ou tripla jornada, com pouca colaboração de seus parceiros.” (Mulher, brasileira, gerente comercial de uma empresa de marketing).

“Machismo, falta de apoio à maternidade (zero flexibilidade para que ela possa se dedicar à criança), excesso de horas trabalhadas (principalmente em home office), salários até 25% mais baixos do que homens exatamente no mesmo cargo (eu e minha par, por exemplo).” (Homem, brasileiro, gerente de comunicação, numa empresa de publicidade).

“Se uma mulher decide ser mãe, ou eh mãe solo, chefe da família etc, a decisão/situação não eh vista com bons olhos. É um peso na permanência e pra driblar isso, ela se submete a trabalhos tóxicos que a fazem sentir uma impostora. Empresas deveriam dar apoio a estas mulheres.” (Mulher, brasileira, diretora de marketing em uma empresa de retalho).

“Dificuldade de administrar vida pessoal e profissional, especialmente quando se é mãe e idade. Mulheres parecem ter “prazo de validade” menor que homens no mercado de trabalho.” (Mulher, brasileira, gerente comercial numa empresa de bens de consumo).

Com o objetivo de analisar as perspectivas dos inqueridos sobre a relação entre gênero e o cargo de liderança, questões adicionais foram trazidas, como: a existência de estigmas e vieses relacionados ao gênero e ao cargo, as características, competências e habilidades necessárias para liderar, bem como a influência do gênero no desempenho da função de líder.

Esta secção abordou os aspetos, fatores e ações que impactam na permanência das mulheres em cargos de topo. Os pontos trazidos pelos inqueridos como facilitadores foram: plano de carreira estruturado, formação e capacitação, feedbacks, disponibilização de oportunidades e apoio na dupla jornada. Para além desses, outras ações ligadas a iniciativas da própria mulher foram mencionadas, como: dedicação, organização, eficiência, gestão das emoções e disponibilidade. Nota-se aqui uma autorresponsabilização e uma certa circularidade, uma vez que para ter uma melhor organização, dedicação e até disponibilidade, a mulher precisaria de apoio e suporte na divisão das tarefas domésticas e acesso a oportunidades dentro das empresas. Relativamente as dificuldades, as questões enfrentadas por elas para se manterem nos cargos são “faces da mesma moeda” e são velhas conhecidas: maternidade, dupla jornada, pouca flexibilidade, machismo, preconceito e estereótipos.

Para além dos pontos analisados até aqui, outros se mostraram relevantes para o entendimento dos mecanismos que impactam a movimentação e permanência das mulheres. Para tanto, a secção seguinte abordará os aspetos relacionados aos estigmas e estereótipos associados a género e liderança, bem como as competências tidas como necessárias para liderar segundo a ótica dos tomadores de decisão.

5.4. Liderança feminina – estereótipos e estigmas

Esta secção buscou analisar a visão dos inqueridos sobre os estigmas, vieses e estereótipos relacionados a liderança feminina, bem como sobre a influência do género na capacidade liderança. O inquérito questionou aos tomadores de decisão, se havia alguma preferência pelo género do seu líder direto, caso tivessem tal poder de escolha. 73,5% dos inqueridos informam ser indiferentes ao género, já 23,5% destes optam por reportar para mulheres e 3% preferem reportar para homens. Entretanto, quando questionados sobre a existência de estigma, senso comum, traço cultural ou viés inconsciente ligado ao género feminino e a capacidade de liderança e gestão, 73% dos tomadores de decisão afirmaram existir - este percentual destoa bastante quando comparado com as respostas das mulheres líderes entrevistadas na pesquisa qualitativa, para 96% delas existe algum estigma, senso comum, traço cultural ou viés inconsciente ligado ao género feminino e a capacidade de liderança e gestão. Ou seja, há aqui uma diferença, que pode ser explicada pelo “lugar de fala” das entrevistadas.

Entre os 73% que reconhecem a existência de algum estigma ou viés, 76% mencionam a associação da capacidade de liderança e gestão feminina a: fragilidade, fraqueza, instabilidade emocional, agressividade, incompetência e pouca disponibilidade (devido a dupla jornada e maternidade). 16% citam o machismo e o patriarcado como traço cultural presente, e apenas 8% mencionam o conhecimento de traços ou características positivas ligadas a capacidade de liderança e gestão das mulheres – embora todas estejam conectadas com a cultura do cuidado (conciliadoras, organizadas e focadas em pessoas).

Os vieses tem protagonismo no reforço dos estereótipos existentes na sociedade, a crença de que as mulheres são mais adequadas para relações sociais, para tarefas relacionadas ao cuidado do lar e da família, e para a execução, pode resultar na atribuição de cargos, funções e atividades relacionadas a este universo, o que se torna um fator limitador e redutor de suas capacidade, impedindo-as de explorar outras áreas, exercer posições de poder e tomada de decisão, e de serem percebidas como aptas para cargos de liderança. Os vieses também podem influenciar a forma como percebemos os modelos de liderança. Se a sociedade se habitua a ver

mais homens em cargos de poder, independentemente da esfera ou área social, soa quase que como um “mantra” no inconsciente coletivo de que esta é uma posição adequada e “destinada” a eles.

Sobre os estigmas, estereótipos e traços culturais citados:

“O papel que as pessoas acham que a mulher deveria ter dentro da sociedade limitado às suas ações com a família (mãe, filha, esposa, dona de casa).” (Mulher, brasileira, gerente de digital e inovação).

“O estigma da hipersensibilidade é algo bastante comum. É uma questão que tende a ser vista com bastante preconceito é a maternidade.” (Mulher, brasileira, gerente de marketing em uma empresa de turismo).

“Em Portugal o catolicismo está muito presente na cultura e religião deste país onde os líderes são homens.” (Homem, português, gerente comercial de uma indústria de alimentos e bebidas).

“Acredito que depende das gerações porque está tudo a mudar. Mas no mindset comum acredito que as pessoas continuam a achar que uma mulher a lidar empresa é “fofinha”, com menos força do que um homem, com mais medo, uma visão menos estratégica e que pode não ter coragem de tomar grandes decisões.” (Mulher, portuguesa, diretora comercial em uma empresa de retalho).

“Mulheres são histéricas, duras, arrogantes quando querem chegar ao topo, mas ao mesmo tempo não podem ser vaidosas, muito femininas, pois parecerão mais incapazes.” (Mulher, brasileira, diretora de e-commerce numa empresa de retalho).

“Mulher é frágil, tem alteração de humor em função de TPM¹⁰ e quando é mãe, muitas vezes tem dificuldade a voltar para o mercado de trabalho com mesmo vigor em função da dupla jornada.” (Mulher, brasileira, diretora de marketing em uma empresa de retalho).

“Principalmente no mercado que atuo agora, existo o estigma de falta de resiliência (Ah, o mercado é muito intenso, homem é melhor), e acham que a mulher não terá “pulso firme o suficiente” pra liderar times de venda e campo.” (Homem, brasileiro, gerente de comunicação em uma empresa de publicidade).

“Mulheres são muito emotivas, ou não se concentram no trabalho por causa dos filhos”. (Mulher, brasileira, gerente comercial em uma empresa de turismo).

O inquérito também buscou identificar quais características, habilidades e competências associadas a liderança, independentemente do género, eram percebidas pelos tomadores de decisão como importantes e necessárias para o desempenho de um cargo de liderança. Para eles fora disponibilizado uma lista com as habilidades e competências citadas mais frequentemente em artigos, processos seletivos, descrições de vagas e formações, como necessárias para o desempenho de cargos de liderança e gestão, e para além destas também foram adicionadas à lista características culturalmente associadas a género, tidas “como necessárias” para o desempenho dos papéis sociais esperados, como: empatia, resiliência, saber ouvir, eficiência na

¹⁰ TPM - Síndrome de tensão pré-menstrual

execução e amorosidade no caso das mulheres e disponibilidade, força, firmeza, agressividade e coragem que são frequentemente associadas aos homens.

Os tomadores de decisão inqueridos trouxeram quase como unanimidade (acima de 85%), competências relacionais e “*soft skills*” como: gestão de pessoas, comunicação, Inteligência emocional, saber trabalhar em equipe, ética e transparência, saber delegar, liderança e saber ouvir. Competências ligadas a habilidades técnicas, formação formal e experiência no cargo foram apontadas por menos de 30% dos inqueridos: conhecimento técnico (29%), fluência em idiomas (20%), experiência anterior na função (15%), nível superior (12%). Já as características culturalmente associadas ao masculino, e que nesta pesquisa ora aparece como “característica” dos homens líderes e ora aparece como “fraqueza” ou falta nas mulheres, tiveram percentuais abaixo de 25%: coragem (23%), firmeza (20%), seriedade (17%), força (9%), agressividade (0%). Diversidade e inclusão, tema desta pesquisa, e tão amplamente debatido nos dias de hoje, só é escolhido por metade dos inqueridos como algo necessário para a liderança.

Ao contrário do que foi feito com os tomadores de decisão inqueridos, na pesquisa qualitativa as mulheres trouxeram as características e competências que julgavam ser importantes, sem que elas tivessem acesso a uma lista pré-definida. A intenção era observar, na perspectiva delas, o que seria tido como primordial e prioritário, sem que fossem condicionadas à uma lista de características previamente estabelecidas. Para além disso, objetivou-se perceber se as competências trazidas por elas como importantes e necessárias, possuíam alguma relação com a cultura do cuidado, e com habilidades aprendidas devido à necessidade de correspondência e desempenho dos seus diversos papéis sociais.

Numa segunda análise, nota-se que o “ter competência” – termo tão aclamado pelos respondentes ao longo da pesquisa, para justificar uma contratação, promoção e permanência das mulheres em cargos de liderança, pode estar mais ligado a características e habilidades comportamentais e relacionais, do que técnicas, ou culturalmente associadas ao masculino. Quando estas características são trazidas numa perspectiva ampla, sem associação a determinado gênero, na visão de ambos – tomadores de decisão e mulheres líderes, estas características e habilidades comportamentais e relacionais aparecem como as mais importantes. Contudo, há de se notar certa ambivalência, quando estas mesmas características e habilidades são associadas ao exercício do papel familiar e de cuidado, parece perder a “potência”, uma vez

que são usadas em uma narrativa patriarcal para inferiorizar, condicionar e limitar o movimento da mulher na esfera profissional, ou em qualquer outra que esteja fora da esfera do lar.

Para 79% dos inqueridos, o gênero não tem influência sobre o desempenho da função de líder, tampouco determina competência. Alguns citam que o gênero pode influenciar na forma de liderar e até trazer habilidades diferentes, mas não influenciar o desempenho, outros reforçam que o desempenho da liderança está associado a competências relacionais, a caráter, comunicação, estratégia e abertura ao aprendizado:

“Obviamente que o gênero pode trazer habilidades diferentes, mas isso deve alterar apenas a forma de entrega e não a condição de excelência.” (Mulher, brasileira, diretora de comunicação numa empresa de retalhe).

“Não tem a ver com gênero, mas com competências técnicas, de comunicação, relacionais.” (Mulher, portuguesa, coordenadora de recursos humanos de uma empresa de beleza e cosmética em geral).

“Gênero não determina competência.” (Homem, brasileiro, diretor de sustentabilidade em uma empresa de tecnologia).

“Ambos os gêneros podem desempenhar com excelência a função, mas precisam estar abertos ao aprendizado contínuo porque sempre teremos oportunidades. Mas se faz necessário fomentar a liderança feminina de forma firme principalmente por todos os estigmas criados sobre o gênero.” (Homem, brasileiro, gerente comercial em uma empresa de beleza e cosmética em geral).

“Porque competência independe de gênero, atitude independe de gênero, trabalho em equipe independente de gênero.” (Homem, brasileiro, gerente de operações).

“Acredito que todos são capazes de liderar, liderança é técnica e estratégia. Então o gênero é indiferente!” (Mulher, brasileira, gerente numa empresa de retalho).

“Pode ter influência sobre a forma de liderar. Mas nunca sobre o desempenho da liderança.” (Mulher, brasileira, gerente de tecnologia em uma empresa do mercado financeiro).

“Não acho que o gênero pode influenciar nessa questão. Caráter, personalidade, skills, refletem muito mais na posição profissional do que qualquer outra coisa.” (Mulher, brasileira, gerente de digital e inovação).

Já os argumentos trazidos por aqueles que afirmam ter o gênero alguma influência no desempenho da liderança, que somam 21% dos inqueridos, repousam em questões como: acesso a mais oportunidades, as diferentes experiências do gênero em seus papéis sociais e até a biologia. Um homem brasileiro, gerente em uma empresa de publicidade, sugere que o fato dos homens terem mais oportunidades e serem mais preparados pela sociedade para ocuparem posições de liderança e poder, e por consequência, têm mais desempenho. Em outra narrativa, uma mulher brasileira, que ocupa o cargo de direção em uma empresa de retalho, menciona que as vivências e os contextos aos quais os gêneros são expostos, podem influenciar e causar diferentes resultados; já para outra inquerida, as “características inatas ao gênero” podem

interferir no desempenho da liderança, o que remonta a teorias ultrapassadas que sustentavam a “biologia como destino”:

“Infelizmente a sociedade prepara a imagem e capacita mais homens para liderança, então exatamente pela quantidade de oportunidades que o homem tem para se capacitar, muitas vezes ele sim tem mais desempenho em times. PORÉM quando mulheres galgam e conseguem oportunidade de se capacitar, minha impressão é que o desempenho é ainda melhor, e também com qualidades humanas/emocionais que faltam em lideranças masculinas.” (Homem, brasileiro, gerente de comunicação em uma empresa de publicidade).

“A vivência de cada gênero e impactos externos/sociais causam diferentes resultados na forma de liderar.” (Mulher, brasileira, diretora de e-commerce em uma empresa de retalho).

“Características inatas ao gênero podem, sim, influenciar no desempenho da liderança. Obviamente que cada indivíduo tem tais características mais ou menos acentuadas...” (Mulher, brasileira, gerente de marketing em uma empresa de turismo).

Como vimos anteriormente neste estudo, a biologia não é destino, não há característica inata que influencie o desempenho de um indivíduo em determinado cargo e o gênero não determina desempenho, tampouco competência. Homens e mulheres são capazes de aprender, se desenvolver e se capacitar para exercer funções das mais diversas, sem que o seu gênero determine o desempenho ou resultado de suas entregas. Contudo é importante reforçar, que a forma como a sociedade percebe “competência” ou determina o que é ter ou ser competente para determinadas funções é socialmente construída. As normas, as expectativas sociais de desempenho de papéis, e por consequência, o desempenho de papéis específicos “pré-determinados” socialmente, funcionam quase como uma arena de treino para desenvolvimento de certas habilidades (Rosaldo 1974; Núncio 2008) – Como por exemplo, para mulher mãe e dona de casa: as atividades relacionadas ao cuidar, organizar, supervisionar a família e executar tarefas operacionais domésticas, ajudam-na a desenvolver habilidades ligadas a supervisão, execução, cuidado, empatia, escuta e relacionamento interpessoal.

Estas mesmas habilidades quando isoladas do gênero – com exceção da “execução” – foram trazidas pelos inqueridos como importantes e necessárias para o exercício e desempenho da liderança, entretanto quando associadas ao feminino são vistas de forma redutora e condicionadora de lugar, pois estão ligadas à esfera da gestão da família e do lar, e conecta a mulher ao doméstico, a uma posição inferior e de mediação – a ambivalência do feminino a serviço da narrativa patriarcal. Em contrapartida, na visão dicotômica familiar, “cuidadora/provedor”, o homem é visto na função de prover, portanto, legislar, liderar, comandar (Núncio 2008). Ou seja, nota-se aqui uma narrativa socialmente construída que reduz e inferioriza a mulher, que permeia o inconsciente coletivo da sociedade e que “pré-determina” os locais de exercício de poder de homens e mulheres.

Ao compararmos as entrevistas das mulheres líderes com as respostas obtidas neste inquérito feito com os tomadores de decisão das empresas, notamos que as narrativas se aproximam e se confirmam - independentemente do ponto de vista, perspectiva ou mercado – Brasil e Portugal. Apesar de todos afirmarem que promoveriam mulheres, da maioria referir que género não determina competência e que qualquer indivíduo pode ser treinado e habilitado para desenvolver tal função. Ainda se vê um grande hiato entre o discurso e a prática, veja-se os números de desigualdade de género presente em ambos os países e as falas aqui trazidas pelos inqueridos - carregadas de estereótipo e viés, todas construídas culturalmente, e que até hoje são reforçadas e passadas nas dinâmicas sociais e instaladas nas organizações. As mulheres são constantemente expostas a mecanismos e estruturas – formais e informais, de opressão e inferiorização que restringem seus movimentos, mesmo antes de acederem o mercado de trabalho, e continuam a ser dentro dele.

As empresas são organismos vivos, a cultura de uma organização é formada pelos indivíduos que lá estão. Ao olhar para o ambiente das empresas é possível ver recortes e reflexos da sociedade, há uma inter-relação ativa e constante, que se retroalimenta através das interações. Nas respostas trazidas pelos inqueridos, nota-se alguma intenção, mesmo que pequena, orientada para a mudança, seja por força e pressão da sociedade, dos clientes, dos funcionários, dos investidores ou dos governos; seja por questões comerciais e de reposicionamento da imagem organizacional; ou seja, verdadeiramente, por propósito – por parte das empresas que já entenderam que para gerar valor, ter crescimento sustentável e longevidade, é preciso abraçar a temática da diversidade e inclusão.

5.5. Conclusão

O presente capítulo focou na perspectiva dos tomadores de decisão das empresas, e para tal efeito analisou os dados obtidos no inquérito quantitativo. A análise revelou os fatores por trás do hiato entre o discurso e a prática e o porquê das ações de D&I de género implantadas não terem efetividade. Para além disso, o capítulo apresentou as ações e fatores que, de alguma forma, impactam a contratação, a promoção e a permanência das mulheres nas organizações. De seguida, o capítulo abordou os estigmas e estereótipos associados a liderança e género, bem com as narrativas das mulheres líderes entrevistadas, se aproximam e conectam com a dos tomadores de decisão inqueridos.

A maioria dos inqueridos admite não haver equidade de género nas empresas do seu país. Contudo, faz parte da maioria também os que reconhecem a existência de alguma prática

de D&I na empresa onde trabalha. Apesar de reconhecerem práticas, a maioria afirma não haver acompanhamento ou métrica para tal. Aqui a pergunta se faz necessária: como mudar o que não é acompanhado ou medido? Pelo exposto por grande parte dos inqueridos, muitas empresas ainda estão a “gatinhar” ou adotam medidas superficiais (mais educativas) – trazendo discurso, mas pouca ou nenhuma prática. A maioria das práticas trazidas ainda estão concentradas na educação e na comunicação, práticas de ação propositivas focadas no recrutamento e seleção específica de mulheres, na aceleração e desenvolvimento da carreira delas, na criação de benefícios de suporte e apoio à dupla jornada e na garantia de percentual de mulheres em cargos de alta gestão, ainda são poucas.

A análise deste capítulo também revelou que, mesmo após acederem o mercado de trabalho, as mulheres continuam a enfrentar barreiras que dificultam o seu movimento e permanência nas empresas. Os mecanismos redutores e limitadores são os mesmos. Além do preconceito e viés existente dentro das empresas, as ações não promovem mudanças reais. Adicionalmente, nota-se uma falta de compromisso real e pouca responsabilização por parte das empresas. Algumas narrativas expostas demonstram pouco entendimento do papel de agente fundamental na mudança, falta de interesse e/ou receio em solucionar o problema da desigualdade.

Relativamente aos estereótipos e estigmas ligados a género e liderança, a maioria dos inqueridos reconhece a existência de estigma, viés ou algum estereótipo ligado ao género feminino e a capacidade de liderança e gestão. Segundo eles, há uma associação da liderança feminina a: fragilidade, instabilidade emocional, agressividade, incompetência e pouca disponibilidade. Entretanto, quando questionados sobre as competências importantes para o desempenho da função de líder, os inqueridos apontaram características e habilidades comportamentais, como: gestão de pessoas, comunicação, inteligência emocional, trabalho em equipe, ética e transparência, delegação, liderança e saber ouvir. Competências técnicas, formação, experiência anterior no cargo e outras culturalmente associadas ao masculino foram pouco mencionadas. A diversidade e inclusão, tema tão importante para a igualdade de género, só foi escolhida por metade dos inqueridos.

De seguida, o capítulo trouxe a visão dos tomadores de decisão sobre a influência do género na capacidade de liderar. A maioria afirma que o género não tem qualquer influência sobre o desempenho da liderança e não determina competência. Contudo, as narrativas trazidas neste capítulo mostram certa ambivalência - quando as características comportamentais, citadas

aqui como necessárias para a liderança, são associadas ao feminino, a gestão da casa e cuidado dos filhos, por exemplo, elas parecem perder a força. Estas mesmas características são utilizadas em narrativas que inferiorizam e condicionam as mulheres à esfera do doméstico.

Por último, o capítulo confrontou as perspectivas dos tomadores de decisão com a das mulheres líderes entrevistadas e analisou a aproximação e conexão entre estas narrativas. A visão de ambos sobre as práticas que podem facilitar a contratação, promoção e a permanência das mulheres em cargos de liderança estão muito alinhadas. Contudo, a similaridade com relação aos fatores que dificultam os mesmos movimentos são ainda maiores. Todos parecem conscientes da origem do problema.

O grande paradoxo de toda esta análise se materializa quando se observa as perspectivas dos tomadores de decisão. Não se pode esquecer de que a forma de gestão, regras e políticas internas de uma empresa, são criadas e aprovadas pelos próprios tomadores de decisão. São eles, em primeira ordem, os agentes responsáveis pela manutenção ou alteração destas regras. Na maioria dos casos, nota-se pouco ou nenhum protagonismo neste sentido, como no caso do brasileiro, diretor em uma empresa do mercado financeiro, que ao ser inquerido sobre práticas que impactam na permanência de mulheres em cargos de liderança, respondeu: “*Não saberia opinar.*” Como esperar alguma ação ou mudança de comportamento, se o tomador de decisão, possuidor de agencialidade, diretor em um mercado marcado pela forte presença masculina, “não sabe opinar”? Há aqui um distanciamento e/ou falta de clareza do papel, um silêncio organizacional que paralisa e atua de forma contrária, nas mudanças necessárias que se espera.

Há ainda qualquer coisa de isenção, não responsabilização ou falta de interesse em atacar efetivamente o tema. Falta compromisso. Há uma delegação do problema para algo ou alguém que pareça maior, subjetivo ou externo, e que talvez resida na figura colegiada da alta gestão das organizações e/ou no conselho de administração. A mudança precisa vir de cima – do alto escalão da gestão corporativa, não somente no sentido de criar objetivos, práticas e normas de D&I, mas também no sentido de fiscalizar, acompanhar e garantir que as decisões relacionadas ao tema, sejam vivenciadas, praticadas com rigor e difundidas em todas as camadas da organização e, desta forma, passem a fazer parte da cultura da empresa. Os tomadores de decisão, em qualquer nível hierárquico organizacional, precisam sentir-se implicados na mudança para que a ação aconteça, contudo não houve qualquer inquerido, homens ou mulheres, que tivesse se colocado com agente influenciador, decisor ou transformador das mudanças que apontaram como necessárias.

Capítulo 6: Conclusão

A presente dissertação teve como principal objetivo, a análise dos mecanismos que facilitam ou dificultam a presença de mulheres em cargos de liderança, no Brasil e Portugal. Objetivou-se traçar um paralelo comparativo entre estes dois países, trazer mais clareza sobre os fatores e práticas que obstaculizam a movimentação e permanências das mulheres nas empresas, e por fim, trazer contribuições para as discussões de D&I e igualdade de género.

Para alcançar os objetivos propostos e trazer uma compreensão mais ampla sobre a questão, primeiramente, apresentei uma breve introdução sobre a desigualdade de género e a sua relevância para a atualidade. Depois, trouxe um enquadramento teórico para o tema com a apresentação de abordagens antropológicas que versam sobre a questão do sexo e do género, as estruturas que ampliam e perpetuam a desigualdade, como o patriarcado, a divisão sexual do trabalho, a dupla jornada e a interseccionalidade, e adicionalmente, mostrei como o empoderamento feminino é importante para o desenvolvimento nacional. A fim de ancorar o tema no contexto de Portugal e do Brasil, apresentei, numa perspetiva comparada, a trajetória das mulheres no mercado de trabalho destes países, bem como os seus respetivos números/dados relativos à desigualdade de género. De seguida, através da apresentação dos dados empíricos do terreno, analisei os principais padrões encontrados nas narrativas das mulheres entrevistadas, para descobrir os mecanismos que influenciam na permanência delas nos cargos de topo, bem como as nuances culturais existentes entre Brasil e Portugal. Por fim, numa tentativa de identificar como os padrões se constituem e permanecem, apresentei a análise do inquérito quantitativo realizado com os tomadores de decisão das empresas e, também, confrontei as suas narrativas com a das mulheres líderes entrevistadas na pesquisa etnográfica.

O capítulo final desta dissertação traz um resumo das principais descobertas e pontos analisados na pesquisa, reforça a importância da equidade de género para o desenvolvimento socioeconómico global e aponta - a partir dos temas discutidos, das narrativas das líderes entrevistadas e dos tomadores de decisão inqueridos - possíveis saídas e soluções para a questão da desigualdade de género. O capítulo também destaca que a igualdade de género é um tema complexo e, portanto, necessita de ações efetivas, do comprometimento e da colaboração, coordenada e conjunta das mulheres, empresas, governos e demais agentes da sociedade. Somente desta forma é possível sair do hiato entre discurso e prática.

6.1. A importância da equidade de gênero para o desenvolvimento social e económico

Antes de falar de equidade, faz-se necessário entender a igualdade, direito internacional humano garantido, bem como as diferenças existentes entre os termos. Igualdade e equidade são conceitos diferentes, todavia interrelacionados, e para que se consiga avançar no primeiro, condições relacionadas ao segundo precisam ser criadas. É importante ressaltar que para além de ser um direito internacional, a igualdade de gênero já é prevista na constituição de 143 países e é explícita e inequívoca na constituição do Brasil e de Portugal. Contudo, apesar dos direitos garantidos já conquistados, da previsão em lei e dos avanços já vistos, as desigualdades entre homens e mulheres continuam a persistir e são visíveis e experienciados pelas mulheres de diversas formas: seja na baixa representatividade em cargos de tomada de decisão e poder nas esferas públicas e privadas, seja na desigualdade ainda existente nos salários para o exercício de trabalhos igual valor, seja no percentual de desemprego e informalidade, seja na violência doméstica, discriminação e opressão de qualquer forma. Segundo um estudo do Programa das Nações Unidas (PNUD), *Gender Social Norms Index* (GSNI) 2023, os preconceitos são os principais vilões da desigualdade, pois geram os obstáculos enfrentados pelas mulheres e se manifestam num desmantelamento dos direitos delas - incluindo movimentos contra a igualdade de direitos entre os gêneros e ações que violam direitos humanos. Além de presentes na esfera social, os preconceitos estão na esfera económica e podem ser constatados na sub-representação das mulheres em cargos de liderança e na desigualdade de salários entre os gêneros. O estudo aponta que a falta de progresso nas normas sociais de gênero, está a impactar no índice de desenvolvimento humano. Em 2020, pela primeira vez na história, o IDH global sofreu redução e teve reincidência de queda no ano seguinte (*Gender Social Norms Index*, ONU 2023).

A igualdade de direitos pressupõe que todas as pessoas sejam tratadas da mesma forma e possua os mesmos direitos, contudo, sabemos que circunstâncias diversas fazem com que as mulheres partam de lugares diferentes dos homens, e desta forma, encontram dificuldade de acesso às oportunidades e aos direitos constitucionais garantidos a elas. Já a equidade, segundo a McKinsey (2022), refere-se ao “tratamento justo para todas as pessoas, para que as normas, práticas e políticas em vigor garantam que a identidade não seja preditiva de oportunidades ou de resultados no local de trabalho.” É neste ponto que a equidade difere da igualdade. Se a igualdade pressupõe que as pessoas devem ser tratadas de igual forma e ter acesso aos mesmos direitos e oportunidades, a equidade considera a circunstância de cada pessoa e propõe um “ajuste” para que o resultado possa garantir a igualdade. A escritora feminista Amy Sun (2014)

define que equidade é o ato de reconhecer que as pessoas possuem necessidades diferentes e criar condições para que elas alcancem o mesmo resultado.

A igualdade de género é de suma importância para o desenvolvimento socioeconómico, não só por questões de justiça e responsabilidade social, mas também para a economia mundial. De acordo a McKinsey (2015), se a paridade trabalhista fosse alcançada, a economia cresceria 25%. No caso do Brasil, de acordo com a Organização Internacional do Trabalho (OIT), o aumento da participação das mulheres no mercado de trabalho poderia injetar mais de R\$ 382 bilhões na economia do país até 2025, o que representa um aumento de 3,3% no PIB.

As mulheres representam metade da população mundial, estão cada vez mais qualificadas e dispostas a assumirem desafios, se desenvolverem em suas carreiras e ascenderem nas organizações, contudo ainda existem grandes disparidades no domínio económico e político dos países. Segundo a Fórum económico mundial, as mulheres ganham 24% a menos que os homens, e a paridade de género está em 68,1% (WEF 2022). A crise sanitária causada pelo COVID-19 impactou bastante este objetivo, hoje serão necessários 132 anos para que o mundo atinja a paridade. A igualdade de género, para além de ser um direito fundamental, garantido pela declaração dos Direitos Humanos e presente na constituição da maioria dos países-membros da ONU, é essencial para o alcance do desenvolvimento sustentável e pacífico, e para estimular a produtividade e o crescimento económico. Contudo, é somente através da equidade de género, da garantia de direitos e oportunidades, do combate a todo e qualquer tipo de discriminação e violência, que se alcançará o pleno desenvolvimento socioeconómico.

6.2. Para onde precisamos caminhar – Um paralelo entre Brasil e Portugal

Apesar dos avanços feitos por Brasil e Portugal, estes países ainda possuem grandes desafios no tocante da diversidade e inclusão e da igualdade de género. Os principais desafios destes países estão relacionados com barreiras estruturais ligadas a preconceito, viés e normas sociais, que são culturalmente reforçadas nestas sociedades patriarcais e impactam as suas esferas políticas, sociais e económicas. As desigualdades de género presentes no mercado de trabalho destes países são de longa data, mas evoluções, mesmo que lentas, já podem ser notados em ambos. A pressão social, os movimentos feministas e a urgência em avançar mais rapidamente na pauta da igualdade de género tem feito com que iniciativas públicas e privadas sejam adotadas pelos governos e empresas destes países. O **quadro 1** traz um resumo comparativo dos números da desigualdade de género de Brasil e Portugal.

Quadro 1 - Quadro comparativo da desigualdade de género no Brasil e Portugal

	BRASIL	PORTUGAL
Leis e Direitos 2022 - Banco Mundial	Mulheres possuem 85% dos direitos que os homens possuem.	Mulheres possuem 100% dos direitos que os homens possuem.
Menores pontuações	Salários, Empreendedorismo (75%), Pensão (50%).	Não se aplica
Gender gap - WEF 2022	94º no ranking Score: 0,696	29º no ranking Score: 0,766
Maiores pontuações	Nível educacional: 1º score: 1,000 Saúde e sobrevivência: 1º score: 0,980	Nível educacional: 75º score: 0,990 Saúde e sobrevivência: 67º score: 0,973
Menores pontuações	Participação económica: 85º score: 0,669 Empoderamento político: 104º score: 0,136	Participação económica: 41º score: 0,737 Empoderamento político: 33º score: 0,364
ONU - IDH 2021	87º no ranking Score: 0,754 (-0,004 vs 2020)	38º no ranking Score: 0,866 (+0,003 vs 2020)
IDH/GENERO	Score: M:0,750 H: 0,755	Score: M:0,863 H: 0,867
Gender development Index	Score: 0,994	Score: 0,994
Gender inequality	94º no ranking 0,390	15º no ranking 0,067
Anos escolaridade	M: 8,3 H: 7,9	M: 9,6 H: 9,5
% com estudo secundário	M:62,4% H: 59,1%	M:59,7% H: 61,9%
Força de trabalho (igual ou acima de 15 anos)	M:49,1% H 68,2%	M:54% H 62,2%
Salário/per cap	M: \$10,903 H: \$17,960	M: \$28,713 H: \$38,127
População empregada/Género (igual ou acima de 15 anos)	PNAD/IBGE 4Tri/21: M: 45,7% H: 66,1%	CIG 2021 M: 51,5% H: 59,7%
Taxa de desemprego	PNAD/IBGE 4ºTri/2021: 11,1% - M: 13,9% H: 9%	CIG/PORDATA 2021: M: 6,9% H: 6,3%
Mulheres em cargos de liderança	2022: 38% 2021: 39% 2019: 25% Grant Thornton	2022: 26,9% 2021: 26,8% 2019: 26,6% (D&B - Estudo diversidade de género nas empresas em Portugal e Presença feminina nas empresas)
Mulheres em conselhos de administração	21% (Estudo Panorama Mulheres 2023 - Mulheres na liderança Brasil - Talenses Group e Insper)	16,2% (Estudo Presença feminina nas empresas - D&B 2023)
Diferença salarial entre géneros	IBGE/PNAD 2019: 22,3%	CIG 2019: 17,1% (ajustado) 2021: 16,1%
Educação - Formação superior concluída	IBGE/PNAD 2019: M:59% H: 41%	INE/PORDATA 2021 M: 61,3% H: 38,7%
Média de horas semanais dedicadas ao cuidado (família e lar)	IBGE/PNAD 2022: M: 21,3 H: 11,7	CITE M: 21,9 H: 13,2

Fonte: Banco Mundial, WEF, ONU, IBGE, Pordata, CIG, D&B, Grant Thornton, Talenses Group e CITE.

Os campos destacados no **quadro 1** demonstram o melhor desempenho entre os países nos indicadores apresentados. É notório que Portugal está à frente na maioria dos itens. Maiores pontuações ligadas às leis e direitos e aos indicadores de desenvolvimento humano (educacional, político, económico e social) apontam para menores desigualdades de género, segundo estudos do Fórum Económico Mundial, ONU e o Banco Mundial. Portugal destaca-se em relação ao Brasil, não só em relação ao percentual de leis e direitos que as mulheres possuem, mas também em relação aos índices de disparidade de género (*Gender gap Index* - WEF) e de desenvolvimento humano.

Com relação às leis e direitos, de acordo com o relatório do Banco Mundial (2022) ambos os países possuem legislação que proíbe o assédio sexual, o despedimento de mulheres grávidas, a discriminação na empregabilidade com base em género e diferença de salários entre géneros para desempenho de função em igual valor e garantem licença maternidade

remunerada, contudo apenas Portugal possui licença parental remunerada e com subsídio garantido pelo estado. Segundo o relatório, as brasileiras possuem apenas 85% dos direitos que os homens brasileiros, as maiores disparidades foram encontradas nos itens relacionados a salários, empoderamento e pensões. Já os números de Portugal demonstram equidade de direitos.

Segundo o *Gender Social Norms Index* (GSNI) 2023, que avalia as normas sociais de gênero no mundo, e como as barreiras estruturais do viés e do preconceito impactam o desenvolvimento dos países, 84,45% da população brasileira possui pelo menos algum preconceito contra mulheres. As dimensões relacionadas a integridade física (75,69%), o empoderamento político (39,91%), e o económico (31,06%) retratam as dimensões com maiores percentuais de preconceito no país. Portugal não aparece no estudo. A dimensão relacionada a integridade física, é onde reside o maior preconceito no Brasil, esta dimensão é uma medida aproximada para o indicador relacionado à justificação da violência doméstica e para os direitos das mulheres com relação à reprodução. Os dados referentes ao Brasil demonstram que ainda há muito a ser feito com relação ao combate ao preconceito, para que a igualdade de gênero seja alcançada no país.

Apesar do Brasil ter mais trabalho por fazer, é importante ressaltar que ambos os países possuem grandes desafios em relação a igualdade de gênero, o problema ainda está longe de ser resolvido, haja vista os desafios apresentados na tabela acima relacionados a participação económica e empoderamento político, no Estudo Gender Gap 2022 (WEF) e nos demais estudos mencionados. A representatividade da mulher nas esferas políticas e económicas, bem como a presença delas em cargos de liderança e decisão ainda é baixa, e a desigualdade entre os salários de homens e mulheres persiste, apesar da maior qualificação que elas possuem em ambos os países.

Para além da análise dos números da desigualdade de Portugal e Brasil, que retratam a realidade do que acontece nestes mercados, a observação das narrativas da entrevistadas na pesquisa etnográfica ajudou a identificar os padrões existentes nos mecanismos que impactam a movimentação e permanência delas nas empresas. As entrevistadas afirmaram não haver equidade de gênero em seus países, e dizem que apesar de algumas empresas já realizarem ações e práticas de D&I, ainda há um hiato entre o discurso e a prática efetiva. O fato de haver legislação nos países, ações e políticas de D&I de gênero nas empresas, não garante que estas serão vivenciadas na prática pelas mulheres, tampouco que o cenário atual será transformado.

Esta questão pode denotar uma falta de comprometimento das empresas com o cumprimento da legislação, e o baixo interesse dos tomadores de decisão com a pauta da redução da desigualdade de gênero. O hiato existente entre a legislação e a realidade social acontece, porque estes elementos são mediados por narrativas, representações e rotinas/conduitas culturais que criam, reforçam ou limitam padrões estruturais de desigualdade de gênero. Não é conveniente para o sistema patriarcal operar contra seus próprios interesses.

O terreno das empresas é um dos sítios onde grande parte das desigualdades de gênero são experienciadas pelas mulheres, por isso, torna-se fundamental que os tomadores de decisão assumam um compromisso com o tema. A análise do inquérito, realizado com os tomadores de decisão das empresas, revelou os porquês das ações de diversidade e inclusão de gênero não terem efetividade. A maioria dos inqueridos afirma não haver acompanhamento ou métrica para tal, o que torna a luta pela igualdade de gênero um desafio. Nenhuma mudança neste sentido pode acontecer sem que haja compromisso efetivo, mensuração e acompanhamento. As medidas implantadas concentram-se na esfera educativa e discursiva. As práticas, mais propositivas, com foco em ampliação da representatividade em cargos de topo, aceleração da carreira e desenvolvimento das profissionais, criação de oportunidades e concessão de benefícios de suporte e apoio à dupla jornada, ainda são poucas. Adicionalmente, a análise das narrativas trazidas pelos tomadores de decisão mostrou uma falta de compromisso real com o tema da D&I de gênero e pouca responsabilização por parte das empresas. Parece haver um baixo entendimento do papel de agente transformador do cenário, e/ou desinteresse ou reticência em resolver o problema.

Com relação aos mecanismos facilitadores e dificultadores da contratação, promoção e permanência das mulheres em cargos de liderança, identifiquei padrões e tendências nas respostas das profissionais entrevistadas e agrupei em cinco categorias: preconceito e viés; características do mercado, formação e área de estudo; existência de rede de apoio e suporte; ações e iniciativa das empresas; autorresponsabilização, ações e iniciativa da própria mulher.

Como fatores e mecanismos facilitadores da permanência delas nas empresas, as minhas interlocutoras citaram: a existência de apoio e suporte - seja na divisão da tarefa doméstica, seja na concessão de benefícios por parte da empresa (auxílio creche, auxílio saúde mental e licença parental estendida) ou seja na flexibilização da jornada; o fomento da representatividade e a garantia do acesso a oportunidades de forma igualitária; o apoio no desenvolvimento da carreira (mentoria, formações, programas de aceleração); a redução do preconceito e viés (formações,

palestras, criação de políticas internas nas empresas), bem como o monitoramento e fiscalização de indicadores ligados ao tema da D&I de género. Outros fatores também foram mencionados como facilitadores: a influência e criação que recebem quando pequenas, a área de formação/estudo que pode facilitar o acesso a determinadas indústrias ou áreas, além do apoio de outras mulheres líderes que criam espaços e “facilitam” o acesso ao topo. Na ótica delas, os principais ofensores que impactam na permanência delas nas organizações são: o preconceito e o viés, as expectativas e normas sociais sobre os papéis da mulher na família (machismo), a sobrecarga da dupla jornada, a falta de apoio e suporte nas atividades domésticas, e o baixo compromisso/interesse das empresas com o tema da desigualdade de género (no sentido de ter empatia e criar ações efetivas para solução).

Este estudo mostrou que a tentativa de conciliação entre as atividades do lar e do trabalho, geram conflitos e fricções entre estas esferas, e exigem das mulheres mais investimento de tempo e energia para realização. Essas interferências geram sobrecarga, cansaço, culpa e, em alguns casos, podem levar ao abandono da carreira pelas mulheres. Sem uma estrutura de apoio e suporte, divisão de tarefas domésticas e/ou flexibilização de horários de trabalho, tornar-se desafiador para a mulher conciliar as esferas do lar e trabalho. Para além disso, na visão das entrevistadas, alguns tomadores de decisão resistem em colocar mulheres em cargo de liderança, ou até mesmo promovê-las, por achar que elas não estarão tão disponíveis ou que a qualidade e produtividade do trabalho poderão ser afetadas.

Outro fator importante que o estudo revelou, é autorresponsabilização das mulheres pelas condições a que estão expostas. Independentemente do país, Brasil ou Portugal, algumas narrativas trazidas pelas entrevistadas colocam a própria mulher como culpada ou responsável por não conseguir aceder a oportunidades e/ou por não conseguir se manter nas posições dentro das empresas. Para aceder, serem aceites e obterem oportunidades no ambiente corporativo, que é tradicionalmente moldado para os homens, muitas mulheres “negociam” com aspetos da sua identidade e usam estratégias de passabilidade. Esta “estratégia”, consciente ou não, ajuda as mulheres a se aproximarem da imagem estereotipada que associa liderança ao género masculino, para serem vistas como mais aptas e adequadas.

Mesmo com os avanços das mulheres no mercado de trabalho ao longo da história, o preconceito e o machismo ainda persistem e são grandes barreiras que dificultam a movimentação e permanência delas nas empresas. A utilização destas ferramentas pelo patriarcado objetiva a manutenção dos benefícios e privilégios dos que constroem e conduzem

as suas narrativas. Como exposto nesta dissertação, um dos principais vilões da desigualdade de género, são os vieses inconscientes, eles criam estereótipos e ajudam a alimentar os preconceitos que obstaculizam as mulheres nas organizações.

A maioria dos inqueridos reconhece a existência de viés ou algum estereótipo ligado ao género e a capacidade de liderança e gestão. Na visão dos tomadores de decisão inqueridos, a liderança feminina é associada a: fragilidade, instabilidade emocional, agressividade, incompetência e pouca disponibilidade. Contudo, afirmam que o género não determina competência ou tem qualquer influência sobre o desempenho. Estereótipos e estigmas, culturalmente associados a papéis de género e capacidade de liderar, também foram referidos pelas líderes entrevistadas na pesquisa etnográfica, entretanto, as narrativas revelaram certa ambivalência. As características comumente associadas ao feminino, ora aparecem como “punitivas” e são usadas como dificultadoras de acesso a cargos de topo, pois aproxima as mulheres de tarefas operacionais e correlatas com o “cuidado” e supervisão. Outras vezes aparecem como mais-valia, solucionadoras e responsáveis por mudanças sociais (i.e., mulheres são “mais empáticas”, são multitarefa, uma mulher ajuda a promover a outra). Na narrativa dos tomadores de decisão, também encontrei a ambivalência do feminino. As características comportamentais citadas por eles como necessárias para liderar, quando estão associadas ao feminino parecem perder a força. Tal ambivalência reforça estereótipos e pode ser útil para narrativas de manipulação e dominação, pois são as mesmas características utilizadas para limitar, inferiorizar e condicionar a mulher a esfera do cuidado e do lar.

Apesar da tentativa de perceber as nuances e especificidades da desigualdade de género existente entre Brasil e Portugal, a análise das respostas das entrevistadas revelou o mesmo padrão opressor e inferiorizador da mulher. As narrativas trazidas refletiam o preconceito, o viés, o machismo e as estruturas opressoras existentes na sociedade patriarcal e, consequentemente, no mercado de trabalho destes países. Apesar da legislação que proíbe a discriminação de género no mercado de trabalho de ambos, existe um abismo entre a lei e o que é praticado pelas empresas no terreno.

Independentemente da visão ou contexto local de Brasil e Portugal, ao comparar os números da desigualdade de género destes países, as narrativas das mulheres entrevistadas e as perspetivas dos tomadores de decisão inqueridos na pesquisa quantitativa, nota-se aproximação e similaridade. O preconceito e viés são os principais fios condutores das desigualdades de género, o hiato entre o discurso e prática, legislação e ação efetiva, existe em ambos os

mercados. As mulheres continuam expostas às mesmas barreiras, e padrões estruturais patriarcais, que obstaculizam e restringem seus movimentos. Uma vez que estão no mercado de trabalho e são promovidas, a permanência delas continua a ser um grande desafio. Somados todos esses fatores, o alcance da igualdade de gênero torna-se quase impossível, pois além de parecer existir um “degrau quebrado” entre a entrada das mulheres nas organizações e o seu primeiro cargo de liderança, mais mulheres estão deixando seus cargos. Os mecanismos limitadores e inferiorizadores são idênticos. Todos parecem conscientes da origem do problema.

A cultura corporativa e os mecanismos existentes na estrutura das empresas impactam diretamente na movimentação e a permanência das mulheres nos cargos de liderança. Por isso é fundamental, e urgente, que as empresas assumam um compromisso efetivo com o tema da igualdade de gênero. Para que sejam efetivas e provoquem mudanças reais e significativas, as ações de D&I de gênero requerem responsabilização, monitoramento e fiscalização, do contrário serão apenas ações comerciais e de propaganda.

6.3. Possíveis saídas e soluções - Um trabalho conjunto, contínuo e urgente: mulheres, empresas e governos

Conforme exposto por Nuncio (2008), por mais igualitária e conciliatória que as legislações possam ser, elas só têm efetividade se aplicada e vivenciada no cotidiano das empresas. Contudo, a falta de compromisso efetivo das empresas e o baixo acompanhamento das ações se tornam barreiras para o avanço na igualdade de gênero. Facilitar a permanência das profissionais em seus cargos de liderança, passa necessariamente por uma complexa mudança cultural, que precisa ser construída por meio da análise dos pontos ofensores, da garantia de cumprimento das leis e da adoção de ações efetivas e propositivas. As ações devem, necessariamente, passar por temas que envolvam: redução de viés e discriminação, educação e conscientização da igualdade de direitos, apoio e suporte à dupla jornada, além do incentivo e fomento da representatividade. Nas empresas a mudança precisa começar do topo – do alto escalão da gestão corporativa. Não somente no sentido de criar objetivos, práticas e normas de D&I, mas também no sentido de fiscalizar, acompanhar e garantir que as decisões relacionadas ao tema, sejam vivenciadas, praticadas com rigor e difundidas em todas as camadas da organização e, desta forma, passem a fazer parte da cultura organizacional.

Ações educativas como: treinamentos, comitês e fóruns de discussão sobre o tema são necessárias, mas não são suficientes. Ações e programas de desenvolvimento de mulheres como: mentoria, desenvolvimento de competências específicas e programas de aceleração de

carreira são fundamentais. Para além desses, o monitoramento e divulgação de métricas de D&I e a concessão de benefícios de apoio e suporte a mulher. Contudo, são essenciais e indispensáveis, a contratação e promoção de mais mulheres, a ampliação da representatividade em cargos de topo, bem como o rigor na execução de políticas internas de combate ao preconceito e discriminação. Para além disso, os tomadores de decisão precisam ser responsabilizados e implicados para que a cultura organizacional seja transformada. Ou seja, as práticas precisam ser “corajosas” e integradas. Elas precisam estar entre os objetivos estratégicos da organização e necessitam de acompanhamento frequente, para que o compromisso seja efetivo.

Outro ponto que precisa ser endereçado, é a visão tradicionalista de algumas empresas de que as ações relacionadas a D&I requerem custos elevados (Núncio 2008). Tal ponto também contribui para ampliar o hiato entre o discurso e a prática. Tomar o investimento em D&I como custo é no mínimo miopia, principalmente no contexto atual, onde os governos se comprometem com metas de desenvolvimento sustentável e a sociedade faz pressão para avanços neste sentido. Investir em D&I é um dever e uma tarefa de responsabilidade social. Entretanto, para muitas empresas, este argumento pode não parecer suficiente para assumir o compromisso com a pauta. Para estas cabe então o argumento financeiro e económico, já mencionado neste estudo, as empresas que investem em D&I de género geram mais valor e obtém maiores retornos financeiros (em comparação com as que não investem) (McKinsey 2015; 2020; 2022).

O tema é sensível e urgente, mas por vezes é impactado por forças contrárias existentes na sociedade - ligadas a viesses e a outras narrativas que determinam prioridades. A pandemia do COVID-19, por exemplo, aumentou a violência doméstica, impactou a dupla jornada da mulher e atrasou a paridade de género em uma geração (WEF, 2022). As empresas precisaram fazer escolhas de investimento. “O cobertor parece ser curto”, mas como mencionado por Ortner (1974), para que haja uma mudança social da forma como a mulher é vista na sociedade – subordinada, intermediária ou inferior ao homem, é preciso que haja uma mudança na visão cultural e na realidade social, e estas questões estão circularmente interrelacionadas. É preciso esforços coordenados e integrados, além de um trabalho contínuo para que a igualdade de género seja alcançada, e para que não haja retrocessos ou estagnação.

A igualdade de género precisa ser vista por todos não só como uma questão de justiça social, mas principalmente como fator necessário, e inequívoco, de desenvolvimento

económico e social. As barreiras estruturais, que impedem a aceleração da equidade de género, formadas pelo preconceito e pelo viés e sustentadas pelas normas sociais, precisam ser questionadas e quebradas. Todavia, esse trabalho só é possível com a colaboração e integração das forças de agentes sociais, das próprias mulheres, do Estado e das empresas. Às empresas cabem a implantação, o acompanhamento e o monitoramento frequente das ações e práticas robustas de D&I, para que saiam do discurso, ou do carácter exclusivamente educativo, e atuem de forma eficiente e eficaz. Aos governos cabem continuar a aprovar leis e garantir direitos iguais a todos os cidadãos, mas principalmente fiscalizar se a legislação vigente está sendo cumprida pelas empresas e pelos outros agentes sociais. Para além disso, devem atuar como comunicador e disseminador dos direitos da mulher, com o intuito de educar a população com relação aos direitos iguais garantidos na constituição, e proibir/coibir o preconceito e a discriminação de qualquer espécie. Os demais agentes sociais e organismos regulatórios - acionistas, clientes, funcionários e órgãos de fiscalização e regulação, devem estimular práticas que reforcem a equidade, fiscalizar e cobrar das empresas e do estado que cumpram com as práticas. Por fim, diante de todo o exposto, mostra-se necessário que as mulheres continuem a lutar por seus direitos, provoquem as transformações sociais que desejam e ocupem os espaços que lhes forem convenientes - por autonomia e autodeterminação; e que encontrem em suas casas, empresas e sociedade, parceiros e patrocinadores para esta luta.

6.4. Considerações finais

Os últimos anos foram importantíssimos nos avanços para a redução da desigualdade de género nas organizações, há muito conhecimento, experiência e aprendizados acumulados em ambos os lados – das empresas, da sociedade e das próprias mulheres, com relação a ambientes favoráveis e desfavoráveis (discriminatórios e pouco inclusivos), bem como a mecanismos e ações que impactam a entrada, presença e avanço delas. As mulheres conquistaram mais posições, estão presentes em diversos mercados e, mesmo que ainda sub-representadas, estão cada vez mais qualificadas e já ocupam cargos de topo nas organizações.

Esta dissertação buscou trazer mais discussão sobre o tema e um pouco mais de clareza e orientação para as mulheres, governos e organizações, sobre a necessidade de reduzir preconceitos, gerar mudança cultural, questionar normas pré-estabelecidas e trazer ações efetivas que garantam o avanço da equidade de género nas empresas. A meritocracia – tão utilizada no discurso corporativo, não é a saída, visto que as mulheres partem de “lugares sociais” diferentes dos homens, e possuem condições e privilégios diferentes numa sociedade

patriarcal. É preciso pensar em equidade e contemplar as questões interseccionais, para que as ações sejam eficazes e permitam a todos o acesso justo às oportunidades.

Para que o objetivo de desenvolvimento sustentável, ligado a igualdade de género (ODS5), seja alcançado é necessária uma ação conjunta e integrada entre todos os agentes que participam da arena social – mulheres, governo e empresas. Os esforços precisam ser coordenados e direcionados para ações que passem pela educação, comunicação, execução, monitoramento e fiscalização. As empresas precisam sair do discurso, interromper o hiato entre a “fala” e a execução, e assumir compromissos efetivos com a diversidade e inclusão de género. É importante reforçar que não se trata “apenas” de justiça ou reparação social, a igualdade de género é força motriz para o avanço e desenvolvimento socioeconómico. Sem as ações colaborativas e coordenadas entre todos os agentes sociais, torna-se quase impossível o alcance deste objetivo, já que este depende de uma profunda necessidade de mudança cultural.

Referências Bibliográficas

- 99Jobs. 2023. “Mulheres Negras na Liderança”. *Pacto Global Rede Brasil*. Acedido em 25, agosto, 2023. https://go.pactoglobal.org.br/Conhecimento_PesquisaMulheresNegrasLideranca.
- Abrantes, M., Brázia, A., Cardoso, A., Perista, H. e Perista, P. 2016. *Os usos do tempo de homens e de mulheres em Portugal*. Lisboa: CITE. Acedido em 08, setembro, 2023. https://eeagrants.cig.gov.pt/wp-content/uploads/2019/02/INUT_livro_digital.pdf.
- Akotirene, Carla. 2019. *Interseccionalidade*. 1-33. São Paulo: Sueli Carneiro; Pólen.
- Almeida, Miguel Vale de. 1995. *Senhores de Si: Uma interpretação antropológica da masculinidade*. Lisboa: Etnográfica Press. DOI: 10.4000/books.etnograficapress.459.
- Alpaca, Nathalie Hanna. 2022. “Participação de mulheres no mercado de trabalho é 20% inferior à dos homens.” *CNN Brasil*. Acedido em 09, maio, 2023. <https://www.cnnbrasil.com.br/economia/participacao-de-mulheres-no-mercado-de-trabalho-e-20-inferior-a-dos-homens/>.
- Alvarenga, Darlan. 2022. “Mulheres são a maioria dos desempregados; 45,7% das que têm idade de trabalhar estão ocupadas.” *G1 Globo.com*. Acedido em 08, setembro, 2023. <https://g1.globo.com/dia-das-mulheres/noticia/2022/03/08/mulheres-sao-a-maioria-dos-desempregados-457percent-das-que-tem-idade-de-trabalhar-estao-ocupadas.ghtml>.
- Alves, Jéssica. 2023. “Mulheres no ensino superior são maioria; entenda.” *Educa mais Brasil*. Acedido em 09, maio, 2023. <https://www.educamaisbrasil.com.br/educacao/noticias/mulheres-no-ensino-superior-sao-maioria-entenda>.
- Amato, Gian. 2021. “Censo de Portugal evita questão sobre origem racial da população.” *O Globo*. Acedido em 25, agosto, 2023. <https://blogs.oglobo.globo.com/portugal-giro/post/censo-portugal-racial.html>.
- Andrew, Scottie. 2022. “Marilyn Loden, a workplace advocate who popularized the term ‘glass ceiling,’ dies at 76.” *CNN*. Acedido em 27, Agosto, 2023. <https://edition.cnn.com/2022/09/06/business/marilyn-loden-death-glass-ceiling-cec/index.html>.
- Assembleia da República. s.d. “45 anos da Constituição.” Acedido em 01, setembro, 2023. <https://www.parlamento.pt/Parlamento/Paginas/45-anos-constituicao.aspx>
- Atlas Governance. 2023. “ESG: novas regras de diversidade da B3 para empresas listadas brasileiras.” em *Linkedin*. Acedido em 01, setembro,

- 2023.<https://www.linkedin.com/pulse/esg-novas-regras-de-diversidade-da-b3-para-empresas-listadas/?originalSubdomain=pt>.
- Azcue, X., Krishnan, M., Madgavkar, A., Mahajan, D. e White, O. 2020. “COVID-19 and gender equality: Countering the regressive effects.” *Mckinsey Company*. Acedido em 31, agosto, 2023. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/covid-19-and-gender-equality-countering-the-regressive-effects>.
 - Banaji, Mahzarin, e Greenwald, Anthony. 2013. *Blindspot: Hidden Biases of Good People*. 3-20. Nova York: Delacorte Press.
 - BBC. 2023. “Por que Brasil tem caído em ranking global de desigualdade de gênero.” *G1 Globo.com*. Acedido em 07, maio, 2023. <https://g1.globo.com/mundo/noticia/2023/03/06/por-que-brasil-tem-caido-em-ranking-global-de-desigualdade-de-genero.ghtml>.
 - Bernal, Ana. 2021. “Os impactos da maternidade na vida e na carreira das mulheres.” *Você RH*. Acedido em 12, setembro, 2023. <https://vocerh.abril.com.br/coluna/ana-bernal/os-impactos-da-maternidade-na-vida-e-na-carreira-das-mulheres>.
 - Bilge, Sirma, e Collins, Patricia Hill. 2021. *Interseccionalidade*. 1º ed. São Paulo: Boitempo.
 - Bourdieu, Pierre. 2012. *A dominação masculina*. 11º ed. Tradução de Maria Helena Kühner. 32-44. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil.
 - Branscombe, Nyla R., e Bruckmuller, Susanne. 2011. “How Women End Up on the “Glass Cliff”.” *Harvard Business review*. Acedido em 28, agosto, 2023. <https://hbr.org/2011/01/how-women-end-up-on-the-glass-cliff>.
 - Brito, Letícia. 2022. “Com pandemia e crise econômica, igualdade de gênero no mundo só será alcançada em 132 anos.” *CNN Brasil*. Acedido em 03, maio, 2023. <https://www.cnnbrasil.com.br/internacional/com-pandemia-e-crise-economica-igualdade-de-genero-no-mundo-so-sera-alcancada-em-132-anos/>.
 - Britto, Vinícius, e Nery, Carmen. 2023. “Em 2022, mulheres dedicaram 9,6 horas por semana a mais do que os homens aos afazeres domésticos ou ao cuidado de pessoas.” *Agência IBGE Notícias*. Acedido em 08, setembro, 2023. <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/37621-em-2022-mulheres-dedicaram-9-6-horas-por-semana-a-mais-do-que-os-homens-aos-afazeres-domesticos-ou-ao-cuidado-de-pessoas>.
 - Burns, Tiffany, Jess Huang, Alexis Krivkovich, Ishanaa Rambachan, Tijana Trkulja, e Lareina Yee. 2021. “Women in the Workplace 2021.” *Mckinsey & Company*. Acedido em

- 02, setembro, 2023. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/women-in-the-workplace>.
- Butler, Judith. 2017. Problemas de género: Feminismo e subversão da identidade. 1º ed. 23-25, 61-69, 92-94. Lisboa: Orfeu Negro.
 - Cabreira, Pâmela Peres e Braga de Macedo, Nicoli. 2022. “História das mulheres trabalhadoras em Portugal: cenários em perspectiva.” Lisboa: Húmus. <http://hdl.handle.net/10362/139362>.
 - Câmara dos Deputados. S.d. “Legislação Informatizada - DECRETO Nº 21.417-A, DE 17 DE MAIO DE 1932 - Publicação Original.” *Câmara dos Deputados Legislação*. Acedido em 01, setembro, 2023. <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1930-1939/decreto-21417-a-17-maio-1932-526754-publicacaooriginal-1-pe.html>.
 - Câmara Municipal. 2022. “A economia de Lisboa em números 2022.” Câmara Municipal de Lisboa. Acedido em 30, agosto, 2023. https://www.lisboa.pt/fileadmin/cidade_temas/economia_inovacao/documentos/Economia_de_Lisboa_em_Numeros_2022_PT.pdf.
 - Carta Capital. 2019. “Mulheres estudam mais, mas ganham 41,5% menos que homens, diz ONU.” Acedido em 10, maio, 2023. <https://www.cartacapital.com.br/sociedade/mulheres-estudam-mais-mas-ganham-415-menos-que-homens-diz-onu/>.
 - Cartwright, Mark. 2018. "Ancient Greek Society." World History Encyclopedia. Última atualização 15, maio, 2018. Acedido em 08, maio, 2023. <https://www.worldhistory.org/article/483/ancient-greek-society/>.
 - Casaca, Sara Falcão. 2010. “A (des)igualdade de género e a precarização do emprego.” em *A Igualdade de Mulheres e Homens no Trabalho e no Emprego em Portugal: Políticas e Circunstâncias*, editado por Virginia Ferreira. Lisboa: CITE – Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego.
 - CGTP. 2022. “A pobreza no feminino.” *Comunicação Sindical*. Acedido em 30, abril, 2023. <https://www.cgtp.pt/informacao/comunicacao-sindical/17131-a-pobreza-no-feminino>.
 - CGTP. 2022. “Debate "As mulheres trabalham mais e ganham menos - Porquê?".” *CIMH*. Acedido em 03, maio, 2023. <https://www.cgtp.pt/cgtp-in/organizacoes-especificas/comissao-de-igualdade-mulheres-homens/17187-debate-as-mulheres-trabalham-mais-e-ganham-menos-porque>.

- CGTP. 2022. “Desigualdades na proteção social e desemprego.” *CIMH*. Acedido em 30, abril, 2023. <https://www.cgtp.pt/cgtp-in/organizacoes-especificas/comissao-de-igualdade-mulheres-homens/17174-desigualdades-na-proteccao-social-e-desemprego-2>.
- CGTP. 2022. “Mulheres ganham menos 16% do que os homens embora tenham mais habilitações.” *CIMH*. Acedido em 29, abril, 2023. <https://www.cgtp.pt/cgtp-in/organizacoes-especificas/comissao-de-igualdade-mulheres-homens/17231-mulheres-ganham-menos-16-do-que-os-homens-embora-tenham-mais-habilitacoes-2%20>.
- Chodorow, Nancy. 1974. “Family structure and feminine personality.” em *Woman, Culture, and Society*, editado por M. Rosaldo and L. Lamphere. Stanford, CA: Stanford University Press.
- CIG. “Igualdade entre homens e mulheres.” Acedido em 03, maio, 2023. <https://www.cig.gov.pt/area-igualdade-entre-mulheres-e-homens/enquadramento/>.
- CIG. 2022. “Conciliação Entre a Vida Profissional Pessoal e Familiar.” em *Igualdade de Género em Portugal: Boletim estatístico 2022*. Comissão para a Cidadania e a Igualdade de Género. Acedido em 16, junho, 2023. https://www.cig.gov.pt/wp-content/uploads/2022/12/BE2022_7.pdf
- CIG. 2022. “Educação, Formação e Ciência.” em *Igualdade de Género em Portugal: Boletim estatístico 2022*. Comissão para a Cidadania e a Igualdade de Género. Acedido em 16, junho, 2023. https://www.cig.gov.pt/wp-content/uploads/2022/12/BE2022_3.pdf
- CIG. 2022. “Igualdade de Género em Portugal – Boletim Estatístico 2022 e Indicadores Chave 2022.” Comissão para a Cidadania e a Igualdade de Género. Acedido em 16, junho, 2023. <https://www.cig.gov.pt/area-igualdade-entre-mulheres-e-homens/indicadores/>
- CIG. 2022. “Indicadores Chave 2022”. em *Igualdade de Género em Portugal: Boletim estatístico 2022*. Acedido em 01, setembro, 2023. https://www.cig.gov.pt/wp-content/uploads/2023/02/2023_02_20_IC_Paginados-A4.pdf.
- CIG. 2022. “Poder e tomada de decisão.” em *Igualdade de Género em Portugal: Boletim estatístico 2022*. Comissão para a Cidadania e a Igualdade de Género. Acedido em 16, junho, 2023. https://www.cig.gov.pt/wp-content/uploads/2022/12/BE2022_6.pdf
- CIG. 2022. “População.” em *Igualdade de Género em Portugal: Boletim estatístico 2022*. Comissão para a Cidadania e a Igualdade de Género. Acedido em 16, junho, 2023. https://www.cig.gov.pt/wp-content/uploads/2022/12/BE2022_1.pdf
- CIG. s.d. “Igualdade entre Mulheres e Homens.” Legislação. Acedido em 01, setembro, 2023. <https://www.cig.gov.pt/bases-de-dados/legislacao/>.

- Colgan, Fiona, e Ledwith, Sue. 1996. *Women in organisations: Challenging gender politics*. 1-21, 278-300. Londres: Macmillan press ltd.
- Collins, Patricia Hill. 2019. *Pensamento Feminista Negro: conhecimento, consciência e a política do empoderamento*, tradução Jamile Pinheiro Dias. 1 ed. São Paulo: Boitempo.
- Connell, R. W. 1987. *Gender and Power: Society, the Person, and Sexual Politics*. Stanford: Stanford University Press.
- Cotter, D. A., Hermsen, J. M., Ovadia, S., e Vanneman, R. 2001. “The glass ceiling effect.” *Social Forces*, 80(2), 655-682. <https://doi.org/10.1353/sof.2001.0091>.
- Crenshaw, Kimberlé Williams. 1991. “Mapping the Margins: Intersectionality, Identity Politics, and Violence against Women of Color.” *Stanford Law Review* 43 (6): 1241–1299. <https://doi.org/10.2307/1229039>.
- Crenshaw, Kimberle. 1989. “Demarginalizing the Intersection of Race and Sex: A Black Feminist Critique of Antidiscrimination Doctrine, Feminist Theory and Antiracist Politics.” *University of Chicago Legal Forum*, no. 1: 139-67. <https://chicagounbound.uchicago.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1052&context=uclf>.
- D&B. 2022. “Empresas ainda estão muito longe de atingir a diversidade de género.” *Informa D&B*. Acedido em 07, setembro, 2023. <https://blog.informadb.pt/2022/03/empresas-ainda-estao-muito-longe-de-atingir-a-diversidade-de-genero/>
- D&B. 2023. “Mulheres ocupam apenas 13,9% das direções gerais das empresas e 16,2% dos conselhos de administração.” *Informa D&B*. Acedido em 09, setembro, 2023. <https://blog.informadb.pt/2023/03/mulheres-ocupam-apenas-139-das-direcoes-gerais-das-empresas-e-162-dos-conselhos-de-administracao/>
- D&B. 2023. *Informa ESG: Presença Feminina nas empresas em Portugal*. Dun & Bradstreet. Acedido em 02, setembro, 2023. https://blog.informadb.pt/wp-content/uploads/2023/03/20230308_InformaDB_EstudoPresencaFemininaNasEmpresas.pdf.
- D&B. s.d. “Ranking Nacional de Empresas”. *Dinheiro Vivo*. Acedido em 09, junho, 2023. <https://ranking-empresas.dinheirovivo.pt/> .
- De Beauvoir, Simone. 1953. *The second sex*. 1º ed. 24-27, 58-59. New York: Alfred A. Knopf.
- DGPIJ. s.d. “Igualdade e não discriminação: igualdade entre Mulheres e Homens.” em *Documentos*. Acedido em 01, setembro, 2023.

<https://dgpj.justica.gov.pt/Documentos/Igualdade-e-nao-discriminacao/Igualdade-entre-mulheres-e-homens>.

- Duarte, Melissa. 2022. “Laqueadura: Senado decide que mulher não precisa mais de autorização de marido para fazer cirurgia.” *O Globo*. Acedido em 27, abril, 2023. <https://oglobo.globo.com/google/amp/brasil/direitos-humanos/noticia/2022/08/laqueadura-senado-aprova-projeto-que-permite-mulher-fazer-procedimento-sem-autorizacao-de-marido.ghtml>.
- Dyniewicz, Luciana. 2023. “Diferença salarial entre homens e mulheres vai a 22%, diz IBGE.” *CNN Brasil*. Acedido em 07, maio, 2023. <https://www.cnnbrasil.com.br/economia/diferenca-salarial-entre-homens-e-mulheres-vai-a-22-diz-ibge/>.
- Engels, Friedrich. 1984. *A origem da família, da propriedade privada e do estado*. 9º ed. 28-90. Rio de Janeiro: Civilização brasileira.
- Esteves, Sofia. 2022. “Quando eu nasci, a mulher não podia trabalhar sem a autorização do marido”. *Revista Exame*. Acedido em 02, maio, 2023. <https://exame.com/colunistas/sofia-esteves/quando-eu-nasci-a-mulher-nao-podia-trabalhar-sem-a-autorizacao-do-marido/>
- Exame.2022. “Melhores e Maiores 2022”. Acedido em 15, maio, 2023. <https://exame.com/edicoes/melhores-maiores-2022/>
- Ferrari, Hamilton. 2023. “Desemprego é maior entre as mulheres; renda mensal é 22% menor.” *Poder360*. Acedido em 07, maio, 2023. <https://www.poder360.com.br/economia/desemprego-e-maior-entre-as-mulheres-renda-mensal-e-22-menor/>.
- Ferreira, Joana N., e Marcela, Ana. 2022. “Mulheres representam menos de um terço dos cargos mais altos das empresas.” *Trabalho by ECO*. Acedido em 07, setembro, 2023. <https://eco.sapo.pt/2022/03/08/mulheres-representam-menos-de-um-terco-dos-cargos-mais-altos-das-empresas/>
- Ferreira, Virginia. 1998. *As mulheres em Portugal: situação e paradoxos*. Oficina no. 119. Coimbra: Centro de Estudos Sociais da Universidade de Coimbra.
- Ferreira, Virginia. 1999. *Os Paradoxos da situação das mulheres em Portugal*. *Revista Crítica das Ciências Sociais*, 52/53, 129-227. Coimbra: Centro de Estudos Sociais da Universidade de Coimbra. Acedido em 01, setembro, 2023. <http://hdl.handle.net/10316/11571>

- Ferreira, Virginia. 2010. “A evolução das desigualdades entre salários masculinos e femininos: um percurso irregular.” em *A Igualdade de Mulheres e Homens no Trabalho e no Emprego em Portugal: Políticas e Circunstâncias*, editado por Virginia Ferreira. Lisboa: CITE – Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego.
- Ferreira, Virginia. 2010. *A Igualdade de Mulheres e Homens no Trabalho e no Emprego em Portugal: Políticas e Circunstâncias*. Lisboa: CITE – Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego.
- FIA Business School. s.d. “Representatividade: entenda o que é, importância e como garantir.” Acedido em 12, setembro, 2023. <https://fia.com.br/blog/representatividade/amp/>.
- Figs, Kate. 2001. *A mulher e a maternidade*. Lisboa: Editora presença.
- GEP.2023. *Barómetro das Diferenças Remuneratórias entre Mulheres e Homens 2023*. 5º ed. Gabinete de estratégia e planeamento. Acedido em 07, setembro, 2023. http://wMTww.gep.mtsss.gov.pt/documents/10182/86981/Barometro_2023.pdf/eeaf9caf-e4bb-411e-83f2-f31c26c237fe.
- Ginsberg, Elaine K. 1996. *Introdução a Passing and the Fictions of Identity*. Durham: Duke University Press. <https://doi.org/10.1215/9780822382027-001>
- Goudreau, Jenna. 2012. “A New Obstacle For Professional Women: The Glass Escalator.” *Forbes*. Acedido em 27, agosto, 2023. <https://www.forbes.com/sites/jennagoudreau/2012/05/21/a-new-obstacle-for-professional-women-the-glass-escalator/>.
- Gov.br. 2022. “População brasileira chega a 213,3 milhões de habitantes, estima IBGE.” Portal Gov.br. Acedido em 15, junho, 2023. <https://www.gov.br/pt-br/noticias/financas-impostos-e-gestao-publica/2021/08/populacao-brasileira-chega-a-213-3-milhoes-de-habitantes-estima-ibge>.
- Grant Thornton. 2022. “Mulheres ocupam 38% dos cargos de liderança no Brasil, revela pesquisa da Grant Thornton.” *Women in business 2022*. Acedido em 11, maio, 2023. <https://www.grantthornton.com.br/sala-de-imprensa/women-in-business-2022/>.
- Halvorson, Heidi Grant, e Rock, David. 2015. “Beyond bias.” *Strategy Business*. Acedido em 27, julho, 2023. <http://www.strategy-business.com/article/00345?gko=d11ee>.
- Hancock, Bryan, e Schaninger, Bill. 2021. *The exclusive inclusive workplace*. em *McKinsey & Company*. Acedido em 09, setembro, 2023. <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/business%20functions/people%20and%20>

[organizational%20performance/our%20insights/the%20elusive%20inclusive%20workplace/the-elusive-inclusive-workplace.pdf?shouldIndex=false](https://www.abet-trabalho.org.br/wp-content/uploads/2021/03/liv101784_informativo.pdf?shouldIndex=false).

- IBGE. 2021. “Estatísticas de gênero Indicadores sociais das mulheres no Brasil”. *Estudos e Pesquisas Informação Demográfica e Socioeconômica*, no. 38. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Acedido em 30, setembro, 2023. http://abet-trabalho.org.br/wp-content/uploads/2021/03/liv101784_informativo.pdf#:~:text=Instituto%20Brasileiro%20de%20Geografia%20e%20Estat%20%C3%ADstica%20-%20IBGE,das%20condi%C3%A7%C3%B5es%20de%20vida%20das%20mulheres%20no%20Pa%C3%ADs1.
- IBGE. 2021. Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua, 2021. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Rio de Janeiro: IBGE. Tabela, 1.
- IBGE. 2021. Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua, 2021. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Rio de Janeiro: IBGE. Tabelas, 8, 9, 10, 13, 15 e 25.
- IBGE. 2022. “Características gerais dos moradores 2020-2021”. *Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua*. Acedido em 30, agosto, 2023. https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101957_informativo.pdf
- IBGE.2023.”Tabela 6403 – População por cor ou raça.” Disponível online em Acedido em 17/04/2023. <https://sidra.ibge.gov.br/tabela/6403>.
- Idoeta, Paula Adamo. 2019. “Mulheres são maioria nas universidades brasileiras, mas têm mais dificuldades em encontrar emprego.” *BBC News Brasil*. Acedido em 09, maio, 2023. <https://www.bbc.com/portuguese/geral-49639664>.
- Kagan, Julia. 2022. “Glass Cliff: Definition, Research, Examples, Vs. Glass Ceiling.” *Investopedia*. Acedido em 28, agosto, 2023. <https://www.investopedia.com/terms/g/glass-cliff.asp#:~:text=The%20term%20%22glass%20cliff%22%20refers,of%20failure%20is%20more%20likely>.
- Lamphere, L. 1974. “Strategies, Cooperation, and Conflict among Women in Domestic Groups.” em *Woman, Culture and Society*, editado por M. Rosaldo and L. Lamphere. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Leatherman, Lila. 2019. “Beyond Gender Equality: Creating Equity for People of All Genders.” Em *Gender inequality: A reference handbook*, 146 - 149. Santa Barbara, California: ABC-CLIO, LLC.
- Lopes, Margarida Chagas e Perista, Heloisa. 2010. “Trinta anos de educação, formação e trabalho: convergências e divergências nas trajetórias de mulheres e de homens.” em A

Igualdade de Mulheres e Homens no Trabalho e no Emprego em Portugal: Políticas e Circunstâncias, editado por Virgínia Ferreira. Lisboa: CITE – Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego.

- Lourenço, Sónia M., e Rosa, Rita Robalo. 2022. “Mais qualificadas, mas ganham menos e são mais precárias: o retrato das mulheres no emprego em Portugal.” *Expresso*. Acedido em 03, maio, 2023. <https://expresso.pt/economia/2022-03-08-Mais-qualificadas-mas-ganham-menos-e-sao-mais-precarias-o-retrato-das-mulheres-no-emprego-em-Portugal-5beb6acb>.
- Lusa. 2023. “Brasil disponível para ajudar Portugal a incluir a raça nos censos.” *RTP Notícias*. Acedido em 25, agosto, 2023. https://www.rtp.pt/noticias/mundo/brasil-disponivel-para-ajudar-portugal-a-incluir-a-raca-nos-censos_n1481758.
- Machado, Sofia Barbosa. 2019. “A Participação da Mulher no Mercado de Trabalho: O Caso dos Açores.” Dissertação de mestrado, Universidade dos Açores. <https://repositorio.uac.pt/bitstream/10400.3/5127/1/DissertMestradoSofiaBarbosaMachado2019.pdf>.
- Mariah, Morena. 2021. “A passabilidade e a política de embranquecimento.” *Blog Intrínseca*. Acedido em 17/04/2023. <https://www.intrinseca.com.br/blog/2021/06/a-passabilidade-e-a-politica-de-embranquecimento/>.
- Matos, Patrícia Alves de. 2021. “Bodies of and against austerity: gendered dispossession, agency and struggles for worth in Portugal.” *Social Anthropology* 0:1–16. doi:10.1111/1469-8676.13107
- McKinsey & Company. 2015. *Diversity Matters*. Acedido em 09, setembro, 2023. <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/business%20functions/people%20and%20organizational%20performance/our%20insights/why%20diversity%20matters/diversity%20matters.pdf>
- McKinsey & Company. 2018. *Delivering through Diversity*. Acedido em 09, setembro, 2023. <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/delivering-through-diversity#/>
- McKinsey & Company. 2020. *Diversity Wins: How inclusion matters*. Acedido em 09, setembro, 2023. <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/featured%20insights/diversity%20and%20inclusion/diversity%20wins%20how%20inclusion%20matters/diversity-wins-how-inclusion-matters-vf.pdf?shouldIndex=false>.

- McKinsey & Company. 2022. *What is diversity, equity, and inclusion*. Acedido em 09, setembro, 2023. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-explainers/what-is-diversity-equity-and-inclusion>.
- McKinsey & Company. 2022. *Women in the Workplace 2022*. Acedido em 09, setembro, 2023.
<https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/featured%20insights/diversity%20and%20inclusion/women%20in%20the%20workplace%202022/women-in-the-workplace-2022.pdf>.
- Mead, Margareth. 2003. *Sexo e Temperamento*. 4º ed. São Paulo: Perspectiva.
- Mies, Maria. 1986. *Patriarchy and Accumulation on a World Scale: Women in the International Division of Labour*. 36-38. London: Zed Books.
- Monteiro, Rosa. 2010. “Genealogia da lei da igualdade no trabalho e no emprego desde finais do Estado Novo.” em *A Igualdade de Mulheres e Homens no Trabalho e no Emprego em Portugal: Políticas e Circunstâncias*, editado por Virgínia Ferreira. Lisboa: CITE – Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego.
- Mori, Letícia. 2023. “Mesmo salário para homens e mulheres? Por que leis para corrigir desigualdade não 'vingaram' no Brasil.” *Época Negócios*. Acedido em 11, maio, 2023. <https://epocanegocios.globo.com/futuro-do-trabalho/noticia/2023/03/mesmo-salario-para-homens-e-mulheres-por-que-leis-para-corrigir-desigualdade-nao-vingaram-no-brasil.ghtml>.
- Newton, David. 2019. *Gender inequality: A reference handbook*. 3-24, 69-100. California: ABC-CLIO, LLC.
- Núncio, Maria José da Silveira. 2008. *Mulheres em dupla jornada – A conciliação entre o trabalho e a família*, editado por Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas. Lisboa: Europam.
- Oakes, Kelly. 2022. “The invisible danger of the 'glass cliff'.” *BBC*. Acedido em 28, agosto, 2023. <https://www.bbc.com/future/article/20220204-the-danger-of-the-glass-cliff-for-women-and-people-of-colour>.
- OIT. s.d. “C100 - Igualdade de Remuneração de Homens e Mulheres Trabalhadores por Trabalho de Igual Valor.” em *Convenções*. Acedido em 01, setembro, 2023. https://www.ilo.org/brasilia/convencoes/WCMS_235190/lang--pt/index.htm.
- ONU. 2005. “Igualdade de género.” *Nações Unidas*. Acedido em 06, setembro, 2023. <https://unric.org/pt/mensagem-do-secretario-geral-da-onua-conferencia-internacional->

contra-o-terrorismo-5-8-de-fevereiro-de-2005-proferida-pelo-sr-javier-ruperez-director-executivo-direccao-do-comite-cont-3/

- ONU. 2021. “Igualdade de género e Assembleia Geral da ONU: fatos e história a saber.” Onu Mulheres Brasil. Acedido em 06, setembro, 2023. <https://www.onumulheres.org.br/noticias/igualdade-de-genero-e-assembleia-geral-da-onu-fatos-e-historia-a-saber/>
- Oppen, Florence. 2004. “O feminismo radical e o surgimento das teorias do patriarcado – Um ponto de vista marxista.” em *Marxismo Vivo*, n. 7. 175-198. Acedido em 13, setembro, 2023. <http://phl.bibliotecaleontrotsky.org/arquivo/mv07neept/mv07neept-19o.pdf>
- Ortner, Sherry B. 1974. “Is Female to male as nature is to the culture?” Em *Woman, culture, and society*, editado por Michelle Z. Rosaldo e Louise Lamphere, 68-87. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Osório, Ana de Castro. 2015. *Às mulheres portuguesas*. Editado por Andreia Neves e Filipa Catarino. Coordenação Ângela Correia. Lisboa: Bibliotrônica Portuguesa.
- Peele, Stanton, e Richard DeGrandpre. 1995. “My Genes Made Me Do It.” *Psychology Today* 28(4): 50-53, 62, 64, 67-68. Acedido em 11, maio, 2023. <https://peele.net/lib/genes.html>.
- Peterson Institute, e EY. 2016. “Estudo relaciona mulheres em cargos de liderança a lucro maior nas empresas.” *Infomoney Economia UOL*. Acedido em 31, agosto, 2023. <https://economia.uol.com.br/noticias/infomoney/2016/02/12/estudo-relaciona-lideranca-feminina-a-lucros-mais-robustos.htm>.
- Petker, Selma. 2011. “Marilyn Loden on Feminine Leadership.” *Pelican Bay*, Maio, 2011. Acedido em 27, agosto, 2023. http://www.ecatalognow.com/publication/?m=11057&i=73810&view=articleBrowser&article_id=766271&ver=html5.
- Pordata. 2021. “Produto Interno Bruto (PIB).” Acedido em 09, junho, 2023. [https://www.pordata.pt/municipios/produto+interno+bruto+\(pib\)+\(base+2016\)-894](https://www.pordata.pt/municipios/produto+interno+bruto+(pib)+(base+2016)-894)
- Pordata. 2022. *Emprego e mercado de trabalho*. Pordata. Acedido em 13, junho, 2023. <https://www.pordata.pt/subtema/municipios/emprego-230>
- Probolus, Kimberly A. 2019. “Intersectionality: A Brief History”. Em *Gender inequality: A reference handbook*, 157-160. Santa Barbara, California: ABC-CLIO, LLC.

- Probst, Elisiana Renata. 2021. “A evolução da mulher no mercado de trabalho.” *RH Portal*. Acedido em 03, maio, 2023. <https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/a-evolucao-da-mulher-no-mercado-de-trabalho/>.
- Organização das Nações Unidas. 2022. *Human Development Report 2021/2022 Uncertain times, unsettled lives: shaping our future in a transforming world*. Programa das Nações Unidas de Desenvolvimento. Acedido em 02, setembro, 2023. <https://www.undp.org/egypt/publications/human-development-report-2021-22-uncertain-times-unsettled-lives-shaping-our-future-transforming-world>.
- Organização das Nações Unidas. 2023. *GENDER SOCIAL NORMS INDEX 2023 - Breaking down gender biases-shifting social norms towards gender equality*. Programa das Nações Unidas de Desenvolvimento. Acedido em 02, setembro, 2023. <https://hdr.undp.org/system/files/documents/hdp-document/gsni202303pdf.pdf#:~:text=The%20Gender%20Social%20Norms%20Index%20%28GSNI%29%20quantifies%20biases,10%20men%20and%20women%20hold%20bias%20against%20women>.
- Puente, Beatriz. 2022. “Diferença de renda entre gêneros é de US\$ 172 tri ao longo da vida, diz relatório.” *CNN Brasil*. Acedido em 10, maio, 2023. <https://www.cnnbrasil.com.br/economia/diferenca-de-renda-entre-generos-e-de-us-172-tri-ao-longo-da-vida-diz-relatorio/>.
- Rêgo, Maria do Céu da Cunha. 2010. “A construção da igualdade de homens e mulheres no trabalho e no emprego da lei portuguesa.” em *A Igualdade de Mulheres e Homens no Trabalho e no Emprego em Portugal: Políticas e Circunstâncias*, editado por Virginia Ferreira. Lisboa: CITE – Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego.
- Reiter, Rayana. 1975. *Toward an Anthropology of Women*. New York: Monthly Review Press.
- Renfrow, Daniel G. “A Cartography of Passing in Everyday Life.” *Symbolic Interaction* 27, no. 4 (2004): 485–506. <https://doi.org/10.1525/si.2004.27.4.485>.
- Revista Galileu. 2021. “Com pandemia de Covid-19, igualdade de gênero só será atingida em 135 anos.” Acedido em 28, abril, 2023. <https://revistagalileu.globo.com/Sociedade/noticia/2021/03/com-pandemia-de-covid-19-igualdade-de-genero-so-sera-atingida-em-135-anos.html>.

- Rezende, Milka de Oliveira. s.d. “Desigualdade de género”. Mundo Educação UOL. Acedido em 01, setembro, 2023. <https://mundoeducacao.uol.com.br/sociologia/desigualdade-de-genero.htm>.
- Ribeiro, Djamila. 2019. “Apresentação: feminismos plurais.” em *Interseccionalidade*. São Paulo: Sueli Carneiro; Polén.
- Rosaldo, Michelle Zimbalist. 1974. “Woman, Culture, and Society: A Theoretical overview.” em *Woman, Culture, and Society*, editado por M. Rosaldo and L. Lamphere. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Rubin, Gayle & e Butler, Judith. 1994. “Sexual traffic” em *Differences: A Journal of Feminist Culture Studies*, vol. 6, (2-3): 62-99. Traduzido para o português por *Cadernos Pagu*, n° 21, Campinas, 2003, p.157-209.
- Rubin, Gayle. 1975. “The traffic in women: notes on the political economy of sex.” Em *Toward an anthropology of women*. 157-210. New York: Monthly Review Press.
- SEADE. 2000. *Mulher e Trabalho*. Fundação Sistema Estadual de Análise de Dados. Acedido em 01, setembro, 2023. https://produtos2.seade.gov.br/produtos/midia/mulher-trabalho/Mulher_Trabalho-n01_julho2000.pdf
- Secretária de política económica. 2022. “Conjuntura económica”. Pesquisa Nacional por amostra de domicílios contínua. Acedido em 16, maio, 2023. <https://www.gov.br/fazenda/pt-br/centrais-de-conteudos/publicacoes/conjuntura-economica/emprego-e-renda/2022/informativo-pnad-jan2022.html>.
- Sguazzabia, Laura. 2021. “O patriarcado do ponto de vista marxista.” *Liga Internacional dos trabalhadores*. Acedido em 17, setembro, 2023. <https://litci.org/pt/2021/02/08/63002-2/>
- Strathern, Marilyn. 1980. “No nature, no culture: the Hagen case.” Em *Nature, culture and gender*. Editado por Carol McComarck e Marilyn Strathern. 174-222. Cambridge: Cambridge University Press.
- Sun, Amy. 2014. “Equality Is Not Enough: What the classroom has taught me about justice.” *Everyday Feminism*. Acedido em 07, maio, 2023. <https://everydayfeminism.com/2014/09/equality-is-not-enough/>.
- Talenses group e Insper. 2023. *Panorama mulheres 2023*. HSM. Acedido em 09, setembro, 2023. <https://publicacao.talensesgroup.com/report-panorama-mulheres-2023>
- The Economist. 2022. “Women are still not having it all, according to The Economist’s 2022 glass-ceiling index.” *The Economist Group*. Acedido em 27, Agosto, 2023.

<https://www.economistgroup.com/group-news/the-economist/women-are-still-not-having-it-all-according-to-the-economists-2022-glass> .

- The Economist. 2023. “The Economist’s glass-ceiling index”. *The Economist Group*. Acedido em 27, agosto, 2023. <https://www.economist.com/graphic-detail/glass-ceiling-index>.
- Vagas. 2023. “Mapa de Carreiras.” Acedido em 17/04/2023. <https://www.vagas.com.br/mapa-de-carreiras/>.
- Valor Econômico. 2021. “IBGE: Mulheres têm mais acesso ao ensino superior, mas ainda são minoria em áreas como engenharia e TI.” Acedido em 09, maio, 2023. <https://valor.globo.com/brasil/noticia/2021/03/04/ibge-mulheres-tem-mais-acesso-ao-ensino-superior-mas-ainda-sao-minoria-em-areas-como-engenharia-e-ti.ghtml>
- Vergueiro, Marina. 2023. “B3 aprova medidas para aumentar diversidade em diretoria de empresas listadas.” *Meio e Mensagem*. Acedido em 11, setembro, 2023. <https://www.meioemensagem.com.br/womentowatch/b3-aprova-medidas-para-aumentar-diversidade-em-diretoria-de-empresas-listadas>.
- WEF. 2022. *Global Gender Gap Report 2022*. Fórum Económico Mundial. Acedido em 02, setembro, 2023. https://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2022.pdf
- World Bank. 2023. *Women, Business and the Law 2023*. Washington, DC: World Bank. Acedido em 28, agosto, 2023. <https://openknowledge.worldbank.org/server/api/core/bitstreams/b60c615b-09e7-46e4-84c1-bd5f4ab88903/content>
- World Bank. 2023. “Ritmo de reformas em prol da igualdade de direitos para as mulheres é o mais baixo em 20 anos.” Acedido em 10, maio, 2023. <https://www.worldbank.org/pt/news/press-release/2023/03/02/pace-of-reform-toward-equal-rights-for-women-falls-to-20-year-low>.
- Yamaguti, Bruna. 2023. “Mulheres ocupam apenas 29% dos cargos de liderança na indústria brasileira, diz pesquisa.” *G1 Globo.com*. Acedido em 11, maio, 2023. <https://g1.globo.com/df/distrito-federal/noticia/2023/03/08/mulheres-ocupam-apenas-29percent-dos-cargos-de-lideranca-na-industria-brasileira-diz-pesquisa.ghtml>.

Lista de Quadros

Quadro 1 - Comparativo da desigualdade de género no Brasil e Portugal.....	111
---	-----

ANEXO 1

ANEXO 1 - Perfil das entrevistadas na pesquisa qualitativa

PESQUISA QUALITATIVA PERFIL DAS LÍDERES ENTREVISTADAS										
	País	Idade (entre)	Gênero	Cor/Raça	Estado civil	Possui filhos?	Formação	Setor/Ramo de atividade da empresa	Cargo ou equivalente de cargo	Área em que trabalha
1	Portugal	36 – 40	Feminino	Branca	Casada (o)	SIM	Especialização/MBA	Tecnologia da Informação	Coordenador(a)	Recursos Humanos
2	Portugal	45 – 50	Feminino	Branca	Solteira (o)	SIM	Superior incompleto	Beleza e Cosméticos	Head/Diretoria	Outros
3	Portugal	36 – 40	Feminino	Branca	Viúva	SIM	Superior completo	Recursos Humanos	Head/Diretoria	Comunicação e MKT
4	Portugal	31 – 35	Feminino	Branca	Solteira (o)	NÃO	Mestrado	Varejo	Gerente	E-Commerce
5	Portugal	51 – 55	Feminino	Branca	Divorciada (o)	NÃO	Superior completo	Tecnologia da Informação	Coordenador(a)	Operações
6	Portugal	36 – 40	Feminino	Branca	Solteira (o)	NÃO	Mestrado	Comunicação e Propaganda	Head/Diretoria	Outros
7	Portugal	41 – 45	Feminino	Branca	Solteira (o)	SIM	Superior completo	Comunicação e Propaganda	Head/Diretoria	Comunicação e MKT
8	Brasil	36 – 40	Feminino	Branca	Casada (o)	SIM	Especialização/MBA	Turismo e hotelaria	Gerente Sr	Comunicação e MKT
9	Inglaterra	36 – 40	Feminino	Branca	Casada (o)	NÃO	Mestrado	Tecnologia da Informação	Head/Diretoria	Comercial
10	Portugal	31 – 35	Feminino	Branca	Casada (o)	SIM	Superior completo	Varejo	Gerente	Comunicação e MKT
11	Brasil	41 – 45	Feminino	Branca	Casada (o)	SIM	Especialização/MBA	Telecomunicações	Gerente Sr	Digital / Inovação
12	Brasil	41 – 45	Feminino	Branca	Solteira (o)	NÃO	Especialização/MBA	Outros	Coordenador(a)	Comercial
13	Brasil	41 – 45	Feminino	Branca	Casada (o)	SIM	Superior completo	Outros	Gerente	Comercial
14	Brasil	36 – 40	Feminino	Branca	Divorciada (o)	SIM	Superior completo	Varejo	Gerente	Comercial
15	Brasil	45 – 50	Feminino	Branca	Casada (o)	SIM	Especialização/MBA	Beleza e Cosméticos	Head/Diretoria	Comunicação e MKT
16	Brasil	45 – 50	Feminino	Branca	Divorciada (o)	SIM	Especialização/MBA	Varejo	Head/Diretoria	Comunicação e MKT
17	Brasil	41 – 45	Feminino	Parda	Casada (o)	NÃO	Especialização/MBA	Construção civil	Gerente	Finanças
18	Brasil	36 – 40	Feminino	Branca	Solteira (o)	NÃO	Superior completo	Beleza e Cosméticos	Head/Diretoria	Comercial
19	Brasil	31 – 35	Feminino	Amarela	Casada (o)	SIM	Especialização/MBA	Outros	Gerente	Outros
20	Brasil	31 – 35	Feminino	Branca	Solteira (o)	NÃO	Especialização/MBA	Outros	Coordenador(a)	Comunicação e MKT
21	Brasil	41 – 45	Feminino	Branca	Casada (o)	SIM	Especialização/MBA	Beleza e Cosméticos	Gerente	Recursos Humanos
22	Brasil	45 – 50	Feminino	Branca	Casada (o)	SIM	Superior incompleto	Beleza e Cosméticos	Coordenador(a)	Comercial
23	Brasil	31 – 35	Feminino	Branca	Separada (o)	SIM	Especialização/MBA	Varejo	Gerente Sr	Comunicação e MKT
24	Brasil	36 – 40	Feminino	Parda	Casada (o)	NÃO	Especialização/MBA	Atacado supermercadista	Gerente	Administrativa
25	Brasil	45 – 50	Feminino	Parda	Solteira (o)	NÃO	Superior completo	Beleza e Cosméticos	Gerente	Comercial
26	Brasil	36 – 40	Feminino	Amarela	Casada (o)	NÃO	Especialização/MBA	Beleza e Cosméticos	Head/Diretoria	Comercial

ANEXO 2

ANEXO 2 - Perfil dos inqueridos na pesquisa quantitativa

	PESQUISA QUANTITATIVA PERFIL DOS INQUERIDOS									
	País	Idade (entre)	Gênero	Cor/Raça	Estado civil	Possui filhos?	Formação	Setor/Ramo de atividade da empresa	Cargo ou equivalente de cargo	Área em que trabalha
1	Brasil	31 – 35	Feminino	Branca	Solteira	NÃO	Superior completo	Outros	Gerente	Digital / Inovação
2	Brasil	41 – 45	Feminino	Branca	Casada	SIM	Especialização/MBA	Beleza e Cosméticos	Head/Diretoria	E-Commerce
3	Brasil	36 – 40	Feminino	Amarela	União de facto	NÃO	Especialização/MBA	Beleza e Cosméticos	Gerente Sr	Comercial
4	Portugal	41 – 45	Feminino	Branca	Casada	SIM	Especialização/MBA	Varejo	Head/Diretoria	Comercial
5	Outro	31 – 35	Feminino	Branca	Casada	SIM	Superior completo	Varejo	Gerente Sr	Operações
6	Brasil	31 – 35	Masculino	Indígena	Casado	NÃO	Especialização/MBA	Tecnologia da Informação	Head/Diretoria	Sustentabilidade/ESG
7	Portugal	51 – 55	Masculino	Branca	Solteiro	NÃO	Mestrado	Alimentos e Bebidas	Gerente Sr	Comercial
8	Brasil	51 – 55	Masculino	Amarela	Casado	SIM	Especialização/MBA	Varejo	Presidente	Operações
9	Portugal	45 – 50	Feminino	Branca	Casada	SIM	Superior completo	Beleza e Cosméticos	Presidente	Outros
10	Portugal	41 – 45	Feminino	Branca	Casada	SIM	Especialização/MBA	Turismo e hotelaria	Head/Diretoria	Recursos Humanos
11	Brasil	31 – 35	Masculino	Parda	Solteiro	NÃO	Superior completo	Beleza e Cosméticos	Gerente Sr	Comercial
12	Brasil	36 – 40	Feminino	Branca	Divorciada	SIM	Especialização/MBA	Turismo e hotelaria	Gerente	Comunicação e MKT
13	Portugal	45 – 50	Masculino	Branca	Solteiro	NÃO	Mestrado	Comunicação e propaganda	Coordenador Sr	Digital / Inovação
14	Brasil	41 – 45	Masculino	Branca	Casado	SIM	Especialização/MBA	Financeiro	Head/Diretoria	Comercial
15	Brasil	36 – 40	Masculino	Amarela	Casado	SIM	Especialização/MBA	Beleza e Cosméticos	Gerente Sr	Operações
16	Brasil	31 – 35	Masculino	Branca	Solteiro	NÃO	Superior incompleto	Comunicação e propaganda	Gerente	Comunicação e MKT
17	Brasil	36 – 40	Masculino	Branca	União de facto	NÃO	Especialização/MBA	Construção civil	Head/Diretoria	Operações
18	Brasil	41 – 45	Feminino	Preta	Divorciada	NÃO	Especialização/MBA	Varejo	Head/Diretoria	Comunicação e MKT
19	Brasil	45 – 50	Masculino	Branca	Casado	SIM	Especialização/MBA	Outros	Gerente Sr	Operações
20	Portugal	51 – 55	Masculino	Branca	Separado	SIM	Especialização/MBA	Outros	Head/Diretoria	Outros
21	Brasil	51 – 55	Masculino	Branca	Solteiro	NÃO	Especialização/MBA	Consultoria em gestão	Presidente	Outros
22	Brasil	41 – 45	Masculino	Branca	Solteiro	NÃO	Especialização/MBA	Varejo	Head/Diretoria	Outros
23	Brasil	36 – 40	Feminino	Preta	Solteira	SIM	Superior incompleto	Varejo	Gerente	Outros
24	Brasil	36 – 40	Feminino	Branca	Casada	SIM	Superior completo	Varejo	Head/Diretoria	E-Commerce
25	Brasil	31 – 35	Feminino	Branca	Casada	NÃO	Mestrado	Varejo	Gerente Sr	Operações
26	Brasil	45 – 50	Feminino	Parda	Casada	NÃO	Especialização/MBA	Varejo	Gerente	Comercial
27	Brasil	41 – 45	Feminino	Branca	União de facto	SIM	Especialização/MBA	Beleza e Cosméticos	Vice-Presidente	Comercial
28	Brasil	41 – 45	Feminino	Branca	União de facto	SIM	Especialização/MBA	Financeiro	Gerente	Tecnologia
29	Brasil	36 – 40	Feminino	Branca	Casada	SIM	Especialização/MBA	Turismo e hotelaria	Gerente	Comercial
30	Brasil	36 – 40	Feminino	Branca	Casada	SIM	Especialização/MBA	Varejo	Gerente	Finanças
31	Portugal	45 – 50	Feminino	Branca	União de facto	SIM	Superior incompleto	Beleza e Cosméticos	Coordenadora Sr	Recursos Humanos
32	Brasil	51 – 55	Feminino	Parda	Casada	NÃO	Especialização/MBA	Varejo	Head/Diretoria	Recursos Humanos
33	Brasil	51 – 55	Feminino	Branca	Casada	SIM	Especialização/MBA	Bens de consumo	Presidente	Administrativa
34	Portugal	51 – 55	Feminino	Branca	União de facto	SIM	Superior completo	Beleza e Cosméticos	Head/Diretoria	Outros

ANEXO 3

ANEXO 3 - Questionário qualitativo – Pesquisa com mulheres líderes

Todas as perguntas respondidas neste questionário serão utilizadas como fonte de dados de pesquisa para a dissertação da tese de Mestrado em Antropologia da Universidade Nova de Lisboa, e possuem caráter estritamente acadêmico.

PARTE I - informações preliminares (sociodemográficas):

As perguntas desta sessão visa traçar o perfil sociodemográfico dos respondentes.

1. Em qual empresa você trabalha?
2. Em qual país você mora?

☐ Brasil	☐ Portugal	☐ Outro
---------------------------------	-----------------------------------	--------------------------------
3. Idade

☐ 25 – 30	☐ 41 – 45	☐ >55
☐ 31 – 35	☐ 45 – 50	
☐ 36 – 40	☐ 51 – 55	
4. Gênero

☐ Feminino	☐ Neutro
☐ Masculino	☐ Outro
5. Cor/Raça

☐ Branca	☐ Amarela
☐ Preta	☐ Indígena
☐ Parda	☐ Outro
6. Estado civil

☐ Solteira (o)	☐ Separada (o)
☐ Casada (o)	☐ Viúva
☐ Divorciada (o)	☐ União estável (união de fato)
7. Possui filhos?

☐ SIM
☐ NÃO
8. Formação

☐ 2º grau completo	☐ Superior completo
---	--

- ☐ Superior incompleto
- ☐ Especialização/MBA
- ☐ Mestrado

- ☐ Doutorado
- ☐ Outros

9. Setor/Ramo de atividade da empresa

- ☐ Administração pública /Governo
- ☐ Agropecuária
- ☐ Auditoria
- ☐ Automotivo
- ☐ Atacado supermercadista
- ☐ Alimentos e Bebidas
- ☐ Beleza e Cosméticos em geral
- ☐ Bens de consumo
- ☐ Comunicação (publicidade, propaganda, RP, mídia)
- ☐ Consultoria em gestão
- ☐ Construção civil
- ☐ Educação
- ☐ Financeiro

- ☐ Indústria (mineração, Siderurgia e metalurgia, químicos)
- ☐ Organizações não governamentais
- ☐ Recursos Humanos
- ☐ Saúde e bem-estar
- ☐ Tecnologia da Informação
- ☐ Telecomunicações e serviços
- ☐ Turismo e hotelaria
- ☐ Utilidade Pública (Energia Elétrica, Água e Saneamento, Gás)
- ☐ Varejo
- ☐ Outros

10. Cargo ou equivalente de cargo

- ☐ Especialista
- ☐ Coordenador(a)
- ☐ Gerente Jr
- ☐ Gerente Sr

- ☐ Head/Diretoria
- ☐ Vice-Presidente
- ☐ Presidente
- ☐ Membro do conselho

11. Área em que trabalha

- ☐ Auditoria
- ☐ Comercial
- ☐ Comunicação e MKT
- ☐ Digital / Inovação
- ☐ E-Commerce
- ☐ Engenharia/Arquitetura, Projetos
- ☐ Finanças

- ☐ Fiscal
- ☐ Jurídico
- ☐ Operações
- ☐ Recursos Humanos
- ☐ Sustentabilidade
- ☐ Tecnologia
- ☐ Outro

12. Renda

- | | |
|---|---|
| ☐ Até 3 salários mínimos | ☐ De 10 a 15 salários mínimos |
| ☐ De 3 a 5 salários mínimos | ☐ De 15 a 20 salários mínimos |
| ☐ De 5 a 10 salários mínimos | ☐ Acima de 20 salários mínimos |

13. Tempo de trabalho nesta empresa

- | | |
|---|---|
| ☐ Menos de 1 ano | ☐ 5 a 7 anos |
| ☐ 1 a 3 anos | ☐ Mais de 7 anos |
| ☐ 3 a 5 anos | |

PARTE II - Perguntas referentes ao tema central da pesquisa

Nesta sessão, você responderá a perguntas referentes à diversidade e inclusão na empresa onde você trabalha.

14. Na sua opinião, existe equidade de gênero nas empresas brasileiras/portuguesas?

- | | |
|------------------------------|------------------------------|
| ☐ Sim | ☐ Não |
|------------------------------|------------------------------|

15. Na sua opinião, existe equidade de gênero nas empresas do setor onde você trabalha?

- | | |
|------------------------------|------------------------------|
| ☐ Sim | ☐ Não |
|------------------------------|------------------------------|

16. Na sua opinião, existe equidade de gênero na empresa onde você trabalha?

- | | |
|------------------------------|------------------------------|
| ☐ Sim | ☐ Não |
|------------------------------|------------------------------|

17. Na empresa onde você trabalha existem práticas de diversidade e inclusão?

- ☐ Se sim, quais?

18. Na empresa onde você trabalha existem políticas de diversidade e inclusão de gênero?

- ☐ Se sim, quais?

19. Na empresa onde você trabalha existem práticas que favorecem a permanência de mulheres em cargos de liderança?

- ☐ Se sim, quais?

20. Você saberia dizer quantas mulheres existem em posições de liderança na diretoria, VP, presidência e conselho da sua empresa?

- ☐ Se sim, qual o % em relação a homens na mesma posição?

21. Na empresa onde você trabalha, a diversidade e inclusão está entre os objetivos estratégicos da companhia?

- ☐ Se sim, existe indicadores para acompanhamento?
- ☐ Se sim, os resultados referentes a estes indicadores são divulgados para todos os funcionários? Com qual periodicidade?

22. Você se sente estimulada a crescer dentro da empresa?

- | | |
|---|---|
| ☐ Se sim, por quê? | ☐ Se não, por quê? |
|---|---|

23. Você está atualmente participando de algum programa/processo de desenvolvimento interno para promoção?
- ☐ Sim ☐ Não
24. Na sua opinião, quais práticas facilitariam a contratação de mais mulheres na indústria/área onde você atua?
25. Na sua opinião, quais práticas facilitariam a promoção de mais mulheres para cargos de liderança na indústria/área onde você atua?
26. Na sua opinião, quais práticas dificultam a contratação de mais mulheres na indústria/área onde você atua?
27. Na sua opinião, quais práticas dificultam a promoção de mais mulheres para cargos de liderança na indústria/área onde você atua?
28. Na sua opinião, quais fatores, práticas, regras e normatizações dificultam a entrada de mulheres no mercado de trabalho?
29. Na sua opinião, quais fatores, práticas, regras e normatizações dificultam a permanência de mulheres em cargos de liderança no mercado de trabalho?
30. Na sua opinião, quais fatores, práticas, regras e normatizações dificultam a promoção de mulheres para cargos de liderança no mercado de trabalho?
31. Na sua opinião, quais fatores, práticas, regras e normatizações facilitam a entrada de mulheres no mercado de trabalho?
32. Na sua opinião, quais fatores, práticas, regras e normatizações facilitam a permanência de mulheres em cargos de liderança no mercado de trabalho?
33. Na sua opinião, quais fatores, práticas, regras e normatizações facilitam a promoção de mulheres para cargos de liderança no mercado de trabalho?
34. Você possui exemplos de ações positivas lideradas por mulheres em cargos de alta gestão?
- ☐ Sim, quais? ☐ Não
35. Você promoveria uma mulher?
- ☐ Sim, Por quê? ☐ Não, Por quê?
36. Se você pudesse escolher o gênero do seu líder, reporte direto, qual seria?
- ☐ Feminino ☐ Neutro
- ☐ Masculino ☐ Sou indiferente
37. Ao longo da sua jornada e experiência profissional, você já teve conhecimento de que a sua remuneração estava abaixo da de um colega, do sexo masculino, que possuía o mesmo cargo e desempenhava as mesmas atividades que você?

- ☐ Sim
 - ☐ Não
38. Na sua opinião, existe algum estigma, senso comum, traço cultural ou viés inconsciente ligado ao gênero feminino e a capacidade de liderança e gestão?
- ☐ Não
 - ☐ Se sim, qual? Quais?
39. Na sua opinião, quais características são importantes e necessárias para desempenhar um cargo de liderança?
40. Você acredita que o gênero pode ter influência sobre o desempenho da função de líder?
- ☐ Se sim, por quê?
 - ☐ Se não, por quê?

ANEXO 4

ANEXO 4 - Questionário Quantitativo – Inquérito com atores-chave

Todas as perguntas respondidas neste questionário serão utilizadas como fonte de dados de pesquisa para a dissertação da tese de Mestrado em Antropologia da Universidade Nova de Lisboa, e possuem caráter estritamente acadêmico.

PARTE I - informações preliminares (sociodemográficas):

As perguntas desta sessão visa traçar o perfil sociodemográfico dos respondentes.

1. Em qual país você mora?

☐ Brasil

☐ Portugal

☐ Outro

2. Idade

☐ 25 – 30

☐ 41 – 45

☐ >55

☐ 31 – 35

☐ 45 – 50

☐ 36 – 40

☐ 51 – 55

3. Gênero

☐ Feminino

☐ Neutro

☐ Masculino

☐ Outro

4. Cor/Raça

☐ Branca

☐ Amarela

☐ Preta

☐ Indígena

☐ Parda

☐ Outro

5. Estado civil

☐ Solteira (o)

☐ Separada (o)

☐ Casada (o)

☐ Viúva

☐ Divorciada (o)

☐ União estável (união de fato)

6. Possui filhos?

☐ SIM

☐ NÃO

7. Formação

☐ 2º grau completo

☐ Superior incompleto

☐ Superior completo

☐ Especialização/MBA

- ☐ Mestrado
- ☐ Doutorado
- ☐ Outros

8. Setor/Ramo de atividade da empresa

- | | |
|---|---|
| ☐ Administração pública /Governo | ☐ Indústria (mineração, Siderurgia e metalurgia, químicos) |
| ☐ Agropecuária | ☐ Organizações não governamentais |
| ☐ Auditoria | ☐ Recursos Humanos |
| ☐ Automotivo | ☐ Saúde e bem-estar |
| ☐ Atacado supermercadista | ☐ Tecnologia da Informação |
| ☐ Alimentos e Bebidas | ☐ Telecomunicações e serviços |
| ☐ Beleza e Cosméticos em geral | ☐ Turismo e hotelaria |
| ☐ Bens de consumo | ☐ Utilidade Pública (Energia Elétrica, Água e Saneamento, Gás) |
| ☐ Comunicação (publicidade, propaganda, RP, mídia) | ☐ Varejo |
| ☐ Consultoria em gestão | ☐ Outros |
| ☐ Construção civil | |
| ☐ Educação | |
| ☐ Financeiro | |

9. Cargo ou equivalente de cargo

- | | |
|---|---|
| ☐ Especialista | ☐ Head/Diretoria |
| ☐ Coordenador(a) | ☐ Vice-Presidente |
| ☐ Gerente Jr | ☐ Presidente |
| ☐ Gerente Sr | ☐ Membro do conselho |

10. Área em que trabalha

- | | |
|---|---|
| ☐ Auditoria | ☐ Jurídico |
| ☐ Comercial | ☐ Operações |
| ☐ Comunicação e MKT | ☐ Recursos Humanos |
| ☐ Digital e Inovação | ☐ Sustentabilidade |
| ☐ E-Commerce | ☐ Tecnologia |
| ☐ Engenharia/Arquitetura, Projetos | ☐ Outro |
| ☐ Finanças | |
| ☐ Fiscal | |

11. Renda
- | | |
|---|---|
| ☐ Até 3 salários mínimos | ☐ De 10 a 15 salários mínimos |
| ☐ De 3 a 5 salários mínimos | ☐ De 15 a 20 salários mínimos |
| ☐ De 5 a 10 salários mínimos | ☐ Acima de 20 salários mínimos |
12. Tempo de trabalho nesta empresa
- | | |
|---|---|
| ☐ Menos de 1 ano | ☐ 5 a 7 anos |
| ☐ 1 a 3 anos | ☐ Mais de 7 anos |
| ☐ 3 a 5 anos | |

PARTE II - Perguntas referentes ao tema central da pesquisa

Nesta sessão, você responderá a perguntas referentes à diversidade e inclusão na empresa onde você trabalha.

13. Na sua opinião, existe equidade de gênero nas empresas do seu país?
- | | |
|------------------------------|------------------------------|
| ☐ Sim | ☐ Não |
|------------------------------|------------------------------|
14. Na sua opinião, existe equidade de gênero nas empresas do setor onde você trabalha?
- | | |
|------------------------------|------------------------------|
| ☐ Sim | ☐ Não |
|------------------------------|------------------------------|
15. Na sua opinião, existe equidade de gênero na empresa onde você trabalha?
- | | |
|------------------------------|------------------------------|
| ☐ Sim | ☐ Não |
|------------------------------|------------------------------|
16. Na empresa onde você trabalha existem práticas de diversidade e inclusão?
- | | |
|------------------------------|------------------------------|
| ☐ Sim | ☐ Não |
|------------------------------|------------------------------|
17. Se a sua resposta foi SIM para a questão anterior, assinale as práticas existentes.
- ☐ Comitês internos para debates e discussão do tema
 - ☐ Processo seletivo com foco em minorias (mulheres, comunidade LGBTQIAP+, negros, pardos, índios, idosos, portadores de deficiência).
 - ☐ Diversidade na contratação
 - ☐ Programas, treinamentos, oficinais, palestras e workshop conectados com D&I
 - ☐ Regras de convivência e respeito mútuo
 - ☐ Representação de minorias em cargos de lideranças
 - ☐ D&I está entre os objetivos organizacionais
 - ☐ Existência de políticas e diretrizes internas ligadas ao tema
 - ☐ Acompanhamento de indicadores e métricas de D&I
 - ☐ Canal de denúncia para casos de abuso e discriminação

- ☐ Outras (especifique)
18. Na empresa onde você trabalha existem políticas de diversidade e inclusão de gênero?
- ☐ Sim ☐ Não
19. Se a sua resposta foi SIM para a questão anterior, assinale as ações correspondentes.
- ☐ Comitês internos para debates e discussão do tema
☐ Equidade Salarial
☐ Benefícios específicos para mulheres
☐ Programas, Oficinas, palestras, treinamentos e workshop conectados com D&I
☐ Presença de mulheres em cargos de liderança (% equiparado a homens ou maioria)
☐ D&I está entre os objetivos estratégicos organizacionais
☐ Existência de políticas e diretrizes internas ligadas ao tema
☐ Acompanhamento de indicadores e métricas de diversidade e inclusão de gênero
☐ Canal de denúncia para casos de abuso e discriminação
☐ Processo de recrutamento e seleção com foco em contratação de mulheres
☐ Programa de aceleração e desenvolvimento para a promoção de mulheres
☐ Outros (especifique)
20. Na empresa onde você trabalha existem práticas que favorecem a permanência de mulheres em cargos de liderança?
- ☐ Não ☐ Sim, quais? _____
21. Na empresa onde você trabalha, a diversidade e inclusão está entre os objetivos estratégicos da companhia?
- ☐ Não ☐ Sim
22. Se você respondeu SIM a questão anterior, informe se existe indicadores para acompanhamento.
- ☐ Não ☐ Sim, quais? _____
23. Se D&I estão entre os objetivos estratégico organizacionais, responda: Os resultados referentes a estes indicadores são divulgados para todos os funcionários?
- ☐ Não ☐ Sim, qual frequência? _____
24. Você se sente estimulada a crescer dentro da empresa?
- ☐ Se sim, por quê? ☐ Se não, por quê?
25. Você recebeu alguma promoção nos últimos 5 anos?
- ☐ Sim ☐ Não
26. Você está atualmente participando de algum programa/processo de desenvolvimento interno para promoção?
- ☐ Sim ☐ Não

27. Na sua opinião, quais práticas facilitariam a contratação de mais mulheres na indústria/área onde você atua?
28. Na sua opinião, quais práticas facilitariam a promoção de mais mulheres para cargos de liderança na indústria/área onde você atua?
29. Na sua opinião, quais práticas dificultam a contratação de mais mulheres na indústria/área onde você atua?
30. Na sua opinião, quais práticas dificultam a promoção de mais mulheres para cargos de liderança na indústria/área onde você atua?
31. Na sua opinião, quais fatores, práticas, regras e normatizações dificultam a entrada de mulheres no mercado de trabalho?
32. Na sua opinião, quais fatores, práticas, regras e normatizações dificultam a permanência de mulheres em cargos de liderança no mercado de trabalho?
33. Na sua opinião, quais fatores, práticas, regras e normatizações dificultam a promoção de mulheres para cargos de liderança no mercado de trabalho?
34. Na sua opinião, quais fatores, práticas, regras e normatizações facilitam a entrada de mulheres no mercado de trabalho?
35. Na sua opinião, quais fatores, práticas, regras e normatizações facilitam a permanência de mulheres em cargos de liderança no mercado de trabalho?
36. Na sua opinião, quais fatores, práticas, regras e normatizações facilitam a promoção de mulheres para cargos de liderança no mercado de trabalho?
37. Você possui exemplos de ações positivas lideradas por mulheres em cargos de alta gestão?
- ☐ Sim. Comentes as positivas_____ ☐ Não
38. Você promoveria uma mulher?
- ☐ Sim, Por quê?_____ ☐ Não, Por quê? _____
39. Se você pudesse escolher o gênero do seu líder, reporte direto, qual seria?
- ☐ Feminino ☐ Neutro
- ☐ Masculino ☐ Sou indiferente
40. Na sua opinião, existe algum estigma, senso comum, traço cultural ou viés inconsciente ligado ao gênero feminino e a capacidade de liderança e gestão?
- ☐ NÃO ☐ SIM, qual? Quais? _____
41. Na sua opinião, quais características são importantes e necessárias para desempenhar um cargo de liderança?
- ☐ Agilidade ☐ Agressividade

- | | |
|---|--|
| ☐ Alta energia | ☐ Gostar de gente |
| ☐ Amorosidade | ☐ Influência |
| ☐ Assertividade | ☐ Inteligência emocional |
| ☐ Atitude | ☐ Inteligência Relacional |
| ☐ Capacidade de Análise | ☐ Liderança |
| ☐ Comunicação | ☐ Negociação |
| ☐ Coragem | ☐ Nível superior |
| ☐ Credibilidade | ☐ Pensamento estratégico |
| ☐ Criatividade | ☐ Postura |
| ☐ Dinamismo | ☐ Raciocínio lógico |
| ☐ Disponibilidade | ☐ Resiliência |
| ☐ Eficiência na execução | ☐ Respeito |
| ☐ Empatia | ☐ Saber delegar |
| ☐ Ética e transparência | ☐ Saber ouvir |
| ☐ Experiência anterior em cargos de gestão | ☐ Saber planejar |
| ☐ Firmeza | ☐ Saber trabalhar em equipe |
| ☐ Flexibilidade e adaptabilidade | ☐ Saber trabalhar sobre pressão |
| ☐ Fluência em idiomas | ☐ Segurança |
| ☐ Foco em resultados | ☐ Seriedade |
| ☐ Foco em sustentabilidade | ☐ Visão |
| ☐ Gestão de pessoas | ☐ Outras_____ |

42. Você acredita que o gênero pode ter influência sobre o desempenho da função de líder?

- ☐ SIM, por quê?_____
- ☐ NÃO, por que? _____