



COMO

?

Reflexões e caminhos das participantes do **Comitê 80 em 8** para enfrentar os desafios de **equidade de gênero** nas posições de alta liderança e conselhos de administração.



Grupo Mulheres do Brasil

C14

Editora Leader

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

Como?

Reflexões e caminhos das participantes do comitê 80 em 8 para enfrentar os desafios de equidade de gênero nas posições de alta liderança e conselhos de administração.

Coordenadoras: Denise Damiani, Maria Fernanda Teixeira e Tania Moura.

Equipe do Projeto: Andrea Ramos, Andresa Fernandes da Cruz, Tania Moura.

1ª edição – São Paulo : Leader, 2021.

Vários autores.

ISBN : 978-65-88368-23-7

1. Administração. 2. Equidade. 3. Gênero. 4. Lideranças - Conselhos.

01-2021/132 CDD 658.1



QUEM SOMOS

GRUPO MULHERES DO BRASIL

O **Grupo Mulheres do Brasil** foi criado em 2013 por 40 mulheres executivas de diferentes segmentos com o intuito de **engajar** a sociedade civil na conquista de melhorias para o país.

É presidido pela empresária **Luiza Helena Trajano** e tem mais de **75 mil participantes** no Brasil e no exterior. Queremos ser o maior **grupo político suprapartidário** do país.

Somos políticas, sim, mas a nossa única bandeira é a do Brasil.

Somos mulheres sementes. Tudo o que plantamos é para o Brasil crescer mais forte e saudável.

Atuamos em todo o Brasil por meio de **22 comitês** e **132 núcleos**.

Saiba mais em:

www.grupomulheresdobrasil.org.br



O COMITÊ

80 em 8

O 80 em 8 surge como **primeiro comitê do Grupo Mulheres do Brasil**, com a missão de ajudar as mulheres a chegarem na liderança das empresas e organizações.

Todas que desejam, almejam e dispõem-se a batalhar por esse lugar no topo precisam da ajuda das empresas e delas mesmas.

Os vergonhosos 4% que temos de representatividade no topo já demonstram como o caminho não é fácil.

Falta de oportunidade ou de vontade? Diríamos que os dois.

É preciso ter muita vontade e saber aproveitar as chances que se apresentam, mas novas oportunidades de incluir mais mulheres também devem ser geradas. Oportunidades para que elas sejam bem recebidas, ouvidas e que tenham uma chance real de mostrar seu estilo e sua capacidade de gerar impacto e resultado.

Como o 80 em 8 pode ajudar?

- **Pregando para os não convertidos:** CEOs, conselheiros e alta liderança das empresas, mostrando como gerar oportunidades;
- **Ajudando a conscientizar as mulheres sobre como enfrentar os desafios,** mostrando modelos, oferecendo escuta e criando um ambiente de troca de experiências para que cada uma se fortaleça enquanto se prepara para essa jornada;
- **Criando espaços nas políticas públicas** para que tenhamos cotas enquanto o número de mulheres não chegar na massa crítica.

Sejam todos e todas bem-vindos a conhecer nosso trabalho. Juntem-se a nós!

Comitê 80 em 8
Denise Damiani
Maria Fernanda Teixeira
Tania Moura



“O Grupo Mulheres do Brasil tem como missão trabalhar em iniciativas para um Brasil melhor. **Nossas ações são sempre inclusivas**, positivas e compreendem todas as diversidades de nossas brasileiras. O Comitê 80 em 8 objetiva e trabalha para termos igualdade de gênero nos altos cargos de todas organizações.”

LUIZA TRAJANO

Presidente do Grupo Mulheres do Brasil
Empresária | Presidente do Conselho do Magazine Luiza

“Você mulher, você homem: **O que têm feito para que as diferenças de mesmos direitos não existam?** Suas filhas, netas, sobrinhas, terão que esperar mais 207 anos para estarem nos altos cargos e conselhos? Tenho certeza que você terá ações para que a igualdade ocorra já.”

MARIA FERNANDA TEIXEIRA

Líder do Comitê 80 em 8
Conselheira



“Quem tem amigas,
tem tudo.”

DENISE DAMIANI

Colíder Comitê 80 em 8
Conselheira | Consultora de Negócios



“Não é sobre empresas, resultados ou ainda conceitos filosóficos. **É sobre pessoas.** E como realmente colocamos o ser humano como prioridade em nossas intenções, decisões e ações.”

TANIA MOURA

Colíder Comitê 80 em 8
Conselheira | Consultora de Gente & Gestão





COMITÊ
80 em 8

EDIÇÃO 2020/2021



ARTIGOS

80 em 8

- 01** Construindo uma mulher para o topo
- 02** Remuneração x Gênero
- 03** Governança da Inovação
- 04** Como as mulheres podem ser melhor ouvidas e resolver conflitos em conselhos
- 05** A decisão de não ter filhos
- 06** Como criar oportunidades para mulheres em conselho junto a gestoras de recursos e fundos de Investimentos?
- 07** Demorei para entender o poder de uma executiva
- 08** O que desejo conservar?
- 09** Como o autoconhecimento impulsiona mulheres na liderança
- 10** Como se preparar para falar em público
- 11** Sororidade
- 12** Diversidade em conselhos - ainda é pauta no século XXI
- 13** Mulheres no Comando: o poder das mulheres seniores abrindo o caminho para a próxima geração
- 14** Como lidar com a solidão nas posições de C-level
- 15** Como transformar o discurso em ação: impulsionando a liderança feminina

Andrea Ramos

Andresa Fernandes Cruz

Bibiana Carneiro

Carmen Jacir e Christiana Beyrodt

Carolina Reis

Christiane Bechara

Claudia Hausner

Denise Damiani

Denise Paludetto

Elena Crescia

Isabela Muniz

Jandaraci Araujo

Jessica Paraguassu

Juliana Grandini

Jurema Andrade

ARTIGOS

80 em 8

- 16 Como ter mais tempo de fala em reuniões com predominância de homens?
- 17 Como as empresas podem ser mais lucrativas tendo mulheres na liderança e em seus conselhos?
- 18 Por que mulheres em Tecnologia
- 19 Somos (ainda) coadjuvantes nos conselhos
- 20 Como mulheres líderes tornam-se mentoras
- 21 Como conciliar maternidade e carreira
- 22 Construindo seu *networking*
- 23 Mulheres no topo, porquê interessa às empresas?
- 24 Caminhos para combater o fenômeno “teto de vidro”
- 25 Como iniciar a jornada para se tornar uma conselheira?
- 26 Como ser conselheira no terceiro setor?
- 27 Um pool de talentos femininos, prontos para sentar à mesa
- 28 Uma breve história
- 29 Como a equidade de gênero pode ser alcançada em segmentos predominantemente masculinos?

Larissa Gomes

Lucimar Reis

Maria Fernanda Teixeira

Marina Willisch e Isabel Faria

Marta Gucciardi

Nadiane Smaha Kruk

Paula Foster Cordeiro

Renata Del Bove

Renata Moreira

Silaine Benzobas

Suzana Kubric

Tania Moura

Tania Maria Villar

Velma Gregório



Andrea Ramos
CEO da Disruptiva

Construindo uma mulher para o topo

Você já parou para pensar em como o mundo seria diferente se todas nós fossemos educadas a conquistar nossos objetivos, independentemente do nosso gênero, como a nossa vida seria diferente?

Quando eu me lembro da infância, automaticamente me vem a lembrança de que ser uma boa menina significava brincar, porém, manter as roupas limpas, levar um bebê no carrinho, uma série de roupas da *Barbie* e nos momentos de travessura eu pegava aquele carro de controle remoto do meu primo que me fazia sentir no controle, de repente tentava aquela voltinha no carrinho de rolimã e por fim ficava na fila do videogame e sentia um enorme prazer quando vencia aquele jogo de luta.

No momento em que te dizem **algo não é coisa de menina** significa que provavelmente você estava tentando fazer algo que desafiava alguma coisa e isso é uma espécie de

gatilho para a **origem de uma autossabotagem** por toda a vida.

Na adolescência, o papel estabelecido para a mulher é o de submissão em prol do casamento,. Em seguida, na fase adulta, ela depara-se com o drama entre carreira e maternidade.

O ponto é empoderamento feminino e, quando toco nesse assunto, não me refiro apenas em dar espaço para as mulheres na sociedade mas, de como é **importante formar essas meninas encorajadas a serem o que quiserem**, a ter autoestima em diversos aspectos da vida e principalmente em conseguir dar esse suporte a outras mulheres que possam precisar.



Recentemente, um estudo realizado pela McKinsey revelou que ao invés do teto de vidro, ou seja, da dificuldade da mulher chegar ao cargo de CEO, a **principal barreira para que as mulheres cheguem ao topo, na realidade, é o crescimento para cargos de gerência logo no início da carreira.** No Brasil, as mulheres estudam, em média, um ano e meio a mais do que os homens e correspondem ao maior percentual da população universitária. Mesmo assim, a maior trava ainda é a maternidade.

Se quisermos elevar o número de mulheres em Conselho de Administração **precisaremos rever o modelo de desenvolvimento das mulheres na sociedade e no mercado de trabalho desde cedo.** A desconstrução dos vieses inconscientes, apoio, pertencimento e ações efetivas para que a diversidade ocorra na prática são fundamentais para que possamos inserir uma posição relevante de mulheres no topo e assim, no futuro, ter um mercado de trabalho eficiente, receptivo e diverso.

Por trás de uma grande mulher, há uma menina que aprendeu a vencer!



Andresa Fernandes Cruz

Head de Remuneração e Operações de RH da Porto Seguro

Remuneração x Gênero

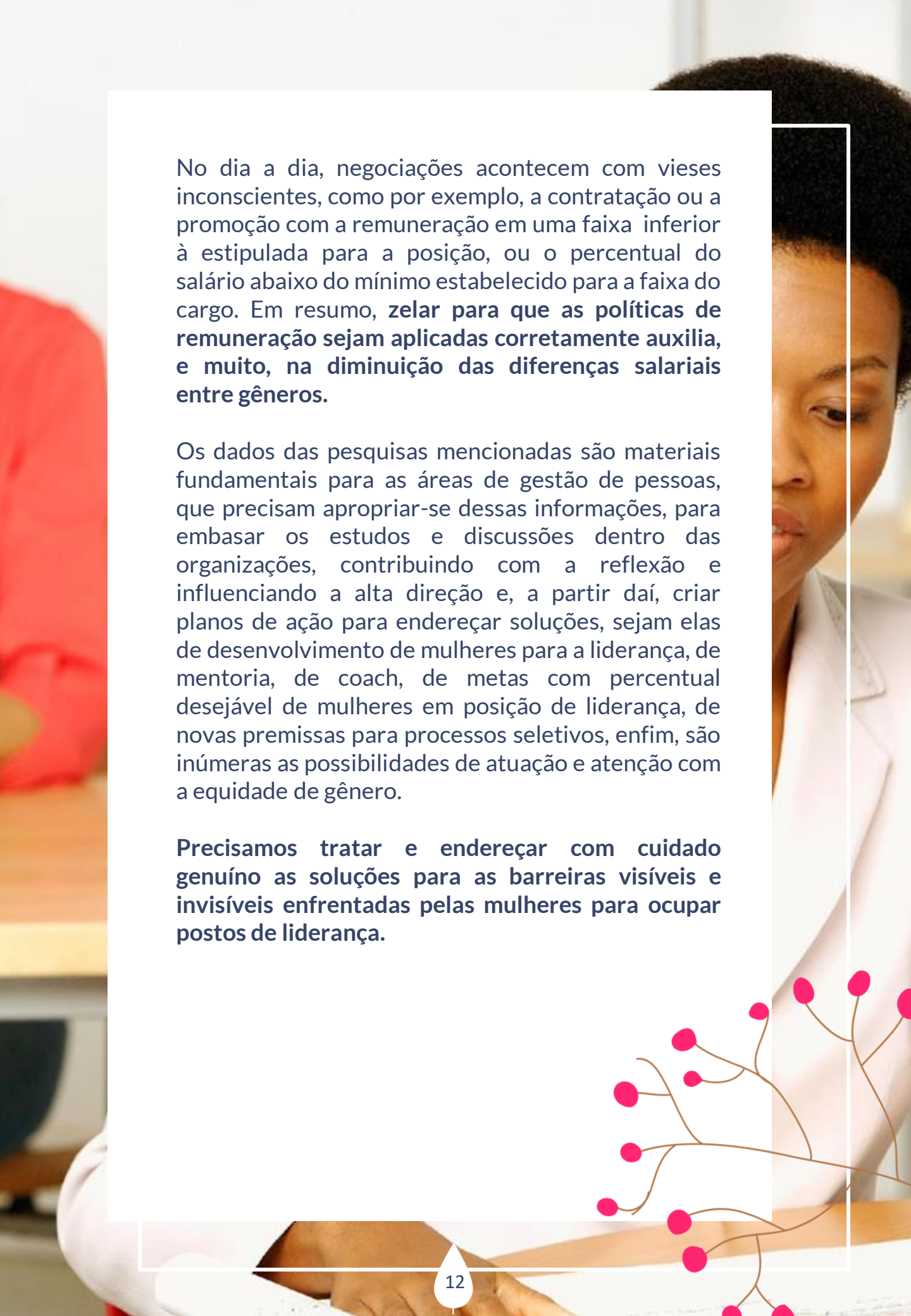
São diversos os estudos que mostram as lacunas de gênero no mercado de trabalho. Há poucos anos, as principais consultorias de remuneração, como Mercer, Korn Ferry e Willis Towers Watson, por exemplo, passaram a inserir em suas pesquisas anuais a divulgação de dados sobre a diferença de salário entre homens e mulheres e a disparidade de gênero em posições de liderança nas organizações, entre outras informações sobre diversidade.

Observamos as empresas evoluindo com as **pautas de equidade, diversidade e inclusão**. Algumas de forma mais tímida, outras mais arrojadas, algumas errando e corrigindo-se durante o caminho, outras assumindo a sua própria vulnerabilidade e entendendo que o processo não é simples e nem linear. Ainda é pouco. Enquanto não houver espaço e abertura genuína para entender que **temos problemas culturais e estruturais, dentro e fora das organizações**, toda e qualquer ação não terá eco na cultura organizacional e na sociedade como um todo.

Por isso, é muito importante termos dados atualizados, como

os resultados das pesquisas mencionadas, retratos reais que explicitam a **baixa representatividade de mulheres nos níveis de alta liderança** das pirâmides organizacionais e a **diferença de remuneração entre homens e mulheres na mesma posição**, especialmente nas posições de liderança.

Durante a minha trajetória como profissional de remuneração, já ouvi, inclusive de mulheres, dúvidas sobre a existência da diferença salarial entre homens e mulheres, sendo uma estrutura salarial desenhada considerando as especificidades de cada posição, **desconsiderando critérios de gênero**.
Expectativa x realidade.



No dia a dia, negociações acontecem com vieses inconscientes, como por exemplo, a contratação ou a promoção com a remuneração em uma faixa inferior à estipulada para a posição, ou o percentual do salário abaixo do mínimo estabelecido para a faixa do cargo. Em resumo, **zelar para que as políticas de remuneração sejam aplicadas corretamente auxilia, e muito, na diminuição das diferenças salariais entre gêneros.**

Os dados das pesquisas mencionadas são materiais fundamentais para as áreas de gestão de pessoas, que precisam apropriar-se dessas informações, para embasar os estudos e discussões dentro das organizações, contribuindo com a reflexão e influenciando a alta direção e, a partir daí, criar planos de ação para endereçar soluções, sejam elas de desenvolvimento de mulheres para a liderança, de mentoria, de coach, de metas com percentual desejável de mulheres em posição de liderança, de novas premissas para processos seletivos, enfim, são inúmeras as possibilidades de atuação e atenção com a equidade de gênero.

Precisamos tratar e endereçar com cuidado genuíno as soluções para as barreiras visíveis e invisíveis enfrentadas pelas mulheres para ocupar postos de liderança.



Bibiana Carneiro

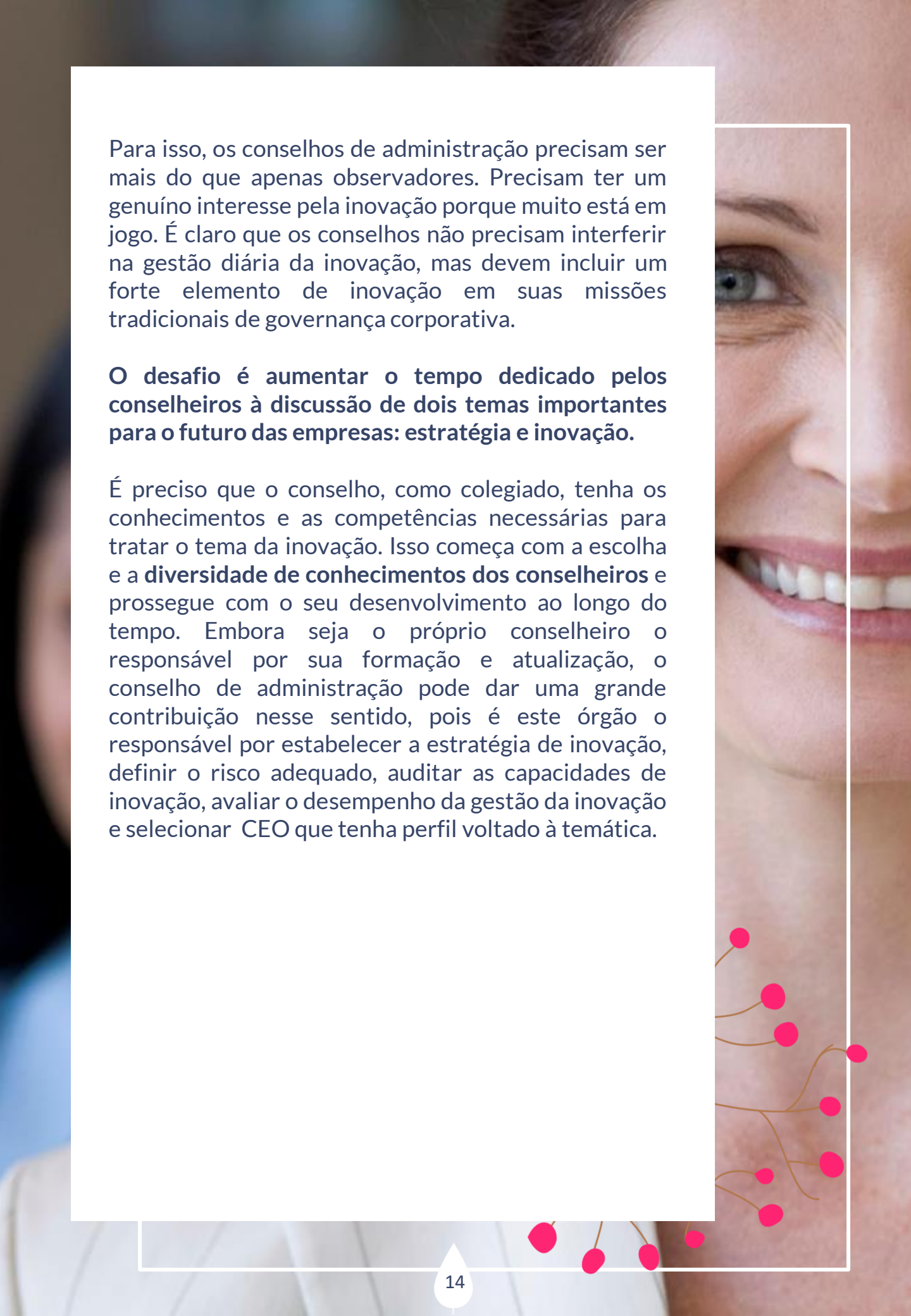
Country Manager Tecnovax do Brasil, Conselheira Certificada IBGC

Governança da Inovação

O alto nível de incerteza causado pela alta velocidade da tecnologia de inovação, junto com uma enorme quantidade de informações difíceis de analisar estão moldando o quadro atual e apontam na mesma direção: há uma necessidade de uma gestão da inovação mais proativa e uma visão de futuro por parte de gestores e conselheiras(os) das empresas.

Mas, embora a inovação seja vista como uma importante maneira de assegurar a vantagem competitiva de uma empresa, o sucesso não é sempre garantido. Pelo contrário, apostar em inovação significa correr inúmeros riscos, muitos dos quais não são possíveis de mapear no início do processo. A inovação disruptiva é ainda mais difícil de prever. Por isso, para evitar surpresas negativas, as organizações que querem inovar, precisam identificar rapidamente as inovações potencialmente disruptivas em produtos, serviços e/ou modelos de negócio, criar as estruturas internas dedicadas e testar os protótipos em mercados escolhidos o mais rapidamente possível. Além disso, saber lidar com o fracasso de uma ideia exige muita maturidade e resiliência na gestão das empresas. Portanto, é importante atentar-se para a gestão e a governança da inovação.

Na prática, isso significa combinar a forma de pensar estrategicamente, redesenhar a estrutura e alinhar a cultura organizacional, com o papel de mediação entre todas as partes interessadas: sócios, colaboradores, sociedade e investidores. Esse tipo de combinação somente é possível aplicando os princípios da governança da inovação para transformar desafios em oportunidades e informações em estratégias.

A close-up photograph of a woman's face, smiling and looking slightly to the right. The image is partially obscured by a white text box on the left and a decorative graphic of pink dots and lines on the right.

Para isso, os conselhos de administração precisam ser mais do que apenas observadores. Precisam ter um genuíno interesse pela inovação porque muito está em jogo. É claro que os conselhos não precisam interferir na gestão diária da inovação, mas devem incluir um forte elemento de inovação em suas missões tradicionais de governança corporativa.

O desafio é aumentar o tempo dedicado pelos conselheiros à discussão de dois temas importantes para o futuro das empresas: estratégia e inovação.

É preciso que o conselho, como colegiado, tenha os conhecimentos e as competências necessárias para tratar o tema da inovação. Isso começa com a escolha e a **diversidade de conhecimentos dos conselheiros** e prossegue com o seu desenvolvimento ao longo do tempo. Embora seja o próprio conselheiro o responsável por sua formação e atualização, o conselho de administração pode dar uma grande contribuição nesse sentido, pois é este órgão o responsável por estabelecer a estratégia de inovação, definir o risco adequado, auditar as capacidades de inovação, avaliar o desempenho da gestão da inovação e selecionar CEO que tenha perfil voltado à temática.



Carmen Sfeir Jacir

*CEO da DSD2B, Advogada e
Mediadora*



Christiana Beyrodt Cardoso

*COO da DSD2B, Advogada e
Mediadora*

Como as mulheres podem ser melhor ouvidas e resolver conflitos em conselhos

Certamente é desafiador para mulheres conquistar uma cadeira em conselhos de empresas. Uma vez conquistado, não é fácil ser devidamente ouvida. Aqui seguem algumas dicas e ferramentas para mudar isso :

Importância da comunicação não verbal

Ter essa consciência de que a comunicação está também em nosso comportamento nos ajuda a escutar mais do que falar, mostrando para quem fala que estamos prestando total atenção.

Explore interesses

Sempre explore os interesses em lugar de ficar nas posições. A posição consiste no que uma pessoa pede. Os interesses são os motivos reais ou as necessidades por trás do que uma pessoa pede. Entendendo os interesses de cada um, é possível chegar a soluções

ganha-ganha para as partes em uma discussão.

Pratique a escuta ativa e a empatia

Ouçã para ser ouvido. Ouvir ativamente não é apenas ouvir com os ouvidos. É preciso deixar de lado todos os seus julgamentos e paradigmas. Empatia não confunde-se com simpatia, nem é ser fraco ou abrir mão da defesa de seus interesses. Empatia consiste em uma observação respeitosa da situação do outro. E ela deve ser recíproca.

Tenha como aliada técnicas de comunicação não violenta (CNV):

São quatro os componentes da CNV:

1) Observe sem julgar. Não faça qualificações ou comparações, responsabilize-se por seus atos e pelos sentimentos que as palavras de outros causam em você, seja específica a respeito do ponto que quer expor, sem atacar pessoas ou referir-se a quem não está na sala.

2) Exponha seus sentimentos em relação aos fatos. Vulnerabilidade não significa fraqueza. Numa medida adequada, ela ajuda a estabelecer uma conexão com o interlocutor. Fale e expresse seus sentimentos e ligue-os a uma necessidade.

3) Exponha suas necessidades. Esclareça para que pede o que pede, porque certo ponto é importante para você.

4) Faça seu pedido de forma clara e objetiva.

Foco no problema e nos fatos, não nas pessoas. Insista em critérios objetivos e não em subjetivos

Evite rótulos negativos ou julgamentos

Tenha sempre visão de futuro

Utilize palavras positivas buscando alinhar interesses comuns sem focar no passado, mas sim com o olhar para o futuro.

Estratégias de comunicação e negociação podem ser importantes para as mulheres estabelecerem uma melhor atuação em conselhos de empresas e serem efetivamente ouvidas e respeitadas.





Carolina Reis

Head de Expansão da Amazon

A decisão de não ter filhos

Após muitos anos de luta, hoje podemos dizer que a mulher atingiu conquistas importantes para o desenvolvimento de uma sociedade mais igualitária. Tais feitos nos trouxeram liberdades física e financeira. Temos o direito a cursar faculdade, direito ao voto, direito de controle de natalidade, liberdade civil e de trabalho.

Esse fato fez com que escolhas, que antigamente eram conhecidas como deveres, trouxessem mudanças nas relações familiares. Antigamente era dado como fato a questão da mulher ter filhos. Nós éramos criadas para crescer, casar e ter filhos. Hoje em dia, é muito comum vermos mulheres que decidem não ter filhos, seja por priorização profissional, desejo de liberdade, ou simplesmente por não se identificar com a maternidade.

De acordo com uma pesquisa global feita pela farmacêutica Bayer, o índice de mulheres que não querem ter filhos chega a 72%. **E será que nossa sociedade está preparada para entender que a maternidade é também uma escolha?**

Na prática, ainda existe preconceito em relação à mulher que simplesmente decide não ser mãe. Segundo um estudo, publicado pela revista *Sex Roles*, em 2017, muitas mulheres que não optaram pela maternidade afirmaram que sentem-se culpadas e moralmente erradas.

Vamos refletir sobre esse assunto, e das próximas vezes que encontrarmos uma mulher que não tenha o desejo de maternidade, ao invés de perguntar o motivo, vamos parabenizá-la pela coragem de tomar essa difícil decisão, como também pela bravura de vocalizá-la.

Liberdade e autonomia também estão ligadas ao direito de dizer “sim” ou “não” à maternidade.



Christiane Bechara

Sócia da KPTL, Gestora de recursos voltada para inovação e tecnologia

Como criar oportunidades para mulheres em Conselho junto a Gestoras de Recursos e Fundos de Investimentos?


Nos últimos tempos, muitas iniciativas estão sendo desenvolvidas para fomentar a participação de mulheres em conselhos. Grupos formais, comitês, programas de mentoria, bem como ações afirmativas para promover a diversidade e a inclusão de mulheres. **A indicação é uma importante ferramenta para se alcançar esse objetivo** e o acesso a tomadores de decisão na escolha de membros de conselho, tais como presidentes de conselho, de fato pode contribuir.

Um outro caminho a ser trilhado é a **aproximação a gestoras de recursos e fundos de investimentos**.

Tradicionalmente, fundos de investimentos levam boas práticas de governança corporativa para suas investidas e o Conselho é um dos principais instrumentos para construí-la. Vale destacar que **os fundos indicam diretamente ou têm grande influência na indicação de membros para Conselho**.

Com a queda nas taxas de juros, novos produtos estão

sendo oferecidos aos investidores e especialmente o fluxo de recursos destinados a *venture capital* têm crescido muito. Muitas **novas posições de conselho têm surgido** e a atuação junto a esse segmento, em contatos diretos com os líderes das gestoras ou também via entidades dessa indústria, poderá trazer muitas oportunidades para mulheres. Identificar gestoras cujas teses de investimento estão alinhadas com a área de expertise da profissional pode inclusive quebrar a barreira de entrada ao primeiro conselho.



Tendo em vista os movimentos de mercado e os recentes **avanços para disseminação de práticas ESG**, cada vez mais, é papel das gestoras de fundos promoverem o **S (social)**, além do **E (ambiental)** e do **G (governança)**. Tais práticas contribuem para geração de valor e esse é um dos principais objetivos de um fundo ao investir. Além disso, a tendência é que não apenas os investidores cobrem essa postura de modo mais ostensivo, mas também jovens profissionais ao tomarem a decisão de trabalhar numa determinada empresa.

Na posição de acionistas, os fundos esperam que os conselhos estejam totalmente engajados no desenvolvimento e na implementação da estratégia da empresa. **Estudos já mostraram que a diversidade em conselhos traz impactos positivos ao desempenho das empresas.** As mulheres contribuem, em geral, voltando-se às questões sociais e ambientais e trazendo uma visão abrangente no mapeamento e mitigação de riscos.

Diante desse contexto, o momento é propício para a atuação das mulheres. Existe a abertura e as mulheres possuem as competências para tanto. A jornada é longa, mas com as conexões corretas podemos encurtar o caminho.



Claudia Hausner
CEO da HH Inteligência

Demorei para entender o poder de uma executiva

Passando batom no banheiro feminino do aeroporto de Brasília, me perguntaram: como ele é? E eu perguntei: ele quem? O Antônio Fagundes que sentou-se ao seu lado no avião, foi a resposta. Eu nem havia reparado. Estava envolvida na renegociação da dívida externa brasileira, estava me preparando para uma reunião com Pedro Malan. **Diante da minha reação, as frustrações das mulheres no banheiro foram visíveis.**

A assessora de imprensa do banco em que eu trabalhava me ligou dizendo que eu precisaria falar sobre *Eurobond* emitidos e o que iria acontecer com o cenário econômico do Brasil em um texto para um veículo de comunicação. Perguntei

quantos caracteres ele deveria ter e qual era o prazo para entregar. Amanhã, respondeu ela. Entreguei a tempo da matéria sair. Não faltava informação e nem conteúdo. Valorizava o banco para o qual eu trabalhava, **mas tinha também meu nome e cargo.** Logo em seguida da publicação, um comunicado interno notificava que a partir daquele dia, somente o presidente poderia falar com a

imprensa. A assessoria ligou de novo perguntando o que iria fazer, já eu era quem respondia sobre economia, mercado, tendências, tinha visão de futuro e conhecimento para falar de tudo isso.

Nos leilões de privatização era eu quem entregava o envelope dentro da Bolsa de Valores. Clareava o cabelo, usava um corte bem curto, vestia sempre conjunto saia lápis e blazer pretos, blusa branca de seda. Todos na mesa de operação acompanhavam o leilão me procurando. Teve um leilão em que recebi o comunicado de que não iríamos mais apresentar proposta, fiquei no pregão mas não em evidência.

Ficaram preocupados: onde eu estaria, sem minha presença perderíamos o leilão.

Fui a um cliente do banco conversar sobre seus números e como poderia construir valor, em Caxias do Sul, saí contratada como Diretora de Planejamento Estratégico e depois fui Diretora de *Supply Chain*, economizei 12% de R\$ 170 milhões de compras.

Como consultora, atendi empresas fora do estado de São Paulo em sucessão, planejamento e reposicionamento estratégico e de mercado, e construção de valor. Portanto, ir e vir de avião era rotina. Viajar de avião não pode ter pressa - há tempestades, neblinas, últimos reparos ou mesmo troca de aeronaves. Mas o comum era o que os donos das empresas, portanto presidentes, falavam: vamos esperar ela chegar, ela que decidirá, assinarei embaixo.

Recentemente, fui a uma reunião sobre uma linha vocacionada para investimento e infraestrutura, ou seja, apresentei uma solução. O sócio majoritário falou para os Diretores, quero ela como Conselheira no nosso grupo (são dezenas de empresas). É isso o que acontece!

Certamente o homem mais famoso da TV na época não conseguiu entender o poder de uma executiva. A maioria das vezes o poder da mulher é justamente ser e não fazer teatro.





Denise Damiani

Conselheira, Consultora de Negócios e Colíder Comitê 80 em 8

O que desejo conservar?

Apesar de sermos metade da população (e mães da outra metade) as mulheres não ocupam os espaços que desejam e merecem.

Somos poucas, mundialmente a taxa é de pífios 5% de mulheres no topo das organizações. **Enquanto não formos pelo menos 30% nos espaços de poder, nossas vozes não serão ouvidas**, nossas necessidades não serão levadas em conta, e talvez o pior de tudo, a realidade não será criada com nossa visão e contribuição.

Podemos nos perguntar, mas não basta ser mãe e educarmos nossos filhos a não serem machistas? A resposta é não, não basta!

Urge criamos um mundo mais justo, mais comedido, menos belicoso, mais igualitário, mais bonito, mais colaborativo, e isto será impossível sem a contribuição do poder feminino.

Então, instigo a todos a se perguntarem: O que desejo conservar? Com a certeza de que na vida tudo se transforma a partir daquilo que **decido** conservar.



Denise Paludetto

Diretora de Pessoas e Cultura da Omni Banco e Financeira

Como o autoconhecimento impulsiona mulheres na liderança

Sabemos que um dos grandes desafios da liderança feminina está relacionada ao desenvolvimento da autoconfiança. Historicamente, fomos ensinadas a não arriscar e a não incomodar e pouco estimuladas a nos posicionarmos em diferentes situações. O fato é: **para fortalecer a autoconfiança será necessário um belo mergulho para dentro de si mesmo**, o tal do autoconhecimento.

Para tanto será necessário cuidar e atuar em dois aspectos: conhecer e liderar a si mesmo e, então, liderar os outros.

Uma das certezas que aprendi em toda minha prática é que **os melhores líderes são os que se conhecem**. A liderança inspiradora passa necessariamente pelo autoconhecimento.

Como liderar o outro se me falta conhecimento de mim mesmo? Como desenvolver o outro se eu não tenho consciência dos meus pontos de desenvolvimento? Como adaptar a melhor forma de comunicação para cada indivíduo se eu não compreendo qual a minha forma usual de comunicação? Como ter uma equipe que performe e me complemente se eu não conheço minhas próprias fortalezas e dificuldades? E, novamente, como lidar com os medos do meu time se eu ainda não compreendi os meus próprios medos?

Muito se fala do autoconhecimento, mas poucos são corajosos para um verdadeiro olhar interno, para conhecer e aceitar seus comportamentos, seus padrões, sua estrutura emocional, suas

certezas, suas incertezas, suas fortalezas e suas oportunidades, para conhecer sua coragem e seus medos. Esse processo nos ajuda a diminuir o medo de fracassar e a focar nosso caminho no que temos de melhor, nas forças que nos diferenciam, nos permite apoiar o desenvolvimento da carreira no que já somos bons e não na busca incessante de apenas minimizar pontos fracos.

E, é dessa forma, que o autoconhecimento pode alavancar a liderança: **conhecer a si mesmo gera autoconfiança, que gera mais capacidade de influência e mais possibilidade de mobilizar pessoas para um objetivo comum.** Não basta olhar apenas para frente, será necessário olhar também para sua trajetória com respeito e amor. Não se esqueça de onde veio, mas sua origem não pode ser o limite para onde você quer ir. Como já dito por Jung, “conhecer a sua própria escuridão é o melhor método para lidar com as trevas das outras pessoas”. Uma coisa é fato: o caminho do autoconhecimento trará boas descobertas, além do conhecimento da sua escuridão.

O caminho para mais mulheres em cargos de alta liderança e conselhos passa por discussões no ambiente político, social, corporativo e, não menos importante, pelo protagonismo das próprias mulheres em suas carreiras e negócios. Dar direção, posicionar-se estrategicamente e atuar com propósito são ações facilitadas quando sabemos quem somos, do que somos capazes e quais as armadilhas devemos evitar.

Com o foco no futuro, sabemos que as principais competências exigidas serão as habilidades sócio emocionais. O futuro exige líderes humanos, com empatia, que ajudem no desenvolvimento atuando como mentores e como líderes próximos, com olhar completo sobre o ser humano. Presente e futuro reforçam que conhecer a si mesmo será o grande diferencial para a liderança.





Elena Crescia

Speaker Coach | TEDxSãoPaulo curator & organizer | Country Director at Clubes TED-Ed Brasil

Como se preparar para falar em público

"A CBN quer entrevistar você amanhã de manhã." "Amanhã tem reunião do comitê executivo e pediram para você falar da sua ideia para a próxima campanha." "Na próxima convenção anual você vai falar sobre aquele case da sua área". "Sou organizadora do congresso internacional e gostaríamos de convidar você para ser uma das nossas palestrantes da próxima edição."

Estes são alguns dos convites que uma mulher executiva pode receber e que causam uma mistura de orgulho e medo. A gente se obriga a aceitar, afinal estas oportunidades não tocam nas nossas portas todos os dias. Mas, assim que aceitamos começam as dúvidas. Como posso me preparar para a minha fala ser relevante?

Tenho dez anos de experiência como curadora e preparadora de palestrantes do TEDx São Paulo, TEDxJardins e TED, além de outros eventos TEDx e de inúmeros eventos corporativos, tanto para público externo como para

público interno, com os que trabalhei ao longo dos anos. Muitas vezes me perguntam quais são as principais dicas para fazer uma apresentação memorável e como falar em público sobre uma ideia usando TEDTalks como referência.

Acredito que essas dicas podem servir não só em situações de palestras formais, num palco e com microfone na mão, ou em situações que a sua fala está sendo gravada para ser publicada. Elas serão úteis também quando for falar sobre as suas ideias numa reunião de conselho, numa reunião do comitê executivo, numa entrevista para uma rádio ou

mídia impressa. Sempre é bom dedicar um tempo para planejar e preparar-se.

A intenção é ajudar você a passar a sua mensagem de forma simples, curta e clara, mas cheia de vida, com exemplos e não desprovida de emoção e humanidade. Como falar para ser entendido e para deixar uma mensagem memorável?

Se pudesse passar só uma dica seria: foque na sua ideia. O seu objetivo principal é passar uma mensagem. Tome uns minutos para refletir e se perguntar: O que você quer que as pessoas sintam, pensem e façam depois de ouvi-la? Também pode ajudar imaginar essa situação: você acabou de falar, e alguém escreve um tweet ou publica stories no instagram e fala: "Ela acabou de falar sobre...." Como você quer que uma pessoa no público complete esta frase?

Aprenda a fazer bom uso de storytelling. Porque a ideia é importante para você? Qual é a sua relação com a ideia? Quando você conta uma história, conte como você fez parte dela. Quando você conta uma história sua (e não a de outra pessoa), inevitavelmente o público percebe a emoção, entende como você identifica-se com ela e responde mais positivamente.

São os detalhes que fazem a diferença. Compartilhe minúcias que permitam ao público visualizar

e dar significado ao seu discurso. Verifique os dados. É importante checar os dados, citar as fontes, conferir o nome do autor de uma citação, mencionar o pesquisador à frente da pesquisa. Acredite, você pode transmitir ideias e conceitos difíceis usando linguagem simples e concisa. Evite os jargões da sua área ou da sua empresa.

Toda boa história tem um começo, um meio e um final. Certifique-se de fluir suavemente por cada uma das etapas, sem ficar por tempo demais em nenhuma delas. Pense em como finalizar o seu discurso com cuidado. Coloque a sua mensagem principal na frase final de alguma maneira.

Não deixe de ensaiar, sozinha ou acompanhada. Quanto mais você praticar, melhor você irá se apresentar. Pratique em frente ao espelho, pratique em frente aos amigos. Pratique mais vezes do que você acha que é necessário. Você pode usar o seu telefone como aliado, gravar o que está pensando falar para depois ouvir a gravação e avaliar: estou usando o tom de voz adequado? Onde estou travando? Onde preciso incluir uma pausa?

Tenho certeza que o mundo precisa ouvir as suas ideias. O objetivo almejado é falar com segurança, mas uma coisa é certa: se não sentir segurança, não deixe de falar das suas ideias. Seguindo essas dicas, você vai arrasar como conselheira.



Isabela R. Muniz de Oliveira

Head de Finanças e Riscos LATAM da GE Power

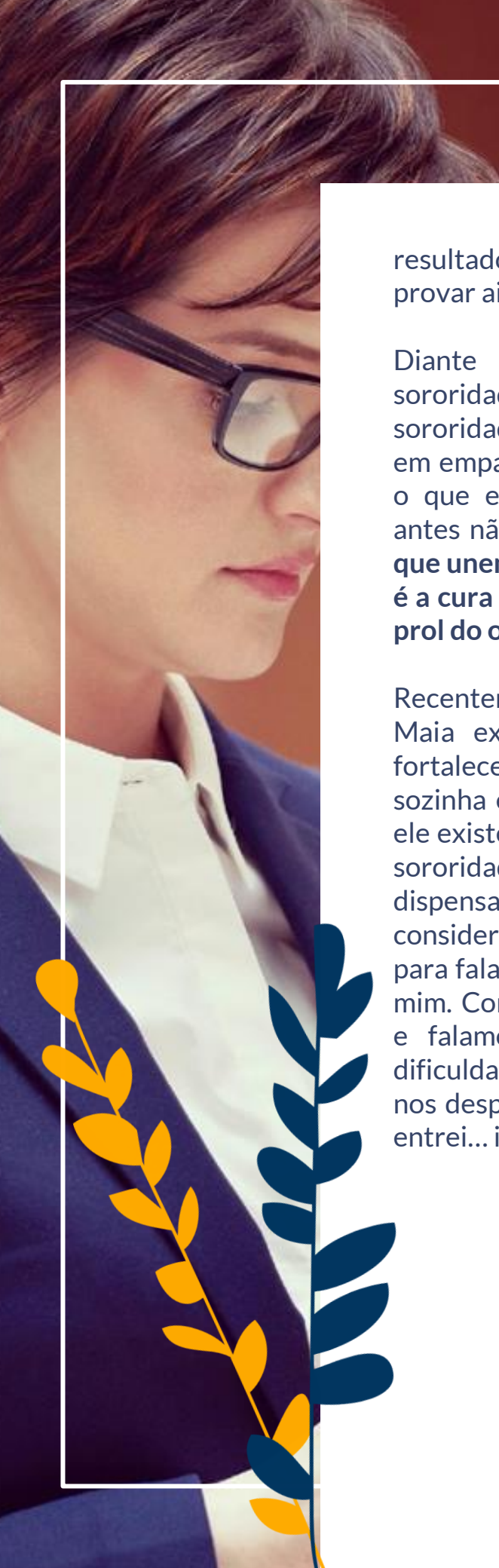
Sororidade

Sou de 1983 (gloriosos anos 80), uma pessoa da época da transição; nem anos 70 nem 90, entre geração X e Y, tive aula de informática com disco rígido, usei disquete, *pendrive* e agora mantenho meu trabalho na nuvem, mas o que nunca mudou foi meu sonho de ser executiva. **Confesso que ser mulher, jovem e negra agregam desafios. Mas é possível.**

Um talento primordial é o poder da reflexão, uma habilidade que às vezes é natural e outras emoldurada com experiência. No meu caso vem em progressão nos últimos cinco anos, com ponto de partida na sororidade. Me considero executiva em formação, com cerca de 14 anos de carreira. **Quanto mais eu crescia, mais sozinha eu me sentia,** principalmente pelo meu setor de atuação (mineração e energia). Honestamente, meu método sempre foi dedicação extrema e ponto final, sem estratégia, sem conexão e sem integração, tudo isso resultou no que eu chamo de **Ambição Solitária.**

Em síntese, é querer crescer sem saber para onde, subir sem pensar como, tudo isso ancorado na sensação de solidão, que contamina várias áreas da vida. Assim sendo, decidi descobrir o que as pessoas de sucesso faziam, mais especificamente como as mulheres faziam.

Nesse momento minha bolha furou e descobri que por ser mulher ganhava menos que meus pares, o que segundo o Relatório Global de Lacunas de Gênero 2020 do Fórum Econômico Mundial não deve mudar nos próximos 99 anos, era **desconsiderada em promoções** (mesmo com



resultados maiores) e por ser negra tinha que me provar ainda mais.

Diante de perspectivas tão negativas, a sororidade me abriu as portas, o significado de sororidade é a aliança entre mulheres baseada em empatia na busca de um objetivo comum. Foi o que encontrei ao buscar as referências que antes não via. A palavra aqui é empatia, **pessoas que unem-se para melhorar umas às outras, essa é a cura para ambição solitária: formar laços em prol do objetivo comum.**

Recentemente escutei Luiza Trajano e Rachel Maia exaltarem o valor de mutuamente nos fortalecermos, que o caminho ao sentir-se sozinha é não desanimar e buscar apoio, porque ele existe. Há algum tempo me peguei praticando sororidade com uma funcionária que foi dispensada de um outro setor, nunca me considerei referência, mas ela pediu uma reunião para falar sobre carreira porque espelhava-se em mim. Com toda honestidade, escutei seus planos e falamos de onde estava sua excelência e dificuldade, identificamos juntas a estratégia e nos despedimos como amigas; eu saí melhor que entrei... isso é sororidade, vale a pena praticar.



Jandaraci Araujo

Co-founder Conselheiras 101 | Board Member e Executiva do Mercado Financeiro na área de Sustentabilidade

Diversidade em Conselhos - ainda é pauta no século XXI

Espero que daqui há alguns anos, falar sobre diversidade seja um assunto sem sentido e desconexo da realidade. Espero que você que esteja lendo esse texto daqui há uns 30 anos tenha um misto de indignação e assombro, de como em pleno século XXI, mulheres, negros e todos os grupos minorizados, ainda lutavam por equidade e igualdade de oportunidades no mercado corporativo.

Estamos em janeiro de 2021, um dia qualquer, em um lugar qualquer do Brasil, ainda vivendo em um período pandêmico, a Era Covid – E.C, originada por um vírus que dizimou milhares de vidas, entre o luto e a esperança de uma vacina efetiva para todos, seguimos pautando a importância da organizações promoverem a inclusão social e serem agentes de transformação para uma sociedade mais igualitária.

No ápice da pandemia, as desigualdades sociais tornam-se mais explícitas, o assassinato de um homem negro nos EUA,

culmina em uma série de protestos sobre a questão do preconceito racial - o movimento *Black Lives Matter* ganha uma proporção mundial, e traz luz ao racismo estrutural no Brasil. **As organizações são impelidas a se posicionar para além de notas de apoio, ou simples notas de repúdio.**

Investidores institucionais passaram a exigir um *report* claro sobre como estão as ações de diversidade das empresas investidas, como por exemplo, *Human Capital Management Coalition* e *State Street Global Advisors (SSGA)*, divisão de gerenciamento de ativos da *State Street Corporation*.¹

Em terras tupiniquins, o tema da diversidade, principalmente em conselhos de administração, avança em passos lentos. O estudo 2020 *U.S. BoardIndex S&P 500*, da Spencer Stuart, aponta que somente 11% dos cargos em conselhos são ocupados por mulheres. E se fizemos o recorte racial, chegamos a menos de 0,5%. Mesmo cientes, que mais diversidade aumenta a lucratividade e inovação, ainda há muita relutância em mudar o status quo.

O crescente ativismo nas questões de ESG (*Environmental, Social and Governance*), fortalece a importância de uma corporação mais diversa, resiliente e inovadora, que possa se adaptar rápido as mudanças e tenha uma atuação assertiva em momentos de crise, como o que vivemos. **Como discutir estratégia quando a cultura do conselho e *background* dos conselheiros é praticamente homogênea?** O que torna imperativo para as empresas a coragem de propor uma mudança ativa, e buscar construir um pipeline de colaboradores mais diverso, inclusive e principalmente nos conselhos.

Por convicção ou conveniência, o momento é agora. As empresas que conseguirem sair do discurso à prática, nesse tema especificamente, terão seus riscos reputacionais mitigados e ampliarão a capacidade de atrair e reter talentos, e principalmente um olhar diferenciado dos investidores, clientes e demais stakeholders.

¹ Richard F Lacaille, "Diversity Strategy, Goals & Disclosure: Our Expectations for Public Companies," State Street Global Advisors, August 27, 2020.



Jessica Paraguassu

Founder da Mulheres no Comando

Mulheres no comando: o poder das mulheres seniores abrindo o caminho para a próxima geração

Antes de fundar o Mulheres no Comando, eu nunca tinha tido uma mentora mulher. Isso era uma coisa que me incomodava muito, pois por mais que tivesse mentores incríveis, que fossem empáticos comigo, eles jamais compreenderiam o que é ser mulher no mercado de trabalho. **Percebi então que essa não era uma carência só minha, a falta de representatividade feminina nos altos cargos de liderança era uma coisa que incomodava a muitas também.**

Fizemos uma pesquisa com cerca de 1.000 mulheres sobre como elas sentem-se em relação ao mercado de trabalho e o principal sentimento relatado é a insegurança. Além disso, 71% dessas mulheres disseram que têm medo de engravidar e perderem seus empregos. 54% das mulheres que conversamos disseram enfrentar muitas barreiras para alcançar posições de liderança **e muitas delas não sentem-se competentes para ocuparem posições estratégicas.**

Tenho certeza que você que está lendo este artigo agora não se surpreendeu com os dados que eu mencionei acima. Eles apenas tornam palpável uma realidade que todos sabemos que existe: o mercado corporativo, foi pensado para homens brancos, héteros que tem suas esposas em casa fazendo as tarefas domésticas. **E todas nós que escolhemos desafiar esse padrão, estamos destinadas a pagar um preço,** seja nas horas extra de dedicação, seja nas pequenas agressões que sofremos todos os dias, seja no julgamento

que a sociedade faz sobre como estamos criando nossos filhos.

Por isso, criei o Mulheres no Comando, uma empresa que tem por objetivo fazer com que o mercado corporativo seja mais adequado e próspero para a presença feminina, em que nosso propósito é unir forças entre as mulheres para que possamos ter mais representatividade em altos cargos de liderança, como nos conselhos administrativos, por exemplo.

Uma grata surpresa que tive nesse caminho é o que inspirou o título deste artigo, pois compreendi que para as mulheres que estão hoje em altas posições de liderança, diante de todo esforço que fizeram para alcançarem seus objetivos, é que elas tem um desejo muito profundo de deixar um legado para a próxima geração de mulheres, que assim como eu, não estão mais dispostas a pagar um preço sobre suas escolhas.

“Hoje me levanto sobre o sacrifício de milhares de mulheres que vieram antes, e penso, o que podemos fazer para tornar essa montanha ainda mais alta para que as mulheres que vierem depois de mim possam ver além”, trecho de *O que o sol fez com as flores*, de Rupi Kaur.

Todos os dias desde que começamos esse trabalho me surpreendo com a força e potência de um movimento que em menos de um ano, conquistou mais de 70 mentoras e uma rede de cerca de 6.000 mulheres. Isso me mostra que juntas somos muito mais fortes e que chegou nosso momento de sermos corajosas e mudar tudo aquilo que não podemos mais aceitar. **Vamos juntas?**





Juliana Grandini

Chief Operating Officer (COO) da Intrum

Como lidar com a solidão nas posições de **C-level**

Dentre os grandes desafios das posições C-Level, independentemente do gênero de seu ocupante, está a solidão, um ponto ainda pouco abordado, mas muito vivido.

As responsabilidades da posição trazem uma grande pressão por transparecer estabilidade (por vezes, mesmo diante de tormentas na vida pessoal), entrega consistente de resultados, estar sempre atualizada(o) tomar decisões com naturalidade, tratar temas complexos e confidenciais que podem afetar muitas pessoas.

Mostrar insegurança, fragilidade, dúvida, na grande maioria das vezes não parece ser uma opção. Este é o momento, também, em que a grande maioria destes profissionais **têm cada vez menos pessoas em seu círculo de confiança com quem possa fazer trocas abertas e genuínas, sem receio de ser julgado.**

Esse combinado gera um sentimento grande de solidão. Uma pesquisa da Harvard Business Review (2012) revela que 50% dos CEOs sentem solidão em seus cargos e, destes, 60% acreditam terem o seu desempenho afetado por esse sentimento.

A solidão é percebida com ainda mais intensidade pelas mulheres, que já possuem uma pressão adicional no seu processo de crescimento durante a carreira.

Em inúmeros casos, a solidão chega a ser literal já que apenas 26% das posições de diretoria são preenchidas por mulheres, número que cai para 16% quando se avaliam os conselhos e 13% dos CEOs, conforme

pesquisa realizada pelo Insper e Talenses (2019).

É uma solidão que ali vai além da posição. Muitas vezes reflete a necessidade de demonstrar uma autoconfiança inabalada, em que sinais de fragilidade e insegurança podem ser encarados com um viés inerente ao gênero, sentimento que se acentua quando se é a única mulher na diretoria.

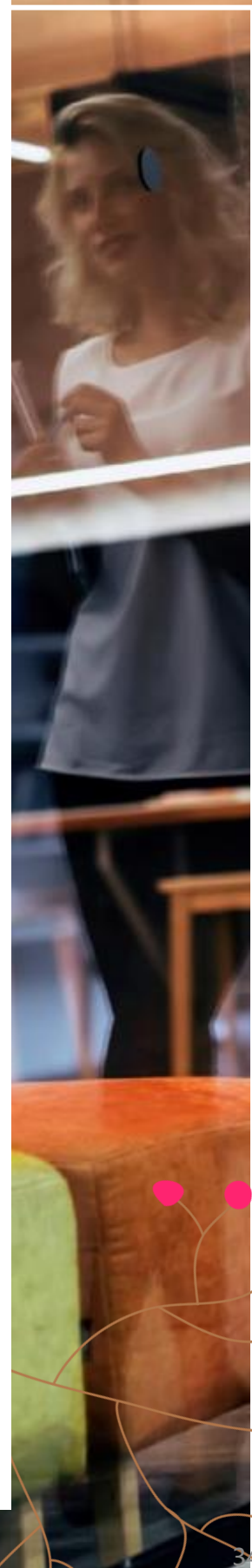
E nas transições para as posições de conselho, será que esse assunto já está superado ou pode impactar o exercício pleno das atividades da conselheira?

O lado positivo de tudo isso é que tomar consciência de que esse sentimento é natural, não exclusivo das mulheres, e que há formas práticas de lidar com ele pode ser o início de um ponto de equilíbrio.

Reconhecer-se solitária(o) é um bom começo. A partir daí:

- Construir uma equipe complementar e relações transparentes ajudam o dia a dia a ficar mais leve.
- Criar uma rede de confiança, com pessoas que possam vir a ser uma base de apoio e consulta.
- Investir em mentoria, como mentora e mentoreada. Acredite, ambas as experiências transformam e ressignificam uma série de coisas.
- Buscar sempre um bom equilíbrio entre a vida pessoal e profissional.

Dizem que a carreira executiva é solitária, mas realmente, não precisa ser.





Jurema Andrade

Gerente de Vendas Exportação da Vedacit

Como transformar o discurso em ação: impulsionando a liderança feminina

Todo final de ano as empresas definem seus compromissos para o ano seguinte, planejamento estratégico pronto e pergunto: Quais foram as metas estabelecidas por sua organização para aumentar a participação da liderança feminina no próximo ano?

A conscientização sobre a necessidade e benefícios de se ter equidade de gênero na liderança e como prioridade estratégica nas organizações já aumentou nos ambientes corporativos, é o que mostra uma pesquisa da *Bain & Company*, 82% das mulheres e 66% dos homens reconhecem a importância, mas apenas 38% das mulheres acreditam que seus líderes colocam o tema no plano estratégico.

O primeiro passo para definir essas metas é focar nos fatos. O quanto você sabe de forma clara e concreta a realidade da sua organização hoje, no que diz respeito à diversidade e inclusão? A melhor forma de fazer isso é criar um mapa da diversidade que lhe mostre o seu momento atual: Quantos homens, mulheres, LGBTI+ trabalham na sua organização por região, unidade de negócio, departamentos e níveis hierárquicos?

A Uber é um exemplo de organização que desenvolveu um **Mapa de Diversidade** e por meio dele analisa de forma detalhada e não generalista o cenário. Assim pode entender quais linhas do negócio avançam e quais precisam de atenção. Isso, conseqüentemente, permite traçar planos direcionados para reverter o cenário.

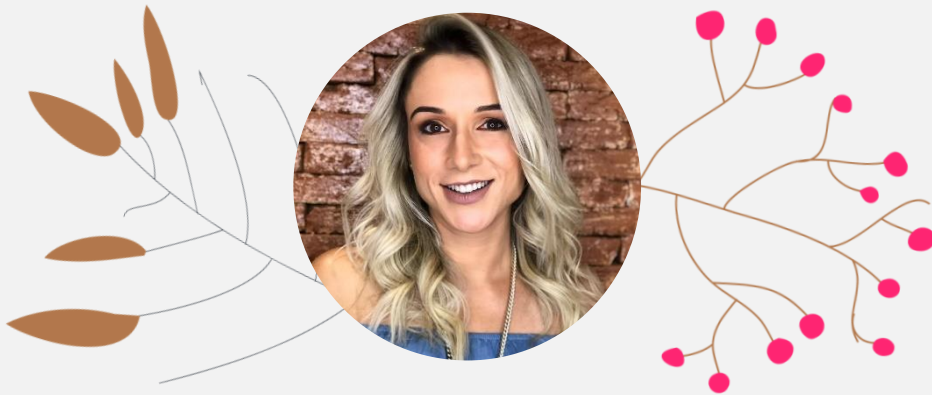
Uma segunda etapa é avaliar os dados ao longo do ciclo de

vida dos talentos – recrutamento, promoção e engajamento. Aqui é possível identificar o quão longe a empresa está de atingir sua meta de paridade e até onde estão indo as mulheres. Elas alcançam cargos de liderança, *C-level* e Conselhos? Com o cenário atual, como a empresa seria em 10 a 20 anos?

Neste momento é **preciso simular quais ações podem mudar o cenário**. Deve-se avaliar a necessidade e o apetite da organização para o uso de políticas afirmativas, que vão desde a garantia da presença de minorias nos processos seletivos até a utilização de cotas e criação de comitês e *benchmark* com outras organizações para que a trajetória seja corrigida.

Essas são duas etapas essenciais para construir cenários, definir metas e ao longo do tempo ajustar rotas para garantir que a equidade de gênero em todos os níveis hierárquicos torne-se efetiva. E que seus benefícios possam trazer resultados e exemplos para que mais mulheres tenham mais referências no mundo corporativo ao longo de suas jornadas profissionais, almejando e inspirando-se em Conselheiras, Diretoras e Líderes que traçaram esse caminho.





Larissa Gomes

Financial Accounting Advisory Services Manager da EY

Como ter mais tempo de fala em reuniões com predominância de homens?

Que mulher nunca se viu sozinha ou em número reduzido durante uma reunião de trabalho composta, muitas vezes, predominantemente por homens? As dificuldades, em situações como esta, são muitas: interrupções constantes (*maninterrupting*), ter explicações óbvias direcionadas às mulheres como se elas não fossem capazes de entender (*mansplaining*), apropriação e créditos, pelos homens, de ideias dadas por mulheres (*bropropriating*) ou quando eles tentam nos convencer que estamos equivocadas sobre um assunto que dominamos mais do que ninguém naquele ambiente (*gaslighting*)... **Como mulher, saiba que essas adversidades não são uma exclusividade minha ou sua.**

O relatório anual *Women in the Workplace* elaborado pela McKinsey e LeanIn.org, que em 2019 pesquisou 329 empresas e mais de 68.000 funcionários, revelou que metade das mulheres entrevistadas havia sido interrompida durante reuniões e 38% tiveram homens assumindo o crédito por ideias dadas por elas. A maioria de nós, mulheres, tem dificuldade em fazer nossas vozes serem ouvidas não porque não falamos alto o suficiente, mas, muitas

vezes, nos sentimos acanhadas em interromper uma conversa, nos permitimos ser interrompidas, nos desculpamos repetidamente e, quando temos uma ideia, não a lançamos com a confiança necessária, dando espaço para que qualquer homem, presente na reunião, a repita com autoridade.

Mas como podemos, com ações simples, ampliar a participação feminina durante as reuniões com homens?



- **Acredite em você mesma** e exponha suas ideias e opiniões com propriedade;
- **Entone a voz e não permita ser interrompida.** Caso tentem, apenas não pare de falar até concluir sua fala;
- **Apoie as ideias e opiniões de outras mulheres, repetindo-as e atribuindo-as às fontes femininas corretas,** como por exemplo: “Roberto, parece que você concorda com a ideia que Paula ofereceu cinco minutos atrás”.

Nós, mulheres, precisamos reconhecer o valor do que trazemos e ser confiantes ao inserirmos nossas vozes durante as reuniões com homens, de maneira que possamos ser realmente ouvidas e reconhecidas.

“We cannot change what we are not aware of, and once we are aware, we cannot help but change.”

Sheryl Sandberg, *Lean In: Women, Work, and the Will to Lead*



Lucimar Reis

Executiva de Gestão, Negócios e Serviços | Conselheira Certificada pelo IBGC

Como as empresas podem ser mais lucrativas tendo mulheres na liderança e em seus conselhos?

Com mais de 30 anos na indústria de aviação comercial e turismo, cheguei ao posto de *country director* da United Airlines no Brasil. Oriunda da Continental Airlines, junto à equipe mudamos a cara da United no país, depois da fusão com a Continental. Aumentamos o *market share* e a lucratividade, reduzimos custos por meio de uma bem sucedida sinergia entre equipe, revisão de processos e implementação de nova política comercial. Solidificamos a posição da empresa e passamos a ser um dos mais importantes pontos de vendas da empresa fora dos Estados Unidos.

Habilidades como negociação, pensamento estratégico e gestão foram sem dúvida nenhuma, muito importantes, mas o fator determinante que me levou às grandes realizações foi colocar minhas forças femininas em tudo o que fiz.

Meu foco sempre foi cuidar das pessoas, potencializar suas habilidades, engajá-las, fazer sentirem-se parte do todo, dar visão para que elas entendessem qual era nosso objetivo e como o que elas faziam poderia impactar no resultado. Sim, a mulher tem por característica cuidar.

Sempre entendi que não existe um ser profissional e outro ser pessoal, que um complementa o outro, e que se uma das partes estivesse em desordem, a outra seria prejudicada. Então era necessário auxiliar os colaboradores a encontrar esse equilíbrio. Sim, a mulher é sensível e sabe a importância da família.

Apesar de ser responsável por receitas acima de bilhões, sempre olhei detalhes que podiam gerar desperdícios e também situações de riscos que pudessem pôr tudo a perder.

Sim, a mulher é atenta e consegue pensar em várias coisas ao mesmo tempo.

Meu modelo de gestão sempre foi colaborativo, focado em resultados sustentáveis. Sim, mulheres têm menos sede de poder e se preocupam mais com o resultado do todo do que consigo própria. Dão tanta importância à sociedade e aos stakeholders quanto a que dá aos acionistas.

Nunca permiti desrespeito entre equipes e líderes, afinal, todos tínhamos o mesmo objetivo: o sucesso da empresa. Sim, a mulher media conflitos.

Finalizo com a reflexão do Nobel de Economia, Amartya Sen: **"As mulheres são agentes ativos de mudança enquanto promotoras de transformação... O empoderamento das mulheres é crucial para o desenvolvimento"**





Maria Fernanda Teixeira

Conselheira de Empresas e Líder do Comitê 80 em 8

Por que mulheres em tecnologia

Sou uma mulher apaixonada pela vida, e coloco amor em tudo que fiz e ainda vou fazer em minha passagem pela Terra.

Espero ter o privilégio de uma vida longa, viver é um grande presente que nos é dado.

Nasci em Portugal e com 7 anos, meus pais, irmãos e eu, migramos para o Brasil. Este país tão lindo e caloroso, que nos acolheu de braços abertos e nos propiciou tantas oportunidades.

Oportunidades e trabalho duro. Com 9 anos eu já era responsável pela limpeza e cuidados da casa, visto que meus pais, que eram analfabetos, tinham que trabalhar muito para sustentar os três filhos pequenos.

Aos 15 anos comecei a trabalhar em um grande banco, minha primeira conquista profissional que impulsionou tantas outras. Não por ter sido em uma instituição financeira de prestígio, mas porque alimentou a minha autoestima que foi combustível para minha trajetória.

Aos 17 anos me casei e me emancipei. Fui demitida. O tal banco não gostava que mulheres casassem e engravidassem. **Agradeço muito pela oportunidade de ingressar em Tecnologia da Informação e, principalmente, pelas dificuldades, preconceito e machismo que logo cedo mostraram meu propósito de vida: lutar por equidade de gênero e fazer com que o trajeto das mulheres ao topo de grandes organizações seja justo e sem as grandes dificuldades pelas quais eu passei.**

Com muita garra e paixão cheguei ao cargo de Presidente/CEO de grandes empresas americanas e globais. E com essa mesma garra e amor que eu as incentivo a promover a importância de termos cada vez mais mulheres no setor de tecnologia.

Primeira grande e maravilhosa razão? As empresas de Tecnologia pagam em média 30% a mais de salários e bônus. Existe uma demanda enorme de empregos e vagas para áreas de TI. Quer mais motivos? Segue uma lista muito importante:

1° - **é balela que as mulheres não são boas em lógica e matemática, provado pelos cientistas.**

2° - Inteligência Artificial (IA) é o futuro, imaginem vocês termos apenas homens desenvolvendo soluções com a lógica apenas dos homens?

3° e mais importante - mulheres são muito mais éticas e preocupadas com a preservação humana, precisam estar no desenvolvimento das soluções de Tecnologia.

Posso fazer um pedido a você? **Estimule e motive suas filhas, sobrinhas, netas, vizinhas a saberem que são tão capazes quanto os homens para inovação e tecnologia** e que elas farão a diferença para a humanidade se contribuírem para um mundo melhor, estando envolvidas no desenvolvimento de tecnologia.

Não desistimos nunca!





Marina Willisch

*VP de Relações Governamentais,
Comunicação, Sustentabilidade e
Responsabilidade Social da General
Motors América do Sul*



Isabel Faria

*Assessora de imprensa da General
Motors*

Somos (ainda) coadjuvantes nos conselhos

Inúmeras pesquisas demonstram que organizações com mais mulheres em posição de liderança têm melhor desempenho. Aquelas que tratam da presença feminina em conselhos invariavelmente apontam melhores resultados das empresas que possuem conselheiras, já que a pluralidade de experiências e perspectivas enriquecem discussões tornando-as mais profundas e abrangentes.

Esses mesmos estudos mostram que as mulheres ainda são poucas nessas posições.

Pesquisa da Organização Internacional do Trabalho (OIT) de 2019 indica ser necessário **pelos menos 30% de mulheres no conselho para que as empresas possam beneficiar-se da diversidade de gênero.**

Outro estudo, da consultoria Egon Zehnder, diz que para uma minoria ser ouvida é preciso pelo menos três representantes em uma reunião.

Porém, mais de 13% das empresas no mundo possuem conselho exclusivamente masculino, outros 29,5% contam com um percentual de mulheres que varia de 1 a 10%, seguido por 21,2%, cujo percentual feminino está entre 11 e 29%. Assim, resta pouco mais de um terço das organizações que têm na sua mais alta hierarquia um contingente de mulheres capaz de trazer diferentes visões para o cerne dos debates mais estratégicos, refletindo as necessidades e anseios de mais da metade da população.



Contudo, um fato chama atenção: as mulheres membros de conselhos estão, em sua maioria, nos papéis coadjuvantes. Cadeiras de áreas de suporte em vez do *core business* e conselhos fiscais em vez de executivos. Até nos comitês as mulheres tendem a não serem as líderes e, quando o são, lideram os menos influentes.

Uma pesquisa realizada pela MIT *Sloan Management Review* mostrou que apenas 21% dos comitês de governança corporativa são presididos por mulheres. Ainda menos comum são as presidentes de comitês de auditoria (18%), de compensação (13%), ou executivos (5%).

Mesmo quando chegamos ao topo da pirâmide, ainda desempenhamos papel de coadjuvante e nosso potencial de influência acaba diminuído, o que tolhe nossa capacidade de impactar nos resultados dos negócios e da sociedade como um todo.

Fica claro que não basta chegar lá, é preciso conquistar o equilíbrio quantitativo e qualitativo. Só assim conseguiremos sentir os efeitos que o feminino pode exercer no mundo corporativo e fora dele.

A boa notícia é que o tema está sendo **impulsionado pela exigência de investidores da efetiva adoção de melhores práticas ESG**, pelos seus impactos econômico-financeiros e principalmente na sustentabilidade do negócio.



Marta Gucciardi

Mentora de Negócios, Especialista em Cultura Organizacional, sócia da Strato Cl.


Como mulheres líderes tornam-se mentoras

Mulheres representam 40% da população ativa no mundo ocidental, mas quando falamos em política e trabalho, elas aproximam-se do traço percentual quanto mais chegamos ao topo das organizações.

Muitos programas afirmativos foram criados – tanto no âmbito do trabalho quanto político – para promover a ascensão feminina. Mas, os resultados ainda configuram exceção quando se olha para o horizonte da presença da mulher e estão longe de alcançar os objetivos de igualdade de gênero estabelecidos pela ONU em 2015, com a criação dos 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável.

O problema da inserção da mulher no mercado de trabalho não está mais na porta, que está aberta, mas na escada. Enquanto homens têm à disposição uma escada rolante para subir ao topo das corporações, mulheres ainda precisam escalar paredes rochosas.

Sobre mentoria, especificamente, encontramos vários grupos que dedicam-se a empoderar mulheres, especialmente no desenvolvimento profissional e na gestão de negócios. Exemplos dessas ações são o Grupo Mulheres do Brasil e a Rede Mulher Empreendedora, entre inúmeros outros. Mesmo dentro das organizações, a criação de grupos de mentoria para acelerar o desenvolvimento da carreira de mulheres é cada vez mais frequente.



Mas quando pensamos em mulheres atuando como mentoras, de maneira geral, a desigualdade de gênero prevalece mais uma vez. Instituições ou programas voltados à mentoria de negócios mantêm o teto de 30% de mulheres em seus quadros: 25% na Associação Brasileira de Mentores de Negócios (Abmen), 28% no BNDES Garagem e 29% na Anprotec, para citar alguns.

Empresas que adotam processos formais de mentoria, especialmente para a liderança, geralmente têm mulheres mentoreando mulheres e homens mentoreando ambos. **Há resistência – não declarada, mas explícita – em mulheres mentoreando homens.**

Empatia, escuta ativa e facilidade de estabelecer relacionamento são algumas das habilidades requeridas para a mentoria. Com certeza, não é aqui que está a razão para mulheres serem menos requisitadas.

Talvez então a questão esteja na necessidade de experiência que a mentoria impõe. Com poucas mulheres na liderança executiva e menos ainda ocupando posições em conselhos, há efetivamente um número pequeno de profissionais com bagagem suficiente para mentorear outros líderes.

Nesse sentido, a saída passa também por ações afirmativas. Organizações que já estimulam a diversidade devem ampliar essa prática e incentivar a mentoria de mulheres para ambos os gêneros.

Às mulheres, apoderem-se de seu conhecimento e candidatem-se a mentorear homens. Para adquirir experiência, é preciso sempre dar o primeiro passo.



Nadiane Smaha Kruk

Escritora e Colíder do Núcleo Frankfurt do Grupo Mulheres do Brasil

Como conciliar maternidade e carreira?

Fatores culturais, estruturais e sociais colocam sob a responsabilidade das mulheres a maior parte do trabalho não remunerado e de cuidado com os filhos. Segundo a ONU, a média global é de que as mulheres gastam 2,5 vezes mais tempo nesses serviços do que os homens. **A divisão desigual desse trabalho, que é potencializado com a maternidade, acaba comprometendo o desenvolvimento profissional das mulheres.** Um estudo do IPEA mostra que a chegada de um filho pode impactar a vida das mulheres brasileiras em quase oito vezes mais do que a dos homens. Na Alemanha Ocidental, o *Gender Pay Gap* que é de 13% para as mulheres que não têm filhos, para as mães esse percentual sobe para 62% (*Bertelsmann Stiftung*, 2020). No Brasil, mães recebem até 40% menos do que mulheres sem filhos (Pnad, IBGE 2018).

A menor diferença entre classes sociais na Alemanha e na Europa, em geral, acaba dificultando a terceirização dos serviços domésticos e fazendo com que estes países adotem outras estratégias. Na Alemanha, por exemplo, em 2017, para casais que tinham filhos e ambos exerciam uma atividade remunerada, 69% das mães trabalhavam em período parcial, muitas vezes por uma questão econômica, pois em geral, ainda são as mulheres que ganham menos.

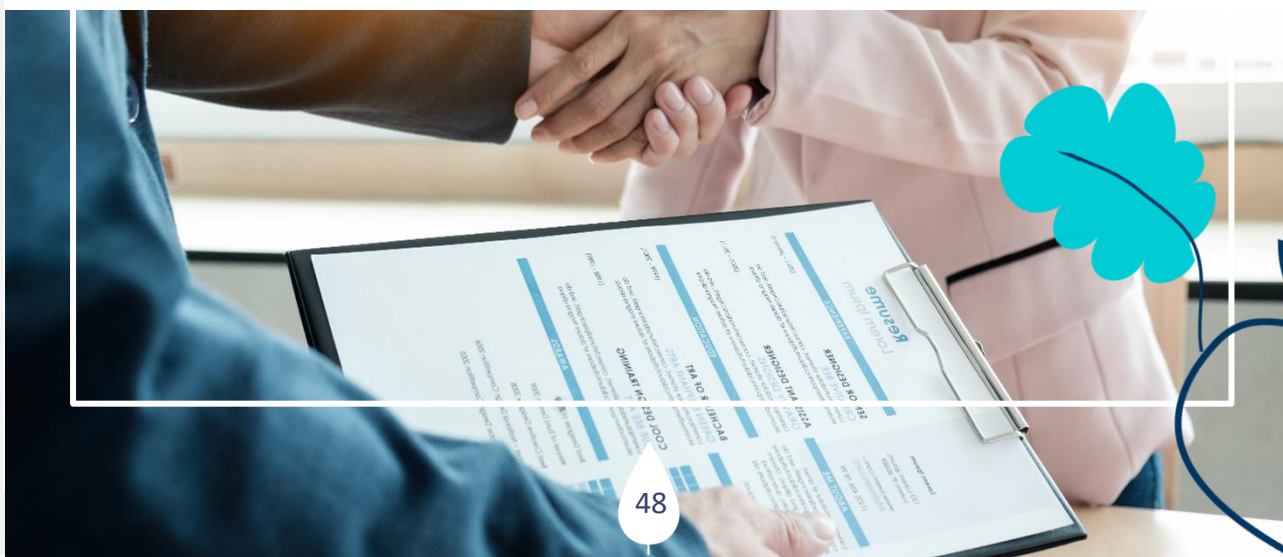
Será que a forma como o mercado de trabalho está atualmente estruturado não favorece a disparidade de gênero? A redução da jornada de trabalho para 40 horas semanais foi conquistada a partir de protestos que eclodiram em 1886 nos Estados Unidos.

É difícil aceitar que esse modelo adotado a duras penas, há mais de um século, ainda seja válido para os dias de hoje, em que o desenvolvimento tecnológico e a dinâmica urbana e social vêm sofrendo vertiginosas mudanças.

Mulheres e homens estão exaustos. Paul Farmer, CEO da empresa Mind, afirmou que problemas de saúde mental custam à economia do Reino Unido cerca de 99 bilhões de libras por ano e que cerca de 300.000 pessoas deixam o trabalho todos os anos por causa de uma condição de saúde mental. Considerada o novo mal do século, a Síndrome de Burnout atinge 32% dos trabalhadores brasileiros, segundo uma pesquisa da *International Stress Management Association* (Isma-BR). Trago em meu livro “30 horas” exemplos de estudos de caso e de empresas que reduziram a jornada de trabalho e que otimizando os processos e o uso do tempo, mantiveram ou aumentaram a quantidade e qualidade de trabalho, com redução de falhas e melhora do estado mental dos colaboradores.

Apesar de todas as dificuldades, a pandemia nos leva a refletir sobre muitos aspectos. Nossos valores e prioridades são colocados em xeque. Em tempos de home office compulsório, uma janela se abriu para reafirmar que o trabalho é uma parte importante da nossa vida, mas não a única. Somos pais e mães; temos algumas responsabilidades que não podem mais ser terceirizadas, mesmo que desejemos.

É hora de mudança. Precisamos refletir e discutir mais sobre o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional e a equidade de gênero, a fim de incentivar os avanços em direção a uma sociedade mais justa e saudável.





Paula Foster Cordeiro

Diretora de Conteúdo da Allegra Pacaembu

Construindo seu *networking*

Gosto de conhecer histórias de pessoas de sucesso em suas áreas e algo que sempre me intrigava era como essas pessoas, além de talento, sempre conheciam pessoas igualmente importantes. E como, em algum momento, uma porta se abriu para ela e, a partir daí as coisas evoluíram.

Com o tempo, fui entendendo que isto é resultado de conexões e que, para chegarmos aonde queremos, precisamos nos conectar com as pessoas certas. **Talento é apenas parte da equação. O resto é contato, o famoso *networking*.**

A boa notícia é que temos mais controle sobre isso do que muitas vezes imaginamos.

E é esta rede de “abridores de portas” que te levará à posição desejada.

Ampliar o *networking* não é algo que acontece por acaso. Eu encontrei uma maneira de fazer isso e quero dividir com você. Primeiro, você deve ter claro suas capacidades para ter condições de ocupar tal posição. A partir daí mostre seu trabalho a pessoas influentes em sua área, conte sua história. Finalmente, “abridores de portas” decidem se você é digno de entrar neste campo ou não.

Mas se eu não tenho essa rede estou fadada ao fracasso?

Claro que não. Mas, as redes são importantes. Talvez mais do que queremos admitir. E ao invés de pensar que isso é injusto ou enxergar nisso uma dificuldade você pode deixar de lado suas desculpas e perceber que **há uma rede disponível para você agora, onde quer que esteja.**

Um lugar à mesa

Cinco anos atrás, quando percebi que precisava ampliar meu *networking* para chegar aonde eu pretendia, comecei a me conectar com grupos de mulheres líderes. No começo eu via pessoas que admirava e pensava como poderia me conectar. Tímida, ficava observando e ouvindo com admiração e sede por aprender.

Aos poucos fui me sentindo mais a vontade para contribuir e minha presença constante foi fazendo com que eu ganhasse meu espaço. Fui escolhendo os grupos com que me identificava para assim poder me dedicar a mostrar àquelas pessoas um pouco mais do meu trabalho. Para isso, decidi me envolver com mais qualidade em menos frentes.

Conheci pessoas que admirava e fui fazendo o que podia para que elas me conhecessem também. Tentei ser o tipo de pessoa em que elas gostariam de investir - seguindo os conselhos que me davam, me deixando disponível para ajudar no que fosse necessário. E em algum momento passei a ser percebida e fui ampliando meu *networking*.

Portanto, se você quiser se sentar à mesa, o processo que sugiro é:

- **Saiba quais as portas que você quer abrir;**
- **Encontre quem te abra portas;**
- **Conecte-se com outras pessoas na rede;**
- **Ajude o maior número de pessoas possível.**

E lembre-se, se quer chegar ao Conselho, construa a sua rede com esse objetivo!





Renata Del Bove

Diretora de Gente, Cultura e Sustentabilidade da Cia Hering

Mulheres no topo, porquê interessa às empresas?

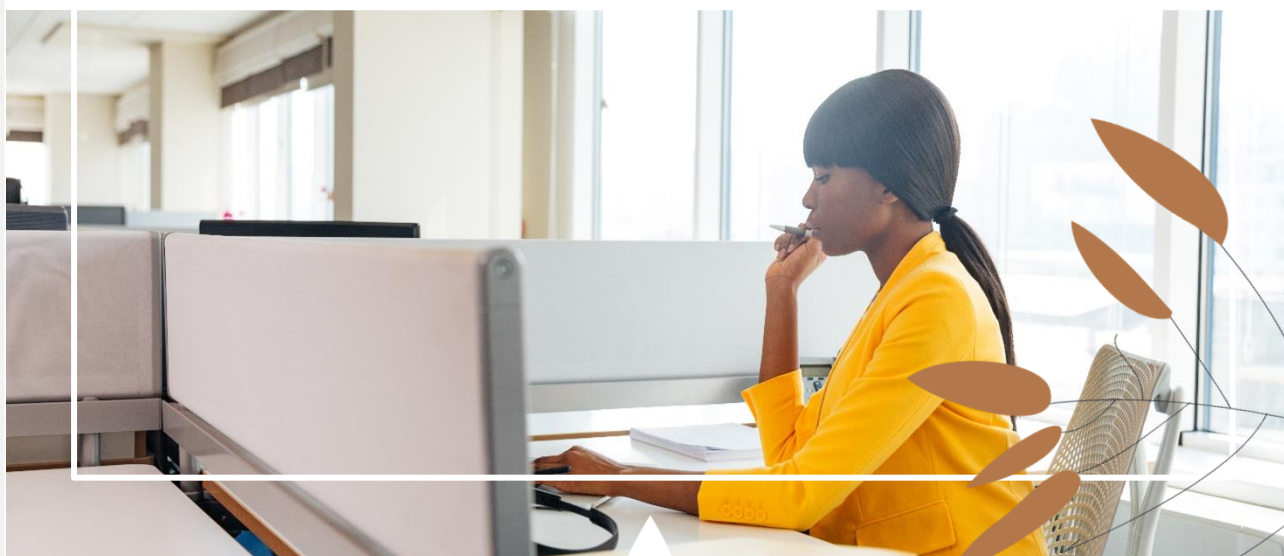
Sempre acreditei que a diversidade favorece a inovação. E que, apesar de ainda termos um longo caminho para percorrer no que tange à equidade de gêneros, a evolução que temos observado, com cada vez mais mulheres ocupando cargos de liderança e conselho, tende a ser uma realidade consolidada. Mesmo num ano de pandemia, em que elas tiveram que aprender a conciliar, além de outras atividades, o home office com as tarefas de casa. As empresas passam a observar melhores resultados ao promover oportunidades para mulheres, já que um time composto por múltiplos perfis favorece a performance, a motivação, o engajamento, e, conseqüentemente, faz melhores entregas.

A pesquisa 'Mulheres na Liderança', realizada pelo jornal Valor Econômico, em parceria com a ONG *Women in Leadership in Latin America* (WILL) e com metodologia do Instituto Ipsos aponta que **de 2019 para 2020, um maior número de empresas aprimorou práticas de diversidade e transformou ações pontuais em políticas formais e estruturadas.** E, essa evolução, além de atender a uma urgência sinalizada pela sociedade, também traz resultados positivos: segundo dados da Consultoria

McKinsey, **as empresas mais bem posicionadas em diversidade de gênero têm 21% mais chances de ter retornos acima da média do mercado.** Para a mudança ser completa, precisamos considerar aspectos fundamentais - tendo a educação como um elemento de transformação, a representatividade política como ferramenta de reconhecimento e de busca por direitos, além da participação em profissões insurgentes como garantia de equilíbrio no futuro.

Segundo o Relatório Global Lacunas de Gênero 2020, elaborado pelo Fórum Econômico Mundial, a **paridade de gênero não acontecerá em menos de 99,5 anos e pode demorar até 257 anos.** Temos pelo menos um século de construção para alcançarmos oportunidades iguais para homens e mulheres. E, se a equidade se refletir no topo das corporações, poderá, de alguma forma, ser acelerada.

Na Cia. Hering, por exemplo, temos 60% do público de colaboradores composto por mulheres e 58% dos cargos de gestão ocupados por elas. Esses dados representam uma distribuição balanceada. E o que ganhamos nesse ambiente? Posso testemunhar o incentivo feminino para o protagonismo, a riqueza de um trabalho mais colaborativo, inclusive na parceria com líderes homens, e a resiliência e cooperação nas adversidades. **Para construirmos uma empresa mais ética, justa e responsável socialmente, acredito que devemos seguir em frente com o foco em equilibrar essa representatividade.**





Renata Moreira

Mestre em Comunicação e Cultura pela Universidade Federal da Bahia e em Global Political Economy pela Universidade de Kassel (Alemanha), com foco em igualdade de gênero no mercado de trabalho.

Caminhos para combater o fenômeno “teto de vidro”


O termo “teto de vidro” é uma alusão a uma barreira transparente que dificulta o caminho das mulheres a alcançar altas posições da hierarquia nas organizações (Morrison et al, 1987). **Discutir o tema, contudo, demanda uma análise que vai muito além de olhar para o topo da hierarquia das empresas. É preciso, assim, reconhecer as desigualdades de gênero ainda presentes nas estruturas e dinâmicas das organizações, assim como do Estado e das famílias. Somente ações complexas envolvendo organizações, assim como diferentes atores sociais serão eficientes para se desconstruir o teto de vidro.**

A baixa representatividade das mulheres em alta liderança está relacionada a diversos fatores, mas que em maior parte não estão relacionados à qualificação delas. Mulheres têm investido em seu desenvolvimento profissional e cada vez mais têm feito networking, mas ainda poucas quebram o teto de vidro.

Dessa forma, as ações para desconstruir o teto de vidro passam por uma autoanálise das organizações sobre a

situação da igualdade de gênero em suas estruturas, por meio de levantamento de dados, assim como **ações voltadas para conscientizar líderes sobre possíveis vieses no processo de seleção para entrada na empresa e de promoção para posições.**

Outra importante ação é a realização de treinamento e qualificação de mulheres para liderança, assim como oferecer coaching e incentivar a criação de networking. Oferecer



creches ou apoio a creches são também ações relevantes para incentivar o engajamento profissional de quem tem filhos. Mas essas ações precisam ser arquitetadas em conjunto com o estabelecimento de rotinas de trabalho flexíveis, considerando que muitos funcionários (homens e mulheres) têm família.

A longo prazo, é importante haver uma mudança cultural dentro das famílias, com o reconhecimento da sobrecarga da mulher com as tarefas de casa e de cuidado, especialmente com filhos e idosos. Dessa forma, a renegociação dessa divisão de tarefas de forma mais equilibrada entre casais também pode impulsionar a carreira de muitas mulheres. Além disso, ao educar as crianças as famílias podem rever antigos valores, como por exemplo aqueles que baseados em vieses de gênero incentivam meninos e meninas a seguirem profissões distintas.

No nível do Estado, a reforma da legislação, incluindo uma licença parental (com prévia consulta à população sobre a forma que deveria ser estabelecida) poderia ser uma forma começar a tratar do tema desigualdade de gênero. Outra importante ação seria o investimento em creches públicas para o apoio ao cuidado das crianças. Incluir o tema nas escolas, como uma matéria, também seria uma outra forma de trabalhar mudanças sociais a longo prazo.

Essas ações são amplas e algumas podem até parecer não estar diretamente relacionadas com o teto de vidro. Contudo, o teto de vidro é causado pelas desigualdades de gênero presentes na sociedade como um todo. Dessa forma, mudanças dentro das organizações são necessárias, mas devem ser orquestradas junto a transformações sociais para que os avanços sejam perceptíveis, ao menos, no médio prazo.



Silaine A. Benzobás
Sócia Veraziones Assessoria Ltda

Como iniciar a jornada para se tornar uma conselheira?

O ponto de partida para ser uma executiva, empreendedora ou até mesmo para um ano sabático, sempre se apresenta como um grande desafio. Seja qual for a jornada, nem sempre temos clareza de como iniciá-la. Por instinto natural procuramos pessoas com pensamentos afins com os nossos, que por razões óbvias estão muito próximas e com as quais temos mais facilidade para tratar determinados temas.

Neste sentido, acredito que vale uma reflexão! **É sempre importante reavaliarmos nosso momento e realidade na qual estamos inseridos.** No caso da jornada para se tornar uma conselheira, é importante contar com um grupo de pessoas com o mesmo objetivo, como o comitê 80 em 8.

Aos poucos, tomará ciência das atividades de uma “conselheira” ou poderá ampliar seus conhecimentos por meio da diversidade existente no grupo e da sororidade. Irá adquirir conhecimentos de relevantes não somente para seu processo de formação, como também de cunho pessoal, e se surpreenderá com os novos conhecimentos e visões; levando a adequações do seu *mindset*, “*Nose in e Hands out*”.

Há diversos pontos de partida. Como executiva, iniciei minha jornada buscando pontos onde necessitava melhorar dentro da minha área de atuação. Com este fim, iniciei uma prazerosa jornada de formação na área de Mediação e Conciliação Básica e empresarial, o curso de Compliance e Ética – SCCE, MBA *Advanced*

Boardroom Program for Women - ABP-W – Saint Paul, Curso de Conselheiros em Administração – IBGC.

Nesta trajetória, engajei-me a grupos relacionados aos cursos e tive a oportunidade de ser acolhida no Comitê 80 em 8, assim como ao *WDC Women Direct Corporation*. Você descobrirá vários grupos ao longo do caminho, aos quais também poderá se agregar, de acordo com o interesse e/ou área de atuação.

Um ponto extremamente importante a ser considerado é o entendimento dos riscos envolvidos, para o qual há perguntas altamente recomendadas antes de aceitar uma posição num Conselho. O encanto desta jornada é o conhecimento que adquirimos durante a mesma, e que independente da decisão de “ser conselheira” é **inquestionável a preciosidade dos relacionamentos criados neste caminho, que são um prêmio.**





Suzana Kubric

Diretora de RH, Head de Diversidade e Inclusão LATAM da Kantar, Conselheira de empresas e Embaixadora do Capitalismo Consciente

Como ser conselheira no terceiro setor?

Cresci em uma família que sempre prezou por ajudar os demais e colaborar com as pessoas ao redor. Isso era uma prática constante em nossa família e passou a ser um de meus valores.

Quando me formei e ingressei no mercado de trabalho busquei manter-me próxima e ativa de organizações do terceiro setor, sempre atuando como voluntária e acompanhando de perto causas que apoio e acredito.

Participar desses movimentos geraram um aprendizado incrível e que fizeram muita diferença na minha formação como pessoa e como profissional.

Em 2017, percebi um movimento de valorização da participação de mulheres em conselhos como uma oportunidade para que aumentar a diversidade não somente de gênero, mas também de estilos nas discussões estratégicas. Isso me despertou o interesse por atuar em conselhos.

Mas por onde começar?

Como já tinha bons contatos no terceiro setor, sabia que algumas organizações são mais estruturadas com conselhos formados e operantes e outras nem tanto. Em 2017, me ofereci para meu primeiro conselho no Instituto Catalisador, e, em 2019, comecei a atuar como conselheira na Associação Prato Cheio e na Specialisterne.

Dicas:

1. Faça cursos e se prepare formalmente;

2. Acumule experiências de carreira relevantes como executiva;
3. Dedique tempo para estudar a organização e conheça de dentro para fora e de fora para dentro;
4. Estude o setor e outras organizações semelhantes;
5. Comunicação: influência e comunicação não violenta

Essa porta de entrada é uma ótima oportunidade para aprender, praticar e apoiar na profissionalização da governança dessas organizações.



Tania Moura

Colíder Comitê 80 em 8 | Conselheira | Consultora de Gente & Gestão

Um pool de talentos femininos prontos para sentar à mesa

Se eu dissesse a você que há uma *ação simples* que você poderia implementar em seu negócio para agregar valor à sua organização e fortalecer o seu desempenho financeiro, independentemente do tamanho da sua empresa ou da indústria em que você opera, eu sei que você agiria imediatamente.

E a resposta tem relação com as pessoas!

Atuando com recursos humanos há anos, tenho observado amplamente o quanto o cenário atual tem demandado maior presença dos conselheiros no dia a dia da gestão e maior participação na discussão sobre os temas relacionados às pessoas e cultura.

Em tempos ainda mais desafiadores, o conselho e a diretoria precisam ser capazes de compreender rapidamente as mudanças dos mercados que suas empresas atendem, o comportamento de seus

clientes, os propósitos de seus colaboradores e as complexas questões que seus negócios enfrentam.

E essa compreensão vem pela ampliação da diversidade e inclusão de suas equipes.

Por onde começar? Qual é esta ação simples?

Equidade de gênero na alta liderança!

Aumentar a igualdade de gênero no local de trabalho e promover a liderança feminina não é apenas justo e a coisa certa a fazer, mas está ligada ao desempenho geral na economia.

Segundo estudo do *Bankwest Curtin Economics Centre*, um aumento de 10 pontos percentuais ou mais em representação feminina nos conselhos leva a aumento de 4,9% no resultado empresarial.

Mas para muito além de apenas lucros e perdas, a pandemia criou um desafio de liderança onde as questões humanas, sociais e ambientais estão acelerando sua integração nas propostas de valor corporativo.

Uma pesquisa do professor Marc Goergen, da *IE Business School*, indicou que a presença de mulheres no conselho:

1. Melhora a reputação da empresa
2. Pode conter a assunção de riscos excessivos por parte dos homens, moderando o excesso de confiança
3. Diminui a incidência de fraude corporativa
4. Melhora a qualidade dos ganhos
5. Diminui a agressividade fiscal das empresas
6. Demonstra que são mais solidárias e eticamente sensíveis
7. Têm melhor comparecimento às reuniões da diretoria, o que tem um efeito indireto sobre os homens também.
8. São menos propensas a reduzir o tamanho de sua força de trabalho
9. Suas empresas têm uma resposta filantrópica mais significativa às vítimas de desastres naturais.

Há um enorme pool de talentos de liderança feminina inexplorados que podem trazer para a mesa novas ideias, novos estilos de gestão e inovações de negócios.

As empresas devem se perguntar seriamente por que não têm mais mulheres em seus cargos de liderança.

A igualdade de gênero no local de trabalho é um imperativo para o bem-estar dos colaboradores, para a melhoria da posição financeira da empresa, para agregar valor aos acionistas, para a melhoria econômica e prosperidade de nossa nação em um momento em que ela é mais necessária.

A hora de agir é agora. Vamos juntos?





Tania Maria Villar

Gerente de Projetos e Processos

Uma breve história

Vestiu aquela roupa que estava aguardando esta ocasião (havia se preparado muito). Passou perfume e se maquiou. Por fim, olhou no espelho e viu uma mulher vencedora.

Para chegar onde queria, engoliu cobras e lagartos, matou um leão por dia, enfrentou lobos em pele de cordeiro; mas o melhor: venceu a si mesma!

Passou anos sentindo-se inadequada, tentando vestir uma roupa que não lhe cabia, fazer parte de um grupo ao qual não pertencia. Fazia sentido. Sendo mulher, cresceu e viveu num ambiente no qual tinha que ser cordata, falar baixo, não dar opinião onde não foi chamada, vestir-se de forma a não chamar atenção, enfim, saber o seu devido lugar no mundo.

Mas ela não queria este lugar que tinham reservado para ela. Estudou, reestudou, especializou-se, trabalhou, liderou, destacou-se, foi promovida; mas mesmo assim sempre se perguntava o que estava fazendo ali, como

ninguém percebia a sua incapacidade?

O fato era que ela era capaz, sabia liderar, influenciar positivamente, realizar grandes projetos, ser inspiração para seus subordinados e pares.

Mas porque sentia-se assim? Porque acreditou em pessoas e modelos errados, porque no final da história que ela escutou a princesa sucumbida sempre era salva por um príncipe alvo de olhos azuis.

Mas, pera lá! Eu nem sou princesa, ela finalmente realizou. Derrubou o príncipe do cavalo (sabia que era politicamente incorreto, mas libertador) e saiu cavalcando

pelo mundo para chegar ao seu destino.

Absorta em seus pensamentos, nem viu o caminho enquanto dirigia-se para participar de sua primeira reunião de conselho de administração de uma grande organização.

Apeou do cavalo e o deixou ali mesmo, em frente ao prédio – para espanto geral das pessoas que transitavam pela rua entrou subiu até o último andar num elevador moderno, entrou na sala e imediatamente pensou, ao ver as figuras que lá estavam: precisamos atualizar isso daqui.

E apertou o play.

Opa, mas a história não para por aqui.

A nossa personagem conseguiu preparar-se e realizar-se porque ela não estava sozinha. Ela tinha, e tem, atrás de si, um grupo de mulheres que organizou-se e iniciou um trabalho intenso e transformador, para permitir que o olhar, a força e a capacidade feminina sejam considerados e façam parte das diretrizes das organizações.

Ter mais espaço em cargos diretivos e em conselhos, requer muita determinação e também muito apoio e o Comitê 80 em 8 (grupo que foi fundamental para a nossa personagem realizar sua conquista), trabalha neste assunto incessantemente.

É através do encorajamento, aconselhamento, direcionamento e transferência de credibilidade para as suas participantes, e também pela atuação, persuasão, exposição, estratégia e prestígio junto à sociedade que o Comitê 80 em 8 busca a transformação necessária para estabelecer equilíbrio de gênero nos quadros diretivos das organizações.

Há um árduo caminho a ser percorrido, mas nós já selamos os nossos cavalos.



Velma Gregório

Executiva ESG, sócia da ÓGUI

Como a equidade de gênero pode ser alcançada em segmentos predominantemente masculinos?

Em uma organização predominantemente masculina é comum que a lista de falsos dilemas colocados como apostos em seguida da frase “*aqui não temos preconceito contra mulher*” seja interminável. “*Aqui não temos preconceito, só não achamos mulheres qualificadas para os cargos*”; “*Aqui não temos preconceito, as mulheres é que não querem seguir carreiras executivas*”; “*Aqui não temos preconceito, as mulheres é que preferem abandonar as carreiras para cuidar dos filhos*”; “*Aqui não temos preconceito. Valorizamos a meritocracia*”. E assim vai.

A dura realidade é que não adianta apenas dizer que não existe preconceito contra mulheres em uma determinada organização. É necessário agir afirmativamente na busca por mulheres para atuar na contenção dele.

E é preciso também ser pragmático. Como em todo processo de gestão, medir é a fórmula mais objetiva para desenhar uma linha de base, um ponto de partida para traçar metas de curto e longo prazos e gerenciar uma questão.

O primeiro passo para uma empresa que quer realmente mudar a sua demografia em direção à equidade de gênero é fazer as contas. **Quantos colaboradores? Quantos são homens e quantos são mulheres?** Como é a estratificação por cargos? Quantos homens e mulheres atuam em conselho? E na gerência? E em cargos de direção? O mesmo pode ser feito para outros critérios de diversidade, de raça, de idade, ou de minorias pouco xxx



representadas, mas aqui nos atemos ao aspecto gênero, que é o foco do Grupo Mulheres do Brasil.

Para atingir a equidade, o próximo passo é definir: **Quando? Em quanto tempo uma empresa entende que pode equilibrar o número de homens e mulheres nos diversos níveis estratificados, em especial na alta liderança?** Porque não basta ampliar a base. Esse prazo pode ser avaliado levando em conta o turnover, a previsão de crescimento, o planejamento estratégico. Mas tem que haver data marcada. Porque se não limite no tempo, não é mais uma meta.

Com esses dados na mão, o próximo passo é promover internamente a discussão sobre atração e retenção de mulheres, participar de fóruns sobre o tema, assinar pactos e compromissos públicos, promover a apropriação da narrativa em todos os níveis hierárquicos e traçar o plano de ação.

Há várias iniciativas possíveis, desde a criação de política específica com os critérios afirmativos de contratação de mulheres, até os programas de estágio e *trainee* focados no tema, além do fomento de planos de desenvolvimento de carreira de mulheres dentro da organização. Mas o principal, que faz a roda girar, é atrelar as metas de diversidade de gênero às metas da organização e às individuais. É assim que vamos mudar, não só as frases e as desculpas para a inércia, mas a mentalidade.

O QUE É

O COMITÊ 80 EM 8

Atuamos para reduzir as desigualdades entre homens e mulheres no mundo corporativo.

Nosso plano de ação visa a aumentar a participação das mulheres nos altos cargos de direção das empresas, incluindo seus Conselhos de Administração, para que as mulheres participem da tomada de decisões estratégicas e possam colaborar com a sua visão sobre investimentos e negócios.

Quer saber mais? Acesse:
www.grupomulheresdobrasil.org.br

CRÉDITOS

LIDERANÇA

Luiza Helena Trajano
Denise Damiani
Maria Fernanda Teixeira
Tania Moura

...

CONCEPÇÃO

Tania Moura

...

REALIZAÇÃO

Andrea Ramos
Andresa Fernandes Cruz
Tania Moura

...

DIAGRAMAÇÃO E DESIGN

@kaptivanaweb e-book
@disrupdiva mídias sociais

...

ASSESSORIA DE IMPREENSA

Beatriz Oliveira

...

REVISÃO

Velma Gregório

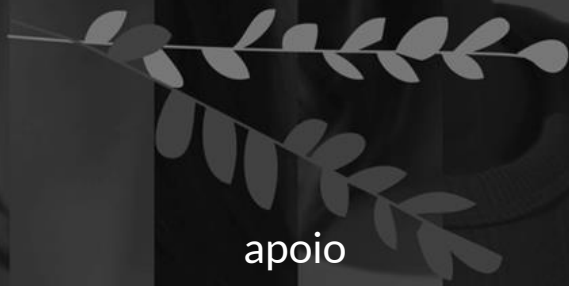
...

REGISTRO EDITORIAL

Editora Leader

...

2020/2021



apoio

alphagraphics

kaptiva



@disrupdiva



Grupo Mulheres do Brasil