

# LiDiversas

Liderança & Diversidade



# Lideranças femininas: algumas trajetórias

Julho, 2017

## Nossos agradecimentos

Ana Novaes

Ana Soares

Celia Catunda

Juliana Cardoso

Karin Regina Luchesi

Liana Fecarotta

Maria Alice Setubal

Maria Antonieta Brás

Maria Fernanda Ramos Coelho

Maria Helena Santana

Marta Arretche

# Apresentação



## Com quem falamos

Era de se esperar que, ao escolher mulheres que se projetaram como líderes em diversos campos de atuação, encontrássemos diferentes trajetórias de sucesso. Cada uma a seu modo, estilo e idade, todas atingiram posições de liderança e são respeitadas em suas áreas de trabalho, seja na academia, no meio empresarial, em empresas estatais, no terceiro setor, na política, como conselheiras ou empreendedoras.

*Sucesso no sentido das coisas funcionarem, das pessoas quererem trabalhar, quererem fazer o trabalho com gosto, no sentido de se envolver.*

## Objetivo

Nossa proposta foi a de conhecer um pouco mais algumas dessas trajetórias.

Procuramos refazer os seus percursos, compreender seus posicionamentos, dificuldades e forças e identificar as semelhanças e singularidades, com a perspectiva de reunir elementos para aprender com suas histórias e contribuir para ampliar a inclusão da mulher nas lideranças empresariais, políticas e institucionais do país.



## Abordagem

Entendemos que a apropriação do relato de suas histórias de vida, da evolução profissional e de seus entendimentos sobre o que é ser liderança nos propiciariam essa compreensão.

Incluímos o tema da diversidade – explorado de forma transversal nas entrevistas – para entender se e como esse tema, que para nós é fundamental, foi sendo incorporado em suas vidas, ganhou significado e modificou seus jeitos de ser e de atuar nas organizações.

## O que é plural

Trazer a infância nos possibilitou identificar traços comuns nas histórias das mulheres que podem ajudar a compreender suas trajetórias futuras.

Especialmente, tende a confirmar a hipótese de que, para as mulheres, a liberdade e a segurança para fazer escolhas tendem a se tornar mais factíveis diante de uma infância marcada por relações afetivas e referências familiares, independentemente de sua estrutura financeira e composição.





## O que é plural

Maridos ou parceiros que incentivam suas carreiras também são marcantes para a maioria das entrevistadas

São companheiros, incentivadores na carreira e facilitadores na dinâmica familiar que respaldam suas escolhas e se mantêm presentes para apoiar suas consequências



## O que é plural

Filhos são uma realidade para a maioria das nossas entrevistadas e remetem a estratégias variadas para sua criação

Retardar a maternidade, morar perto do trabalho, contar com a ajuda dos pais e auxiliares de apoio e, até mesmo, optar por educar a distância → são alguns dos caminhos encontrados para conciliar trabalho e maternidade



## O que é plural

Descobrimos ainda alguns aspectos que perpassam todas as histórias profissionais

- Um forte **desejo de independência** impulsionando suas carreiras

→ que se traduz no aspecto financeiro

*Eu não queria ser vítima, sabe? Eu não queria depender do dinheirinho que o meu pai mandava.*

→ mas também em autonomia, independência, protagonismo / autoria

*O meu trabalho é parte de mim. Eu trabalho com criação; os personagens são um sonho para mim e eu não vou abrir mão deste sonho por nenhum marido, nenhum relacionamento, por nada.*

## O que é plural

- São movidas pela **inquietação** → um dos motores para continuarem a estudar, se manterem atualizadas e enfrentar novos desafios profissionais

*Na hora que eu acabo de criar uma coisa, minha cabeça já está em outro lugar. Eu tenho uma inquietação que eu não sei onde por.*

- **Estudaram muito**, se esforçaram para chegar onde estão

*Eu gostava muito de estudar e eu resolvi: o estudo vai ser uma forma de libertação minha. Que que eu vou fazer com isso depois eu não sei, mas eu quero ter opção. (...) Um professor me disse que o exame era muito difícil, pensando que iria me desmotivar. Aí foi que eu estudei mesmo e me classifiquei em quarto lugar.*

- **Agarraram as oportunidades** que se apresentaram a sua frente

*Eu sempre me ajustei às oportunidades que surgiram.*

## Embora plural...

... há nuances

A depender da entrevistada, os traços de inquietação, estudo e “garra” se apresentam de forma mais ou menos acirrada

Baseadas nessas nuances, delineamos alguns perfis

Fizemos aqui um exercício de aproximar pessoas segundo algumas de suas características mais marcantes.

Isso não significa desconhecer as suas singularidades e a possibilidade de transitarem de um perfil para outro ao longo de suas trajetórias.

Os perfis retratam seus relatos sobre si mesmas agora, com as idades e momentos de vida / carreira que estão vivendo.

## Perfis

- **Movidas pela paixão** → mulheres que associam um sólido desejo de realizar a uma capacidade própria que reconhecem em si, desenvolvendo-a com forte determinação. São empreendedoras
  
- **Carreiras solo** → mulheres que desenvolveram projetos individuais lastreados em uma forte dedicação, tornando-se autoridades nos assuntos que dominam. São referências

## Perfis

- **Militantes** → mulheres que são movidas essencialmente por uma causa e traçam as suas trajetórias transformando-a em projetos profissionais e de vida. São missionárias
- **Executivas** → mulheres que foram capazes de se moldar às diferentes realidades organizacionais e alavancar suas carreiras com base no aproveitamento das oportunidades que se apresentaram. Jogam o jogo

## Esses perfis...

... começam a se delinear com alguma consistência no período das pós adolescência / universidade e se confirmam nas trajetórias profissionais e nos seus estilos de liderança

Porém, algumas pistas já aparecem nas falas a respeito da infância



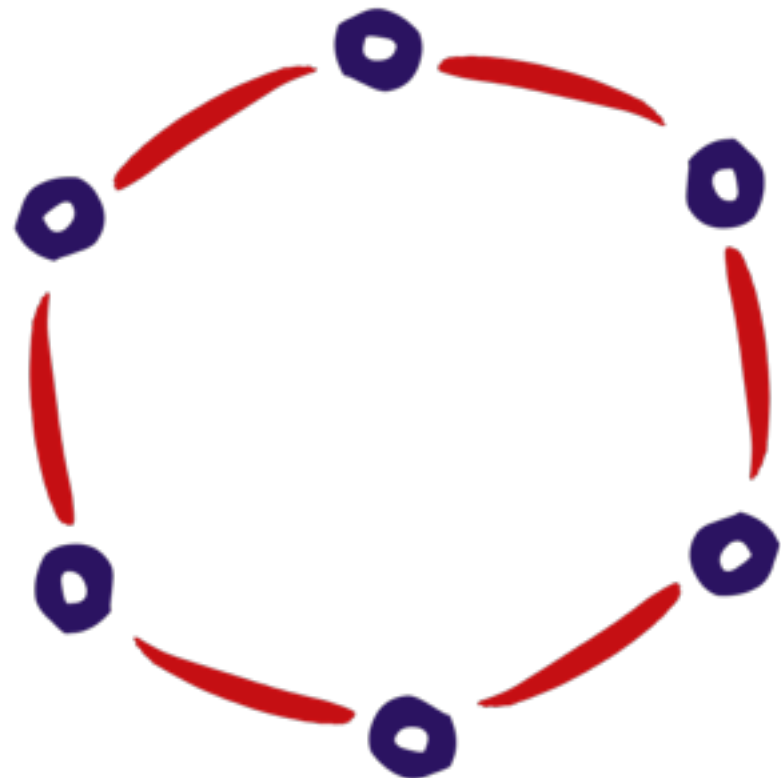


# Onde tudo começa



## Como exploramos o tema

- O falar sobre a infância
  - Marcas da infância
- O papel da família
  - Os avós
  - Os pais



## Falar da infância

Entre os muitos afazeres, reuniões e tomadas de decisão, uma parada para lembrar da infância chega a soar terapêutico para algumas entrevistadas...

... e desperta, com raras exceções, **emoções e lembranças muito positivas**

*Felicíssima [...] brincava na rua, conhecia todo mundo [...] Uma palavra? Alegria, muita alegria! (Movidás pela paixão)*

*Animada! Assim, era uma infância feliz. Nós éramos 5 irmãos – embora meu pai fosse uma pessoa muito exigente e muito dura, muito demandante – mas era uma casa muito animada, muito viva! (Carreiras solo)*

## Falar da infância

As vivências tristes, quando citadas, estão associadas, sobretudo

- A perdas significativas, que vivenciaram muito cedo
- A problemas e conflitos familiares, que marcaram alguns momentos desse período de vida
- A situações de privação

*Foi uma infância maravilhosa, com todas as lutas, dificuldades porque passamos e, também, no campo pessoal, porque meu pai era dependente de álcool. [...] E meu pai, quando a gente era muito criança, ficou internado, ficou muito tempo fora e minha mãe segurando todas as necessidades da casa. (Militantes)*

Ainda que marcantes, tais experiências **não chegam a comprometer a imagem de leveza que trazem da infância**

## As marcas da infância

Entre aquilo que destacam sobre o período da infância está bastante presente nos seus discursos

- As **vivências na rua** → independentemente da situação de renda familiar, a maioria tem a rua como principal referência de suas brincadeiras

*Eu morava num bairro simples e a gente brincava muito na rua. Eu fui muito moleque. (Executivas)*

*A gente morava em casa, tinha muito espaço. E também brincava muito na rua, né? (Carreiras solo)*

- A **inquietação, intensidade e disposição** de estar no mundo, fazendo muitas coisas ao mesmo tempo

*Eu sempre gostei de fazer muita coisa ao mesmo tempo [...] A minha mãe colocou a gente no inglês, a gente ia no clube, eu fazia ginástica olímpica... Eu sempre me coloquei muitas coisas pra fazer. (Movidias pela paixão)*

*Eu era uma menina que vivia no pé das árvores. [...] Eu me lembro de muitas coisas, muitas atividades, muitos eventos... (Executivas)*

## As marcas da infância

Mais presente para algumas entrevistadas do que para outras, a infância é destacada por ter possibilitado experiências que tiveram **forte influência** em suas trajetórias. Foram experiências que lhes ensinaram a importância

- Do **convívio com a diversidade** → possibilitado pelo local de moradia e pela escola

*Eu morava numa vila, numa região muito simples, onde todos os meus amigos, com quem eu brincava, eram pessoas que estudaram em escola pública. [...] tinha negros, tinha uma criança com síndrome de Down, tinha um casal de velhinhos. E a gente tinha que conviver ali na vila.[...] Foi um elemento importante dentro da minha constituição.(Executivas)*

*Quando eu cheguei na escola, eu adorei a minha professora [...] era uma pessoa muito interessante porque ela levava a gente para conhecer os orfanatos. Então, eu acho que foi o primeiro contato que eu tive com uma realidade totalmente diferente da nossa.  
(Executivas)*

## As marcas da infância

- da **participação política**, da **luta pelos ideais** e da **autenticidade** → possibilitadas tanto pela vivência de situações de privação no contexto familiar, como pela vivência religiosa

*Moravam todos na mesma casa: meus avós, minha mãe, minha irmã e os filhos dela. Não era fácil. Eu aprendi a ser solidária, compartilhar, dividir. (Militantes)*

*A gente participou dessa paróquia desde criança. Então, foi natural minha participação nos grupos de criança, depois de jovens, fui da pastoral da juventude. [...] Eu aprendi a ser participativa, lutar pelos ideais, aquilo que aprendi na igreja, a gente tinha que ser o mesmo, dentro e fora de lá. (Militantes)*

## O lugar da família

A família aparece, em todos os discursos, como **forte aliada** das entrevistadas

**Os avós são referências** muito significativas

- De afeto

*... meu avô, que trazia as frutas do quintal para eu chupar. Uma coisa, como eu vou dizer, muito amorosa... (Movidias pela paixão)*

- De empreendedorismo e liderança → com destaque para as avós

*Eu tive um exemplo muito legal da minha avó paterna, que era uma mulher super empreendedora naquela época. [...] Ela abriu uma loja, ela costurava, vendia camisa. [...] Quem realmente ganhava dinheiro, agitava, e fazia coisas que se tornaram a principal atividade do casal foi a minha avó. (Movidias pela paixão)*



## O lugar da família: os avós

- De acolhimento e cuidados → tanto com a própria família; como com as famílias próximas

*Minha mãe trabalhava o dia todo para sustentar a família. A gente ficava com os meus avós. Eles que cuidavam de nós: eu, minha irmã e, depois, os filhos dela. (Militantes)*

*Minha avó é que ficava com a gente. Ela era costureira e trabalhava em casa; cuidava da gente. [...] Nós moramos com os meus avós até os 13 anos de idade. Depois, quando eu tinha 12, 13 anos que a gente mudou. (Executivas)*

*O meu avô tem bastante influência na minha vida. [...] Ele era uma pessoa muito querida e popular. [...] A mãe do meu vizinho, quando veio para cá, foi acolhida pelo meu avô. Ele deu uma surra no pai dele, porque ele rejeitou a mulher quando ela veio para cá. (Militantes)*

## O lugar da família: os pais

Pais e mães também são referências fortes

Os **pais** – funcionários públicos, trabalhadores do setor privado, políticos, empresários, empreendedores, profissionais liberais... – são percebidos como ocupando, na casa da maioria, um **lugar mais tradicional**

Minoritariamente, há situações de ausência em razão de falecimento ou, temporariamente, por motivo de internação prolongada

## O lugar da família: os pais

São

- os **provedores nas famílias** – ainda que não exclusivos, já que a maioria das mulheres também tem atividade profissional
- os que **impõem as regras familiares** com maior severidade
- os que **trazem a vida pública e a política** para a mesa do jantar
- os que dão as **referências do mundo masculino** e são vistos, pelas entrevistadas, como os que têm um papel preponderante em mostrar a **importância dos estudos**

## O lugar da família: os pais

*Meu pai era uma pessoa muito exigente. [...] Nós fazíamos todas as refeições juntos: café da manhã, almoço e jantar, sempre todo mundo. E aquilo era muito animado, se debatia muito a conjuntura. [...] Uma pequena assembleia... (Carreiras solo)*

*Meu pai era bem crica, bem chato. Para namorar tinha que pedir para ele. (Executivas)*

*Eu me lembro que o meu pai ensinava a gente a atirar, ensinava a guiar, não tinha diferença. (Movidas pela paixão)*

*Na minha casa sempre se discutia muita economia e política. Sempre na mesa. E ele [pai] sempre foi uma pessoa muito séria. Então, as conversas eram sempre muito sérias. [...] Fofocas, bobagens, nada disso podia estar na mesa, enquanto ele estivesse junto, porque ele achava tudo besteira. (Militantes)*

## Os pais

Minoritariamente, há casos em que essa visão mais tradicional se reflete na criação das meninas...

*Tinha muita diferença [no estilo de criação]. [...] Eu era uma menina. Então, ia na feira com minha mãe e meu irmão não precisava ir. Eu ajudava a limpar a casa se não tinha faxineira. Ele não precisava ajudar. Eu precisava aprender aquilo. (Executivas)*

... E em tentativas de impor – sem grande sucesso – suas vontades e jeito de ser para a família

*Meu pai era um bocado tradicional. [...] Ele não queria que minha mãe estudasse, e ela foi. Depois não queria que ela fosse para a faculdade, e ela foi. Depois não queria que ela fosse trabalhar, e ela foi. (Carreiras solo)*

## As mães

As **mães** - donas de casa ou profissionais – são percebidas, no geral, como mulheres fortes, dentro das suas especificidades

*Minha mãe era muito forte também [como o pai], do jeito dela, mas era muito forte. Então, eu tinha essa referência, a referência dela como uma mulher forte. Era uma pessoa que sempre quando entrava numa sala, ela dominava. (Militantes)*

As entrevistadas as reconhecem como acolhedoras, parceiras, admiradas pelo papel que exercem no universo privado, da família...

*Ser cozinheira na minha família tem uma certa idolatria. [...] Eu tive uma família envolvida em volta da mesa, as mulheres eram admiradas por esse fazer. [...] Esse cenário gostoso, muito afetuoso. (Movidias pela paixão)*

*A minha mãe era parceirona. [...] Eu contava as coisas pra ela e muitas vezes eu sabia coisas dela, antes de todo mundo na casa. (Executivas)*

*Minha mãe fez a opção por cuidar dos filhos. [...] Muitas vezes ela ficava em casa para que a gente pudesse participar. (Militantes)*

## As mães

... mas, também, muito admiradas pela atuação profissional, pela vida pública e por trazerem, para as entrevistadas, a importância de terem seu próprio lugar no mundo do trabalho

*Mãe sempre foi muito militante. Mãe é psicóloga e teóloga, professora de catecismo. Era uma pessoa de muita atuação na comunidade, nisso tudo. [...] Nós tínhamos 6, 7 anos quando ela percebeu que era possível [trabalhar]. E ela exerceu a profissão de psicóloga por quase 15 anos. (Executivas)*

*Eu era uma das poucas crianças da minha classe que a mãe trabalhava. [...] As minhas amigas sempre iam com a mãe em algum lugar, tinha mãe fazendo um bolo, fazendo lanche. [...] E eu lembro dela falando, mulher tem que trabalhar, é muito importante! [...] Eu tive orgulho da minha mãe, porque não foi tão fácil e ela sempre falava: casamento não é emprego. (Movidas pela paixão)*

*Minha mãe também foi um exemplo; ela ganhava o dinheiro dela, era independente. [...] Não era uma necessidade, mas ela tinha condições de ganhar o dinheiro dela. E desde aquela época eu sempre pensei: nenhum homem vai mandar em mim, entendeu?! [...] Igual a mamãe. Pode pensar que manda, mas é porque eu deixo. (Carreiras solo)*

## As mães

Independentemente do reconhecimento e da admiração, o modelo e estilo de vida das mães embute aspectos que querem ver superados

*Minha mãe, na família dela, foi meio ovelha negra. Foi lutar contra a ditadura, foi ser professora. Depois se separou, tendo que criar os filhos e tinha uma coisa meio vitimizada. E eu dizia 'eu não quero isso para mim'. [...] Eu sempre tive muita determinação, não pelo dinheiro, pelo enriquecer, mas pela liberdade e poder de escolha que eu queria ter na minha vida. Eu nunca vou me vitimizar.*  
(Executivas)

*A minha mãe tinha essa coisa mais moderna, mas ao mesmo tempo, ela não era tão moderna. Ela tinha umas coisas... Uma vez eu me lembro que ela foi pregar um botão na camisa do meu pai e eu fiquei revoltada. Ela também trabalhava o dia inteiro, porque tinha que pregar o botão? [...] Os dois ficaram muito bravos comigo [...] Quando a gente era criança era uma relação bem machista.*  
(Movidas pela paixão)



## A escola

Tendo estudado em escolas públicas ou privadas, as entrevistadas, invariavelmente, se reconhecem como boas alunas

Algumas – a maioria – porque gostavam mesmo de estudar

*Meus pais compravam livros, e eu sempre li muito, sempre pesquisei bastante, sempre fui autodidata. (Militantes)*

*Sempre fui estudiosa. Sempre gostei de ser uma das primeiras da classe. Não tinha problema de não ser a primeira, mas queria estar entre os melhores da sala, porque para mim era importante estudar. (Executivas)*

Outras, porque desenvolveram estratégias de aprendizagem que lhes permitiam ir bem, a despeito das exigências da escola

*Eu copiava o tema e já ia fazendo o tema na medida que ia copiando a lousa. Quando eu chegava em casa não precisava fazer a lição, porque eu já vinha com ela feita. Então eu tinha mais tempo para brincar. (Carreira solo)*

## A escola

Mesmo que os estudos fossem um prazer e não tenham representado dificuldades, a vida escolar nem sempre foi prazerosa

O choque entre os valores da escola e da família são motivo de sofrimento

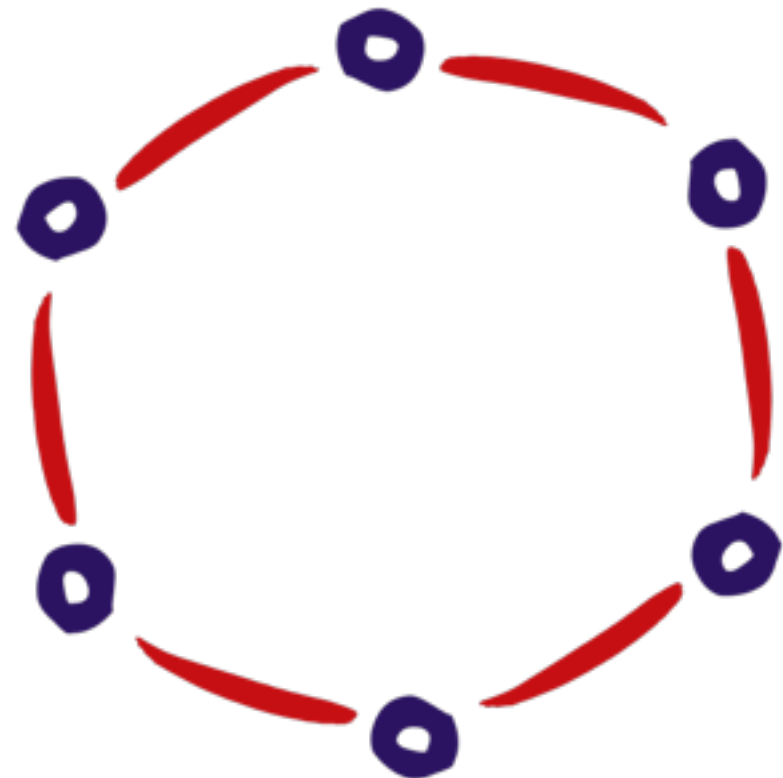
*Eu sempre fui estudiosa, não por uma preocupação com nota, mas porque eu gostava mesmo, gostava de estudar. (...). Tinha dificuldades mais sociais (...) Eram meninas super fúteis, cheias de joias e umas coisas de roupa, uns valores que a gente não tinha em casa. (...) Eu chorava diariamente, eu fiquei muito triste lá. Me sentia totalmente um peixe fora d'água. (Movidias pela paixão)*

# Transição para a fase adulta



## Como exploramos o tema

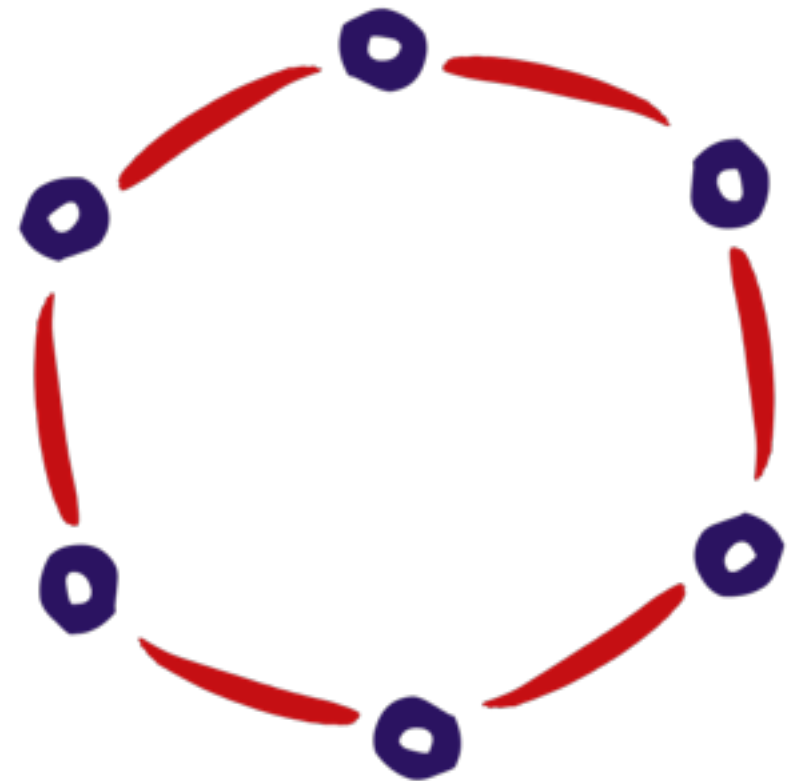
- Marcas do período de curso superior
- Escolha da faculdade  
influências



## O curso superior foi assim...

Um período que se caracterizou por vivências intensas, que deixaram marcas importantes em suas histórias de vida. Essas vivências são marcadas por características que se associam aos perfis delineados

- as **dedicadas**, que apresentaram um excelente desempenho escolar → Carreiras solo e parcela das Executivas
- as **insatisfeitas**, que não se contentaram com o curso escolhido → Movidas pela paixão
- as **participativas**, que tiveram vivência política → Militantes e parcela das Executivas



## As dedicadas...

O histórico acadêmico é citado com muito orgulho por várias entrevistadas

Exploraram todas as possibilidades de atuação profissional, por meio de estágios ou projetos paralelos que surgiam na universidade

*Sempre passei em todas as matérias. Estudava de madrugada e fazia as coisas durante o dia. Fazia estágio. (...) fazia bastante trabalho na faculdade. (Executivas)*

*Eu estudava bastante, passava, fui aluna laureada. (Carreiras solo)*

*Eu vou me debruçar em cada possibilidade para eu fazer a minha escolha. (...) área educacional, clínica, hospitalar e recursos humanos. Então, eu fui ...nos estágios, eu levava com uma seriedade, uma dedicação! Eu mergulhei em cada experiência. (Executivas)*

## As dedicadas...

O prolongamento do período da graduação acontece como uma estratégia para assimilar os recursos acadêmicos oferecidos para uma boa formação →  
querem profundidade

*Eu levei muito tempo fazendo a graduação [...] Porque, como eu trabalhava, estudava e militava, eu não tinha coragem de ir para aula sem ter lido os textos, então eu só fazia 3 a 4 cursos por semestre; então eu levei uns 7 anos fazendo a graduação, porque eu não conseguia, eu não dava conta de fazer mais do que isso com o grau de dedicação que eu queria! (Carreiras solo)*



## As insatisfeitas...

A insatisfação com o curso universitário é um aspecto que marca esse período

O curso não dá conta de um traço fundamental no jeito de ser: a necessidade de dar vazão à criatividade e viver com intensidade → querem plena realização

*Eu sempre pensava – é isso o que eu quero? Tinha um fio da meada, tinha uma coisa, um fio que não estava acertado. (Movidias pela paixão)*

*E ai, quando eu fui fazer a faculdade não existia, não existia nada parecido com o que eu queria. (...) o meu sonho mesmo era uma escola que tem na Califórnia (...) Ai meu pai falou: ‘não, não vou pagar nenhum curso fora!’ E eu fiquei. (Movidias pela paixão)*





## As participativas...

A vivência política durante o período universitário consolida uma marca de suas histórias que vem desde a infância / adolescência, impulsionada pela família e/ou pela igreja → querem ser protagonistas / autoras

*Na escola, o tempo que eu fiquei lá, era mais militando do que estudando de verdade. (Executivas)*

*Eu, na época que fiz faculdade, ia em reuniões do MDB na época (...) na morte do Herzog eu fui à missa. (Militantes)*

*Então quando eu entrei na faculdade sim, aí eu comecei a militar (...) não tive militância secundarista, mas tive militância na universidade. (Executivas)*



## A escolha da universidade

As falas, na maioria dos casos, mostram grande influência da família na escolha do curso superior ou da própria universidade

*Como era uma escola humanista, uma família humanista, muitas leituras e tal, eu tive uma formação assim: eu não podia ser outra coisa que não cientista social. (...)  
Nunca passou pela minha cabeça um outro mundo. (Carreiras solo)*

*Eu fiz (...) engenharia de produção.(...) meu tio, que é casado com a irmã do meu pai, é professor lá da produção. E aí, sei lá...fui lá conhecer o curso e gostei. (Executivas)*

*Eu fui fazer Ciências Sociais. Na USP. Na época - eu entrei em 1970 - em plena ditadura militar, e eu lembro assim que, muitas de minhas colegas, os pais nem deixavam prestar vestibular na USP. E o meu pai, pelo contrário, para ele quase que universidade tinha que ser USP. (Militantes)*

## A influência familiar

Entretanto, a escolha do curso nem sempre foi determinante para as suas carreiras

*O curso que eu fui fazer teve a ver com a profissão paterna, o meu pai era jornalista. Meu pai tinha uma rádio e eu era apaixonada pela rádio. [Nunca trabalhou na área de comunicação]. (Executivas)*

## A família continua influenciando

Há ainda aquelas para quem a formação superior significou também uma forma de libertação da cultura familiar conservadora

*A escolha da economia teve a ver com a mãe. O estudo vai ser uma forma de libertação minha. Que eu vou fazer com isso depois eu não sei, mas eu quero ter opção.  
(Carreiras solo)*



## Para as “movidas pela paixão”...

... a influência familiar existe, mas fazer universidade responde mais a um cumprimento de protocolo do que a um desejo de ter uma formação clássica

→ “Tirar o diploma” satisfaz a família e a sociedade

*Concluí a ECA. E concluí porque ele (pai) falou, praticamente: ‘você tem que se formar!’. (Movidas pela paixão)*

*Estas alturas a arquitetura era um pouco moda, era uma coisa que tinha uma abertura (...) ...onde cabia a minha inquietação, onde eu podia ter mais de inquietação... (Movidas pela paixão)*



## Escolha própria

Pais sem formação superior também valorizam o estudo, mas parecem dar menos relevância às áreas de conhecimento

Há maior liberdade para a escolha do curso universitário e, conseqüentemente, para seguirem suas próprias vocações

*Eu gostava da área de ciências, sempre gostei de exatas, na realidade, eu gostava de tudo, esta era minha grande dificuldade. (...) mas a ciência era uma coisa que me despertava muita paixão, muita curiosidade.  
(Militantes)*



## Ainda o peso da família

Apenas uma entrevistada não cursou graduação. No entanto, durante sua entrevista, lembrou - emocionada - a promessa feita ao avô, responsável pela sua educação, de que voltaria a estudar quando possível

→O estudo é um valor para todas



## “Casamento”: um ponto de convergência

Chama a atenção o número de entrevistadas que se casaram ou que mantiveram relacionamentos que perduraram ao longo da graduação

*Eu comecei a namorar quando a gente entrou na escola, (...) a gente se casou no último ano da faculdade. (Movidias pela paixão)*

*Casei no final (da faculdade) porque o meu marido estava fazendo mestrado nos Estados Unidos e eu fui morar um ano lá. (Militantes)*



## Casamentos fazem “parte do pacote”

Os relacionamentos significam, muitas vezes, uma forma de sair da casa dos pais, dentro de uma proposta de vida mais livre e menos conservadora

Também representam uma extensão da militância política: estudavam, faziam política universitária e/ou partidária e casavam

*Casar era uma coisa muito natural para sair de casa, você casava e saía de casa. Mais uma coisa da sua independência... (Executivas)*

*A gente se conheceu na faculdade e fomos juntos para esse mesmo partido. (...) Com 21 (...) casei mesmo (...) É marido até hoje. (Executivas)*

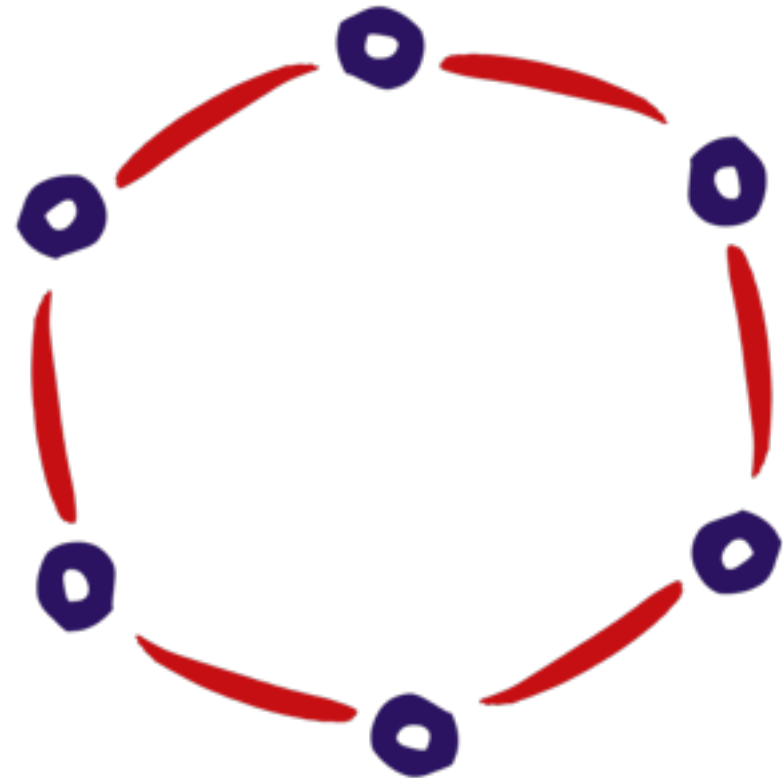
*Casei muito cedo com o meu segundo namorado. Militantes, claro! (...) Eu me separei quando eu terminei a graduação. (Carreiras solo)*

# Vida profissional



## Como exploramos o tema

- Início da vida profissional
- Caminhos percorridos e suas especificidades
- Percepção da evolução nas carreiras



## No início

Há uma grande diferença do início e do significado dos primeiros trabalhos dependendo da situação social das famílias

Família, movimentos sociais ou religiosos, estudos universitários e professores influenciaram o início das carreiras das nossas entrevistadas

Chefes, em que se destacam outras mulheres, também as impulsionaram



## O valor das primeiras experiências de vida

Percebemos, como ponto comum às entrevistadas, que os valores adquiridos nas suas experiências de vida são importantes para constituir trajetórias de lideranças

- Senso de responsabilidade → cuidaram de irmãos pequenos para que as mães pudessem continuar trabalhando
- Respeito às histórias da família → valorizaram os ensinamentos dos avós e pais

## O valor das primeiras experiências de vida

- Inconformismo → perceberam, desde muito cedo, a desigualdade na divisão do trabalho, sendo as tarefas mais sofisticadas reservadas para os homens e as de detalhe para as mulheres
- Cooperação → descobriram o prazer de ensinar e servir, ajudando colegas e familiares
- Curiosidade → abraçaram a inquietação como um dos motores profissionais

## O valor das primeiras experiências de vida

- Seriedade e importância da autoria → recusaram a militância ideológica em favor de oferecer análises e projetos transformadores
- Autonomia → investiram para alcançar independência financeira
- Resiliência e determinação
  - não se abateram quando perceberam, bem jovens, que trabalhar não significava escolha e, sim, necessidade de enfrentamento da realidade
  - contornaram os obstáculos e foram persistentes na adaptação às novas realidades

## O valor das primeiras experiências de vida

- Empatia → mostraram capacidade de lidar com pessoas e liderar equipes
- Autocrítica e autenticidade → reconheceram a necessidade de aceitar apoios (família, amigos...) e de desenvolver novas atitudes no trabalho
- Coragem de experimentar → exploraram vários caminhos antes de definir o que mais se identificaram, buscando consistência às suas escolhas



## Caminhos profissionais

Identificamos três tipos principais de caminhos profissionais

- Carreiras **mais tradicionais**, cuja entrada se dá por concurso, participação em processos seletivos ou indicação por conta da performance na universidade. A progressão na carreira tende a ocorrer por regras claras e conhecidas → Executivas
- Carreiras baseadas em **escolhas pessoais**, em que as habilidades são direcionadas em função de uma vocação, um sonho, uma crença ou uma paixão → Militantes e Movidas pela paixão
- Carreiras projetadas a partir do **desempenho individual** → Carreiras solo

## Caminhos: carreiras mais tradicionais

Começar em carreiras clássicas significa compreender as regras do jogo e, sobretudo, aprender a lidar com as pressões e dificuldades para progredir. Algumas percepções comuns nestas trajetórias

- Esforço para entrar em empresas com potencial para crescimento profissional  
→ determinação
- Defesa das cores da empresa  
→ engajamento

*Eu queria trabalhar nessa empresa, porque era a empresa do sonho dos jovens. Eu falava, eu quero fazer estágio na que era a melhor empresa que eu achava que tinha no mercado.  
(Executivas)*

*A empresa era a minha bússola, norte, sul, leste, oeste. (Executivas)*

## Caminhos: carreiras mais tradicionais

- Aposta na experiência em novas culturas para o auto conhecimento → exposição ao risco
- Aprendizagem a partir dos próprios erros → superação
- Demora em reconhecer o próprio valor e atributos → progressão é vista como algo que faz parte da carreira (não é meritória) e atribuída à sorte (surpreende)
- Investimento contínuo para a excelência no desempenho → âncora na competência técnica

# Executivas

*Tudo foi acontecendo naturalmente.  
Quando eu vi já era diretora.*

*Eu acho que tive sorte, que as pessoas me chamaram. Em várias entrevistas: eu tive sorte, eu estava na hora certa, lugar certo...*

*Eu acho que sou uma boa diretora, eu sou muito dedicada, eu fiz muitas coisas boas e tal. Eu acho que tenho méritos, mas eu acho que eu também tive muita sorte.*

*Assim...não existia nada, nada. Era um tema super novo quando entrei. Eu ajudei a escrever os procedimentos, que tem tudo a ver com a minha formação... Mas era tudo muito, muito novo.*

## Caminhos: escolhas pessoais

Para a maioria, a vocação é anterior à vida profissional → ainda jovens manifestam valores e interesses que se consolidam nas suas trajetórias profissionais

*Desde cedo, eu tive uma trajetória de participação. [...] Na nossa formação cristã a gente acabou despertando para esse protagonismo de ser um diferencial para construir uma história nova para a sociedade. (Militantes)*

Para outras, seguir uma vocação não aparece claramente desde o início da vida profissional → demoram algum tempo para descobrir o que querem fazer efetivamente. O acaso e os amigos ajudam

*Acho que na França o embrião nasceu. Ele floresceu. Lá eu via a possibilidade de ser uma profissional ligada a esta área. Aquilo era uma profissão respeitada, aquilo era alguma coisa que você podia chamar de profissão. [...] E tinha os amigos falando: 'Você gosta tanto, você faz tão bem isso...'* (Movidas pela paixão)

## Caminhos: marcas nas escolhas pessoais

- Desejo de agregar e inspirar → espírito de liderança
- Valor dado às próprias ideias e visões do mundo → sensibilidade e ideologia
- Intensidade presente em tudo que fazem → paixão e perseverança
- Insatisfação; busca de mais e do melhor → ambição e perfeccionismo
- Desenvolvimento de modelos próprios de atuação → intuição e criatividade

## Movidas pela paixão e Militantes

*Sempre eu tive que provar muito que eu era uma pessoa que tinha minhas ideias próprias.*

*Se você gosta da política como uma forma da gente abrir mão da nossa vida pela vida das pessoas, é o seu caminho.*

*A hora que eu tive a oportunidade de entrar na sala de aula, de poder sentir aqueles jovens, de poder transmitir o meu conhecimento e de aprender com eles, e o quanto isso era bom, eu falei – ‘nossa, eu posso ser muito útil aqui’.*

*Acho que eu trabalho com uma coisa que é poesia...*

*Eu falei para minha equipe – nós temos muitas coisas para fazer, mas eu entendo que a gente ainda não está preparado, então a gente vai se preparar para conquistar os próximos passos.*

# Movidas pela paixão e Militantes

*Se a gente não tiver perseverança, você deixa muitas coisas no caminho.*

*A gente via mil problemas, não era uma coisa 'incrível', e com isso eu aprendi e fui fazendo um outro e depois fui fazendo outro melhor.*

*Tenho uma arquitetura na cozinha, este desenho da massa me permite trabalhar com estas formas, com cores, me permite trabalhar com o que eu aprendi na arquitetura, na arte.*

*Tem coisa que tem dentro de mim que tem que acontecer, que tem que enraizar, eu vou caminhando para aquilo, quase que intuitivamente. Eu trabalho sem eu entender muito. Por dentro eu fico com estas coisas sempre embrionárias, e de repente passam, vai aparecendo.*



## Caminhos: desempenho individual

O desejo de aprender e de ser independente caracteriza o terceiro tipo de caminho profissional das lideranças femininas

São marcas desse caminho:

- Passam por diferentes organizações → coragem para experimentar
- Acreditam na sua própria competência para a produção individual → autoconfiança
- São referências nas suas áreas de atuação → especialistas

## Carreiras solo

*Essa é a minha inquietude. Eu tenho mania de aprender.*

*Escolhi porque era um ambiente muito mais dinâmico intelectualmente; você circula com muita gente, você sempre tem uma coisa nova começando, sempre tem uma coisa nova acontecendo.*

*Eu estava realmente no auge. Mas aí eu tive uma oportunidade de sair. Aí é minha coisa, também, de estar sempre fazendo coisas diferentes...*

*Eu sempre fui uma pessoa muito franca. E, assim, eu pago o preço de ser franca com muita tranquilidade.*

## Percepção da evolução na carreira

Qualquer que seja o caminho percorrido, atribuem suas evoluções a

- Dedicção e grau de especialização técnica que as fazem respeitadas

Passei, pela especialidade, a participar de reuniões mensais (...) reuniões de gestão, para explicar o que acontecia nessa área. Eu era a única talvez não gerente e não diretora que participava dessas reuniões, pela especialidade. (Executivas)

- Maturidade

*É o negócio de você ser um pouco mais velho nessa situação, ter um pouco mais de casca grossa, pois tinham vários candidatos na equipe, com qualificação mais óbvia e que não sobreviveram. Quem ficou fui eu. Então acho que alguma coisa disso, de ser um pouco mais calejada, fez diferença. (Carreiras solo)*

- Acaso

*Eu assumi esse cargo inteiramente por acaso! Eu até hoje, um dia eles vão me contar porque eles me convidaram, porque eu não entendo porque eles me convidaram. (Executivas)*

## Percepção da evolução na carreira

Há alguns momentos percebidos como marcantes na evolução das carreiras das Executivas

- Deixar de ser subordinada de alguém

*Ser dona daquele pedaço, daquele projeto, você executa mais. (Executivas)*

- Aumento da escala das ações

*Conforme você cresce, você tem mais equipe, você pode ter um impacto muito maior na sociedade, nas equipes, teoricamente você trabalha menos, né? (Executivas )*

- Empoderamento e poder de escolha que vem com cargos mais altos

- Alguma apreensão com o sucesso

*O sucesso às vezes assusta um pouco. (Executivas )*

*Só deu tempo de sentir orgulho e pânico. Eu acho que era mais pânico. (Executivas )*

## É preciso coragem

A coragem marca a trajetória profissional dessas mulheres, acompanhada de diferentes estados de espírito

Na juventude, para realizar os primeiros sonhos: coragem e ousadia

*Eu acho que eu sempre fui ambiciosa, na verdade eu não enxergava as dificuldades, porque, se eu hoje enxergasse as dificuldades que a gente passou, talvez a gente não tivesse a mesma energia. Eu achava que tudo era fácil, que eu ia conseguir. Eu não vi nada de difícil, e aí as coisas foram aparecendo e fomos enfrentando isso. (Movidas pela paixão)*

Nos recomeços, com maior maturidade: coragem e tranquilidade

*Com a idade que eu tenho e com a carreira que eu fiz... Agora quero me reinventar, criando uma nova empresa em uma área que é inédita no Brasil. (Executivas)*

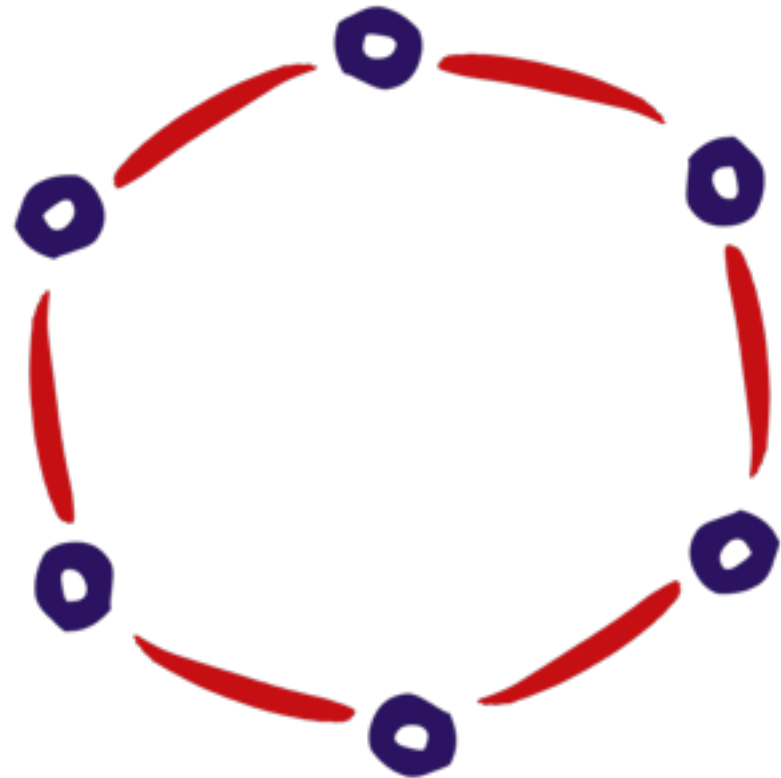
*Mas você não disse que a gente tinha que lutar pelo que acredita? Você vai se acovardar? Olhe que puxão de orelhas dos meus alunos. (Militantes)*

# Lideranças



## Como exploramos o tema

- Suas referências e inspirações
- Seus estilos de liderança



## As referências

Entre os líderes que as inspiraram há pessoas muito diversas: desde aquelas com quem conviveram no universo familiar ou profissional até figuras com destaque na política nacional ou internacional

Experiências de militância política, influências de participação em comunidades religiosas, assim como estudos sociológicos ou de teoria das organizações também são referências importantes para suas práticas



## O que as inspira

Lideranças autênticas, realizadoras, francas, capazes de conceder...

... pessoas de ação que combinam conhecimento e energia, coragem para decidir, capacidade de verbalizar com clareza, capacidade de escuta

... pessoas que, na dinâmica de trabalho, pensam estrategicamente e inspiram suas equipes

... promovem a participação, buscam qualidades e enxergam o melhor do outro

## O que as inspira

*Eu aprendi muito na forma como eu trabalho com essa minha amiga que foi a minha primeira chefe e é algo que eu nunca tinha visto, porque eu não tinha experiência em nenhuma organização que pudesse ser considerada moderna ou atual, contemporânea. Então a forma de trabalhar que é a de dar espaço para os outros, de discutir tudo, de deixar as pessoas aparecerem de acordo com o trabalho que fizeram, de ir para a reunião, mas ir todo o mundo, levar o máximo que dá e deixar as pessoas exporem, de ser uma liderança que não faz questão de prevalecer... e eu faço questão de dizer que foi ela, porque eu nunca tinha visto alguém trabalhar assim. (Executivas)*

*Tem uma capacidade de escuta que é fenomenal e assim, é uma escuta que eu diria que é acolhedora, você pode estar falando a maior bobagem, a maior estupidez, ele escuta você. E essa capacidade dele, ela independe da relação, do grau de amizade ou não, do conhecimento ou não, é impresso. Segundo, é a capacidade dele, de tirar da gente o melhor que a gente tem, isso para mim, faz um líder, porque defeitos todos temos, mas um líder consegue tirar de você o melhor que você tem e ele tem essa capacidade extraordinária. (Executivas)*

## O que as inspira

*São pessoas de fazer. Têm conhecimento, energia. É contagiante mesmo. E vão carregando assim, mas são pessoas que concedem também. (Carreiras solo)*

*São pessoas que sabem lidar com grupos, que têm ideias substantivas sobre as coisas. Quando você conversa com elas, a primeira conversa é sobre a razão substantiva de você fazer um empreendimento. Qual é o motivo disso? Qual o sentido disso? Qual estratégia temos que avaliar? (Carreiras solo)*

*Pessoas que empreendem, que realizam coisas. Isso para mim é critério fundamental. (Carreiras solo)*

*Eles têm conversas francas, abertas e verdadeiras. (Carreiras solo)*

*Fazer as coisas corretas. Precisam ter autoestima e integridade. Integração mente- corpo-coração. (Executivas)*

## O que as inspira

*Pela coragem, pela postura ética e pela perseverança dela nas lutas. (Militantes)*

*Conhecem tecnicamente as coisas para tomar uma decisão. Têm coragem para decidir e para fazer; ouvem para decidir. (Carreiras solo)*

*Primeiro é um cara muito competente, com muita clareza, diz as coisas com calma e liderança. Tem ética e serviços prestados ao país. (Carreiras solo)*

*Tudo tinha que ser perfeito; e isso fez o nível de qualidade da companhia, como um todo, crescer muito. (Executivas)*

*Não necessariamente carisma mas influenciavam gente, influenciavam o rumo que aquele navio tá tomando a partir do conhecimento técnico, das relações. (Executivas)*

## Construção da liderança

Em que medida aprenderam e usaram estas influências diretas como modelo para seus próprios estilos de liderança?

Agregam a esse legado autorreflexão, desenvolvimento pessoal consciente e mentores

Experiências de vida significativas, a forma como vivenciaram suas dificuldades e como foram capazes de se conhecer também foram chave para se desenvolverem como as lideranças que são hoje

## Estilos de liderança

Encontramos, como ponto comum, um **estilo de liderança democrático / participativo...**

*Dar espaço para os outros, de discutir tudo, de deixar as pessoas aparecerem de acordo com o trabalho que fizeram, de ir para a reunião, mas ir todo o mundo, levar o máximo que dá e deixar as pessoas exporem, de ter uma liderança que não faz questão de prevalecer. (Executivas)*

... que aposta na criação de ambientes de trabalho abertos e que promovem a escuta, o respeito e a cooperação

*Faz muita diferença você ter convicções, mas, ao mesmo tempo, ter empatia, conseguir saber o que o outro lado provavelmente está pensando e discutir respeitosamente e ter paciência e voltar. (Carreiras solo)*

Mas há especificidades, que se combinam **de acordo com a situação e o momento**

## Estilos de liderança: especificidades

- As que promovem, em seus ambientes profissionais, políticas e ações de inclusão da diversidade → lideranças **inclusivas**
- As que focam, escolhem, têm propósito, são protagonistas; pensam antes de falar, mas falam o que pensam → lideranças **dirigentes / inspiradoras**
- As que utilizam um estilo afetivo para criar harmonia → lideranças **acolhedoras**

*Eu mando naturalmente. Acho que isto vem do fazer. Você é respeitada porque faz, porque você ensina, porque você explica como fazer o trabalho. Eu fui adquirindo com eles um mundo respeitoso. Eu tenho essa conversa semanal. Essa mesa aberta para todo mundo. Às vezes eu sinto que tem alguém precisando dessa conversa. (Movidas pela paixão)*

## Estilos de liderança: especificidades

- As que elevam a régua → lideranças **modeladoras**
- As que desenvolvem suas equipes → lideranças **formadoras**
- As que dão ordens e controlam → lideranças **autoritárias / coercitivas**





# Traços de liderança: como se percebem

- Com disposição para o fazer

*Preciso de voluntários – estou aqui. Preciso que escreva na lousa – estou eu aqui. Precisa corrigir a prova – estou eu aqui. Então eu sempre fui assim, mas isso eu aprendi de casa. E a igreja foi fundamental, porque ela desperta a gente para participação. (Militantes)*

- Resilientes

*Eu sempre fui muito forte, muito resiliente. (Executivas)*

- Íntegras

*Sempre meu foco foi: eu vou dar o melhor de mim e fazer o melhor dentro dos meus valores, do que acredito que está certo. (Executivas)*

*A gente não precisa mudar a vida da gente, a gente não precisa mudar o caminho que foi escolhido. Eu procurei me manter retilínea nisso, nas minhas convicções, porque é a história da gente. (Militantes)*

## Como se percebem

- Com dedicação, responsabilidade e coragem para enfrentar preconceitos

*Com essa cara de menina, sendo uma menina, numa cultura que você não conhece, com uma equipe que não te respeita... (Executivas)*

- Descentralizadoras

*Eu delego bem. Não tenho problema nenhum de delegação; gosto de empoderar as pessoas para resolverem e tal. Acho que a gente cresce todo mundo junto. (Movidas pela paixão)*

*Se eu quero ser uma pessoa que tem uma liderança, eu tenho uma coisa de querer impactar, fazer a diferença ter escala maior, só posso fazer isso se eu for uma pessoa que descentraliza, que dá autonomia para as equipes, porque se eu for querer fazer tudo...(Militantes)*

## Como se percebem

- Liderando pelo exemplo

*Minha liderança é muito mais por eles virem que o que eu faço tem competência; que eu tenho competência naquilo que eu estou fazendo; que eu estou falando uma coisa que não é só para eu provar que estou certa; eu faço porque vai melhorar. (Movidias pela paixão)*

- Com capacidade de debater

*Uma coisa que me ajudou muito, para o resto da vida, foi a política: a experiência de debater, de vender ideias, convencer os outros, de pensar em estratégias. Esse tipo de coisa que eu trago... (Executivas)*

- Firmes a assertivas

*Quando eu tenho que ser firme, ah!, não tem dúvida, os caras têm medo. Uma vez me disseram que as pessoas têm medo de mim. [...] Eu não tenho problema nenhum de me comportar feito homem, mas no sentido de falar forte, em alto e bom tom e claro, 'o que eu penso é isto; o que eu quero é isto'. (Carreiras solo)*

## Como se percebem

- Com prazer de trabalhar em equipe

*Eu acho que a gente teve um processo bom de debate, discussão interna e que foi muito importante na empresa. A gente criou de fato um grupo que estava ali, motivado, que era bastante idealista e que tinha uma perspectiva muito importante em relação a empresa. A gente queria ser reconhecida mundialmente como uma instituição que operava dessa maneira. (Executivas)*

*Eu acredito muitíssimo no trabalho em equipe, porque eu conheço as minhas limitações, eu sei o que não posso fazer . [...] Eu consigo trabalhar bem em equipe com pessoas que tenham perfil de franqueza, confiança, que eu acho que a gente tem. (Executivas)*

- Respeitosas

*Dar espaço para os outros, discutir tudo, deixar as pessoas aparecerem de acordo com o trabalho que fizeram. (Executivas)*

# Como se percebem

- Inspiradoras

*Eu conquisto as pessoas para que elas gostem de contribuir com o trabalho. (Movidas pela paixão)*

- Com visão estratégica

*Acho que sou uma pessoa que enxergo mais longe. [...] Tem uma coisa visionária, mas eu consigo enxergar para onde que as coisas estão indo. (Militantes)*

- Intuitivas

*Eu observo muito. Percebo os talentos pela mão. Eu também não sei como enxergo isso. (Movidas pela paixão)*

## Como se percebem

- Rigorosas

*Herdei do meu pai uma coisa que eu considero muito importante, estruturante que foi o rigor, ele era uma pessoa muito rigorosa. (Carreiras solo)*

- Persistentes

*A persistência do líder, muitas lutas você não faz em alguns dias, algumas lutas, algumas ações, algumas necessidades que o município tem, você leva anos para conseguir” [...] Se a gente não tiver perseverança, você deixa muitas coisas no caminho. (Militantes)*

*A persistência é fundamental, porque as coisas sempre dão errado. Tudo dá errado o tempo todo. Se você não tiver persistência você vai desistindo de um, de outro, vai desistir de tudo, né? (Movidias pela paixão)*

## O que é feminino?

A hipótese de que alguns desses traços são tipicamente femininos permanece. A resposta, entretanto, demandaria uma nova pesquisa, similar, investigando trajetórias masculinas

A despeito disso, saltam aos olhos algumas características apontadas na literatura como tipicamente femininas

## O que é feminino?

Observamos – sobretudo entre as de perfil Executivas – mulheres que

- Não perguntam, não pedem, não discutem salário → como aparece no livro *Women don't ask* (Linda Babcock e Sara Laschever)

*Então, eu virei gerente, eu nunca pedi cargo, nem aumento salarial, nunca, nunca.*  
(Executivas)

- Precisam que alguém confirme sua competência

*Você precisa ter alguém, você precisa mais... ter alguém que te fale: 'Vai! Eu aposto em você, você está preparada, pronta, tá preparada'.* (Executivas)



## O que é feminino?

- não acreditam que estão preparadas para os desafios que lhes são colocados

*Se fosse por mim, eu nunca seria diretora, eu nunca me acharia capaz de ser diretora. (Executivas)*

*Era muito mais do que eu podia imaginar ser Presidente . (Executivas)*

*Na hora que ele me falou (que seria a nova presidente), chorei por uma semana com a hipótese de ser comparada a ele! (Executivas)*

*Aquilo foi um super cargo executivo para o qual eu não tinha qualificação. (Executivas)*

*Nunca podia imaginar que alguém ia pensar em mim para isso (cargo executivo). (Executivas)*

## O que é feminino?

“Sentir-se uma fraude” é um fenômeno reconhecido na literatura. Segundo a Dra. Peggy McIntosh (em palestra no Wellesley Centers for Women), as mulheres, mais do que os homens temem estar em lugar acima de suas capacidades

Também Sheryl Sandberg (no livro *Lean In: Women, Work, and the Will to Lead*) fala sobre isso, nomeando o fenômeno como “síndrome de impostor(a)”

*“Enquanto as mulheres tendem a atribuir o sucesso a fatores externos, como sorte, ajuda de terceiros ou trabalho duro, os homens atribuem às suas qualidades intrínsecas.”*

*“Sentir-se uma fraude é um sintoma de um problema mais grave porque nos subestimamos e avaliamos nosso desempenho abaixo do que deveríamos.”*

## O que é feminino?

Uma trajetória de sucesso na vida profissional pode desequilibrar a vida pessoal?

Embora nossas entrevistadas não tenham essa percepção em relação às suas próprias trajetórias, há que quem observe esse temor em outras mulheres

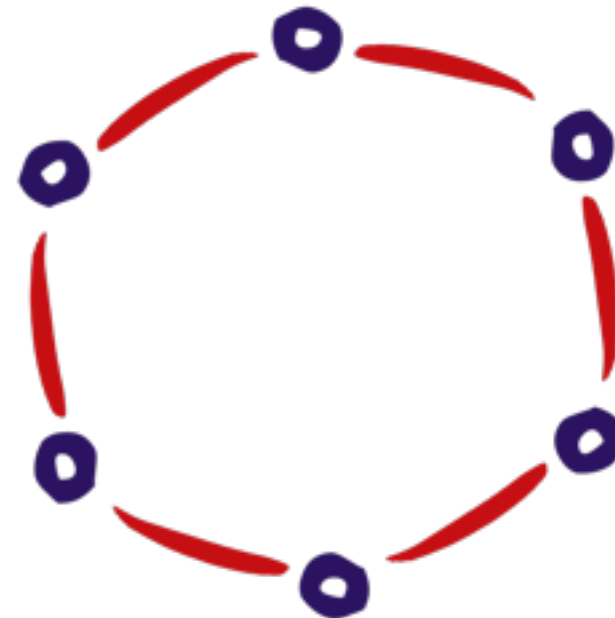
*Eu ainda acho que a mulher não quer crescer pelos preconceitos que a mulher tem do que é crescer, que se você cresce você abre mão da sua vida pessoal. E eu não sinto que isso seja necessariamente verdade. (Executivas)*

# Diversidade



## Como exploramos o tema

- Percepção sobre a diversidade de gênero
- Percepção sobre as outras diversidades
- Histórias de preconceito e exclusão vividas pela próprias entrevistadas
- Comportamentos desenvolvidos para lidar com situações de preconceito e exclusão
- Atuação em políticas de inclusão na vida profissional
- Percepção das diferenças de comportamento entre os gêneros no ambiente de trabalho



## Momento da percepção

A percepção sobre a diversidade de gênero está presente no discurso da maioria das entrevistadas

O que difere é o momento de vida em que essa percepção emerge e o modo como conceituam diversidade



## Quando a percepção já existe

Para algumas, a consciência desse tema faz parte da própria formação e ele ocupa um espaço importante em suas vidas profissionais

Algumas fazem do tema uma causa → o transformam em política da empresa e/ou o inserem diretamente em seus trabalhos

*Eu tenho isso...uma coisa militante, feminista... (Movidias pela paixão)*

*A questão da discriminação, a questão de gênero, tem muito a ver com a propriedade privada e a questão patriarcal (...) essas determinam tudo mais, aí não tem brincado. (Executivas)*

*... a Maria também é uma protagonista, feminina, ela que descobre as coisas. (...) Eu tenho dificuldade mesmo de fazer heróis meninos. A gente fez, mas eu não gosto muito. (Movidias pela paixão)*

# Quando a percepção nasce da vida profissional

Para outras, foi a vivência profissional que trouxe a noção e a amplitude das situações de discriminação que ocorrem no ambiente de trabalho

*Eu sempre achei que o fato de ser mulher não me prejudicou, mas hoje com a minha maturidade eu vejo (...) eu cheguei onde eu queria, mas a minha vida teria sido mais fácil se eu fosse homem.  
(Carreiras solo)*

*A diversidade...eu falo que, hoje, não posso ser contra cota (...) Não sei se sou ou não sou mais (...) mas é uma coisa que de fato é um problema, porque se, de alguma forma, as pessoas que tomam a decisão estão num lugar e numa visão masculina...de onde nasce a prioridade? (...) Se você não tiver, de fato, uma estruturação muito clara de não querer o igual, é natural que venha o igual sempre.  
(Executivas)*



## Quando a diversidade não é uma questão

Ainda que sem desvalorizar o tema apenas minoritariamente, há quem não cite a diversidade como uma questão presente nas suas relações de relações de trabalho

*Nunca sofri nenhuma (qualquer tipo de discriminação pelo gênero). Quando eu faço uma consultoria, quando eu entro num lugar, eu me sinto, eu me imponho com naturalidade, sem perceber. (...) Mas eu acho que isso vem do fazer, você é respeitada porque você faz, porque você ensina, porque você explica como fazer o trabalho. (Movidias pela paixão)*

## O olhar sobre as demais diversidades...

A percepção sobre as diversidades racial, de renda, sexual e outras, não apresentou a mesma força e clareza quando comparada às questões relativas à discriminação contra gênero

Há pouca exceções



## Sobre as demais diversidades...

Mesmo nas exceções, o tema aparece de forma fluida. Não há reflexão elaborada

Dentre as diversidades, há a percepção de que as maiores barreiras à inclusão estão relacionadas à étnico-racial

*Negros é o mais difícil. Homossexuais, sim. (...) eu me lembro no início da minha vida profissional, piada contra homossexual era direto. Hoje em dia não existe mais...(Carreiras solo)*

*Eu acho que está começando também a questão da orientação sexual. E mais lentamente a questão étnico-racial. Acho que a gente tem ainda uma resistência, o preconceito de assumir que tem preconceito. (...) tem uma onda conservadora no Brasil e no mundo. Mas que tem um enfrentamento numa onda de direitos, então eu vejo essas duas questões no confronto de poder mesmo, assim de espaço, confrontando cada vez mais. (Militantes)*

*O que eu estou vendo, muito impressionisticamente, é que a questão sexual, LGBT tem muito mais vocalização, mais politização (...) do que a racial. (...) Em perspectiva, o pessoal da diversidade sexual tende a ser mais bem sucedido do que o pessoal da diversidade racial, porque o pessoal da diversidade racial tem um registro rancoroso. (Carreiras solo)*

## Sobre as demais diversidades...

São diversidades que ainda não entraram nas agendas das empresas ou para as quais ainda não se encontrou a forma de tratamento → faltam informações e defensores

*A gente criou o relatório de responsabilidade social, onde a gente apontava a questão dos negros e mulheres (...) teve um recorte pelos cargos e, dentro dessa proporção, teve que estabelecer o critério de gênero, de raça a gente não conseguiu... (Executivas)*

*Outra diversidade que a gente trabalha (além do gênero) é a diversidade de classe. (...)Aí você traz jovens, acompanha o jovem desde a escola e banca a faculdade, aí você bota esses jovens em círculo de leituras (...) Aí ele chega aqui e imagina como é que ele se sente? Difícil... E ao mesmo tempo não tem educação básica. (...) O gestor não quer o cara, porque o cara não consegue performar. Aí você fala o quê? Você tem que ficar com ele! (Executivas)*

## Sobre as demais diversidades...

Há um único caso em que a questão das diversidades é tratada como valor em si

*Isso para mim sempre foi o ponto zero (...) A questão da diversidade é um valor total em todas as atividades. Então, esse foco do enfrentamento das desigualdades sociais, na defesa dos direitos, e dentro dos direitos todos essas da diversidade, os deficientes, todos essas, é uma marca muito forte em todo o meu trabalho desde sempre. Isso, acho que foi se acentuando, mas sempre foi uma marca muito forte. (Militantes)*

... De um olhar crítico e interseccional sobre a diversidade

*Eu acho interessante, num certo grupo social mais elitizado, tem uns que a admiram (a Marina Silva), mas tem uns que ficam muito incomodados (...) E ela tem um discurso muito intelectualizado (...) Eu já vi uma pessoa que falou: 'quem ela pensa que é, ela pensa que é o Fernando Henrique?' (...) tem os (preconceitos) mais óbvios: porque ela é pobre, porque ela foi empregada doméstica (...) Mas eu tô falando dos mais sofisticados. As nuances do preconceito como é que eles são. Então é difícil. Porque ela é evangélica, tem muito preconceito também. (Militantes)*

## As discriminações sofridas...

Durante as entrevistas, várias lideranças relataram vivências que indicam viés inconsciente, atitudes machistas e práticas de assédio moral e sexual contra gênero em situações de trabalho

## Viés inconsciente...

*...entendido como atalhos mentais e automáticos usados para processar informações e tomar decisões rapidamente, que podem levar a práticas discriminatórias*

*Essa questão de ser mulher, num primeiro momento com funcionários, e depois, com clientes, (...) acontecia muito das pessoas acharem que eu era uma assistente do meu sócio. Eu senti muito isso no começo, e o meu sócio é super... ele apresentava: ela é minha sócia! - e não sei o que! - é sócia produtora, ela faz isso, faz aquilo... `e `ta-ta-ta`` e mesmo assim os olhares sempre eram para ele na reunião. (Movidás pela paixão)*

*Poucas mulheres não eram ignoradas, completamente ignoradas naquele ambiente, dentro do partido, dentro das assembleias estudantis, do centro acadêmico. A gente tinha algumas funções secundárias. Assim...ficava ali por perto. E aí tinham as musas, aquelas moças bonitas, mas que ninguém prestava a menor atenção no que elas falavam. (Executivas)*

## Viés inconsciente...

*..chegava a ser desconfortável, ia para os eventos... Eu nunca tive nenhum problema de nível de agressividade, coisas explícitas, nada é explícito, tudo é muito mais percebido, as coisas são percebidas. (...). Eu me lembro de desconforto, mal-estar, de ser desagradável você estar ali e perceber que seria muito melhor se você não estivesse, que sua presença é incômoda, que as pessoas vão falar outra coisa quando você sair, isso é claro, era óbvio. (Executivas)*

*...a mulher tem uma invisibilidade, não é nem que você não é reconhecido, você é invisível... (Executivas)*



## Práticas discriminatórias

Atitudes machistas e assédios moral e sexual, constituem práticas de exclusão e desvalorização perceptíveis no ambiente de trabalho

Algumas mulheres sinalizam práticas ofensivas ao gênero feminino, sendo o assédio moral a discriminação mais comumente relatada

*Assédio moral → comportamentos, palavras, atos, gestos, escritos que possam trazer dano à personalidade, à dignidade ou à integridade física ou psíquica de uma pessoa, por em perigo seu emprego ou degradar o ambiente de trabalho (Marie-France Hirigoyen, primeira estudiosa a alertar sobre assédio moral nas relações trabalhistas, em sua obra "Assédio moral: a violência perversa do cotidiano")*

# Percebendo o machismo

*A Diretoria...eles eram ultra machistas. O Superintendente... embora não tratasse mal (...) os temas da Diretoria eram discutidos depois das 6 (da tarde) com whisky, lá na sala dele. (...) Nunca eu iria. Não tem a menor chance, porque não fazia essa parte assim do jogo corporativo. (...) Fui fazendo o meu caminho (...) mas do meu jeito. (Executivas)*

*Eles queriam diversidade (...) Aí eu acabei sendo selecionada, headhunter, não sei o quê, (...) é um ambiente predominantemente masculino. Eu vi nas primeiras reuniões e tive, assim, a sensação das pessoas: 'é mulher...não sabe tanto do assunto, não'. (Carreiras solo)*

*Eu senti machismo também por parte de funcionários, quando eu comecei a contratar, a ter gente trabalhando, que eu pedia para fazer de determinado jeito e, como os funcionários eram homens, tinha sempre uma contestação: ah, não, eu acho que é `assim` - e `não sei o que` (...) Eu acho que os homens são mais teimosos em querer fazer valer o que eles acham, e com mulher talvez se sintam mais a vontade de querer contestar. E aí isso me irrita muito. (Movidias pela paixão)*

# Sentindo a discriminação étnico-racial

*Senti preconceito duplo por ser mulher e índia. Não conseguia emprego naquele estado e acabei voltando para meu estado antes do resto da família. (Militantes)*

# Histórias de assédio moral

## • Desqualificação

*Sim, nós somos muito firmes na política. A mulher não corrupta é considerada difícil de dialogar. (...) Daí a tentativa de desqualificar (...) de dizer que você é incapaz de governar. (Militantes)*

*Você participava de uma reunião e para as mulheres sempre ficava assim...você tem que provar é boa, o homem não precisa provar (...) essa é a grande diferença, você o tempo todo tem que provar o que é. (Executivas)*

*As coisas que eu tinha que enfrentar porque era mulher - como trabalhar três vezes mais e me dedicar três vezes mais do que os caras para chegar no mesmo lugar - isso eu vi claramente ao longo da minha vida o tempo todo. (Executivas)*

## • Intimidação

*Eles queriam diversidade (...) Aí eu acabei sendo selecionada, headhunter, não sei o quê. (...) Eu vi nas primeiras reuniões e tive, assim, a sensação das pessoas: 'é mulher... não sabe tanto do assunto, não'. (Carreiras solo)*

## ...e também de assédio sexual

*É muito o fato de você dizer assim: 'eu estou obtendo o que eu estou obtendo, mas é pelo meu trabalho, pela minha capacidade, não vem com coisa ambígua'. (...) **Acho que as portas se fecham mais quando você deixa bem claro que você não é uma mulher disponível.** (...) que você é uma mulher que não vai aceitar qualquer condição para trabalhar... Eu nunca denunciei todas as situações de assédio que eu sofri, nunca fiz, mas eu sofri muito assédio. (...) Eu acho que isso é uma coisa que as pessoas têm dificuldade de falar. (...) Essa é uma diferença das meninas de agora, elas metem a boca no trombone! (Carreiras solo)*

## Enfrentando a discriminação...

As histórias vividas remetem a mecanismos de proteção ou sobrevivência que foram adotadas no dia a dia de trabalho - conscientemente ou não - para garantir oportunidade de crescimento profissional e convivência igualitária



## Os mecanismos de defesa

- Demonstração de competência e de esforço

*Sempre fiz questão que a minha inserção profissional fosse vista como competência (...) como é que você mostra conhecimento sem ser arrogante nesse mundo dos homens? (...) Então, o que acontecia? O meu preparo era muito grande. (Carreiras solo)*

*Então, o que não pode é você se sentir diminuída. (...) Na hora certa, que você tiver um assunto de sua competência... (Carreiras solo)*

*Trabalhar muito mais...horas de trabalho...horas de dedicação...horas de trabalho. (Executivas)*

## Os mecanismos de defesa

- Comportamentos afetivos e maternais (sem abrir mão da assertividade)

*É o lado da gente de mulher, materno, afetivo. (...) até para gente tomar algumas atitudes no sentido mais firme, você pondera muitas vezes. Nós tomamos, e quando tomamos, dificilmente se volta para trás. (Militantes)*

*Eu nunca tive nenhum problema de autoridade, nada. Tem uma coisa hoje, eu acho que a mãe é para eles uma coisa também de uma entidade, eu acho que eu comecei a ficar um pouco esta entidade. (Movidas pela paixão)*

- Discrição absoluta na forma de se vestir

*Sempre roupas femininas, brincos, tudo... até a forma de vestir te diz alguma coisa, então, evitar roupas provocantes... (Carreiras solo)*

*Tinha um amigo (...) e ele brincava comigo (...)dizendo que eu ia trabalhar com a roupa do marido (...) Acho que era uma proteção minha e, de fato, querer ser reconhecida pelo trabalho e não por ser menina, novinha e tal, e ter alguma proteção. (Executivas)*



## Os mecanismos de defesa

- Comportamentos masculinos

*Eu não tenho problema nenhum de me comportar feito homem, mas no sentido de falar forte, em alto e bom tom e claro, o que eu penso é isto o que eu quero é isto. (Carreiras solo)*

- Reinvenção de práticas

*Eu sou tímida, normalmente, mas eu tinha tanta vontade de fazer. Tinha essas festas de evento, trabalho, eu pegava cartão e falava: “oi, eu sou a Fulana” – não sei o que! - dava a mão! – Pessoas que não conhecia, que só sabia de nome quem era (...) de saber que a pessoa era presidente, vice presidente de não sei o que, porque eu fui atrás... (Movidias pela paixão)*

- E, no limite, pedidos de demissão

*Mas eu fui me enchendo daquilo e de uma injustiça... assim... acho que não só em relação ao fato de eu ser mulher, que me excluía, mas também porque tinham (chefes) (...) uma preferência pela mediocridade (...) Então, quando eu me enchia, e eu tive umas duas ou três vezes isso, tentava sair. (Executivas)*

## Combatendo a discriminação pelo trabalho...

As falas mostram um consenso → a inclusão da diversidade não acontece naturalmente, tem que ser fruto de políticas internas que devem reorientar práticas na progressão interna, no recrutamento e seleção, na organização das equipes de trabalho e na relação como clientes e fornecedores



# Como promover a diversidade?

Algumas entrevistadas afirmam não saber como e por onde começar

*Acho que é a questão de entender um pouco como é que a gente faz esse movimento acontecer (inclusão da diversidade) (...) que movimento a gente deveria fazer para que alguma coisa acontecesse, de fato, porque, naturalmente, eu acho que não vai acontecer nada. (Executivas)*

## Pela arte...

Outras criam e/ou atuam em políticas que fazem a diferença

*O Show da Luna é baseado nisso, a falta de estímulos de mulheres em carreiras científicas. A mulher tem que provar que ela é boa muito mais que os homens. [...] Teve uma cena do pai, que a pessoa que escreveu o roteiro, que é mulher, escreveu que a mãe da Luna estava preparando o couve e colocou o pai na sala lendo jornal. E eu pedi para trocar: coloca o pai fazendo a couve e a mãe lendo o jornal.  
(Movidias pela paixão)*

## Por políticas/ações pontuais...

*Na empresa, os concursos possibilitaram mérito, mas não é igualdade de fato de oportunidades. (...) era mais difícil para as mulheres, inclusive pelas pontuações que o RH dava à experiência. Na prática vamos dizer assim, 'as relações que se estabelecem não permitem que as mulheres se sintam aptas a assumir'. Processos seletivos nos anos 90 melhoram um pouco. E a partir de 2003 havia políticas explícitas para igualdade de oportunidades para homens e mulheres. (Executivas)*

*Uma vez teve uma propaganda da empresa (...) todas as pessoas que apareceram (na propaganda) eram mulheres loiras. Na hora eu disse assim: 'oh pessoal, pelo amor de Deus! Isso aí não é um retrato do Brasil.' (...) acho que a empresa não deveria fazer um filme onde não existe diversidade, seja de cor, de gênero, tá certo? (...) Nunca mais apareceu nenhum filme da empresa que não tivesse alguma diversidade. E eu faço questão de dizer isso, tá certo? (Carreiras solo)*

## Por políticas/ações pontuais...

*Cheguei em marketing, achei que era um bando de gente (...) que não valoriza a diversidade (...) que não tem noção de realidade. 'Gente, quem é que tá fazendo isso com o olhar de diversidade?' Põe uma mulherzinha lá feliz lavando roupa. Gente, que mulherzinha feliz que lava roupa? Bonita, saudável, pelo amor de Deus, sabe? E aí eu vou trabalhando isso, isso vai me dando propósito, entendeu? (Executivas)*

*A gente força um pouco a barra e bota a mulher. Então, até onde eu quero acelerar a participação das mulheres? A qualquer custo? E a meritocracia? Conta ou não conta? Não é fácil. (Executivas)*

## O trabalho e o gênero

Há vários comentários sobre as diferenças de comportamentos entre as mulheres e homens, com destaque para uma percepção de que um jeito de ser “tipicamente masculino”, demonstrando, até mesmo, um certo preconceito



## Nossas diferenças...

*Mas eu acho que os homens almejam mais, eles se sentem mais naturalmente: 'esse cargo é para mim! Como não lembraram de mim?'. E, mais do que isso, se ele não pegou o cargo é porque 'tinha uma perseguição contra ele'. Porque seria... (...) Foi uma injustiça. (Carreiras solo)*

*A gente tem um jeito diferente de fazer política e de encarar a política. As práticas masculinas são muito diferentes das nossas, no sentido do que nós priorizamos. Nós priorizamos a política pública, as conquistas sociais, eles priorizam o poder apenas. (Militantes)*



# Para finalizar



## Quebrando um mito

O olhar sobre as trajetórias das entrevistadas desmistifica a ideia de que o sucesso feminino vem acompanhado de privações, sobretudo relacionadas à vida pessoal / familiar

Não sem conflitos, as mulheres entrevistadas têm vida a vida pessoal intensa, equilibrada e – na maioria dos casos – com companheiros e filhos que as apoiam

# Realizações e novas buscas

Nos deparamos com mulheres realizadas...

*Deixei de fazer alguma coisa? Não, eu não tenho nenhum drama de achar assim. Tudo que estive ao meu alcance, eu fiz. Tudo. (Executivas)*

... e que mantêm sonhos

*O futuro agora é buscar outros desafios, outros cargos. (Militantes)*

*O passo que eu gostaria de dar agora., e não sei se a gente vai conseguir, é internacionalizar. (Movidas pela paixão)*

*Eu tenho muitos projetos. Eu preciso escrever um livro. Este é um dos projetos. (Movidas pela paixão)*

## E que mantêm sonhos...

... mesmo que estes sonhos sejam marcados por dúvidas e/ou impliquem mudanças radicais

*Tem uma empresa que eu gostaria de criar. [...] Uma empresa significa: 'quando é que eu vou ver meu netinho?'. Então, ao mesmo tempo que eu quero eu penso: 'será que eu quero tanto assim? Será que eu estou disposta?'. (Executivas)*

*E aí, quando eu começo a pensar no que eu quero, se eu quero dar aula, se eu quero fazer um mestrado, se quero fazer clínica, qual o meu 'plano B'?. (Executivas)*

Em quaisquer das situações, a regra é conciliar → trabalho + família + filhos + estudos + morar fora do país...

*[Esse trabalho] Me deu um eixo, um fio de possibilidade de trabalhar e de ter uma vida pessoal. Eu tenho uma família maravilhosa e eu queria muito combinar estes dois lados, as duas paixões. (Movidias pela paixão)*

## Entre perdas e ganhos

Abrem mão de muitas coisas, mas também somam, acumulam, colhem os frutos de irem atrás dos seus projetos e sonhos

*Tem tristeza sim. Porque, assim, tem uma coisa que é... (...) você acaba sacrificando a sua família (...) e mesmo com o meu marido, assim, sempre tem uma tensão. (...) A gente tenta conciliar isso, mas acho que tem um sacrifício dele, assim, porque, sobretudo o tipo de profissão que a gente tem que não tem horário. Se você me perguntasse assim: se você faria diferente? Eu acho que não faria diferente. (...) Então, assim, o limite das concessões que você faz, eu acho que, assim, nunca é 100% certo, sabe? (...) Você fica com raiva da pessoa pelo sacrifício que você está fazendo. Tem uma zona cinzenta aí, que, você está sempre em dúvida, sabe? (...) Eu acho que eu vivo sempre equilibrando pratos. `Aquele prato ali vai cair`. (Carreiras solo)*