

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E ATUÁRIA
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM EMPREENDEDORISMO

RENATO DE SOUZA

**Perspectivas do homem sobre as desigualdades de gênero em posições de
média e alta liderança nas organizações**

ORIENTADORA
PROFESSORA DR^a ANA CRISTINA LIMONGI FRANÇA

São Paulo
2022

Prof. Dr. Carlos Gilberto Carlotti Júnior
Reitor da Universidade de São Paulo

Profa. Dra. Maria Dolores Montoya Diaz
Diretor da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária

Prof. Dr. João Maurício Gama Boaventura
Chefe do Departamento de Administração

Profa. Dra. Graziella Maria Comini
Coordenadora do Programa de Mestrado Profissional em Empreendedorismo

RENATO SOUZA

**PERSPECTIVAS DO HOMEM SOBRE AS DESIGUALDADES DE GÊNERO EM
POSIÇÕES DE MÉDIA E ALTA LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária da Universidade de São Paulo para obtenção do título de Mestre em Ciências.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Ana Cristina Limongi França

Versão Corrigida

(versão original disponível na Biblioteca da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade)

São Paulo

2022

Catálogo na Publicação (CIP)
Ficha Catalográfica com dados inseridos pelo autor

Souza, Renato.

Perspectivas do homem sobre as desigualdades de gênero em posições de média e alta liderança nas organizações / Renato Souza. - São Paulo, 2022.

169 p.

Dissertação (Mestrado) - Universidade de São Paulo, 2022.

Orientador: Ana Cristina Limongi França.

1. Administração de recursos humanos . 2. Liderança. 3. Ambiente organizacional . 4. Gêneros (Grupos sociais) . 5. Desigualdades sociais .
I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária. II. Título.

Nome: SOUZA, Renato de

Título: Perspectivas do Homem sobre as desigualdades de gênero em posições de média e alta liderança nas organizações

Dissertação apresentada a Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária da Universidade de São Paulo para obtenção do título de Mestre em Ciências.

Aprovado em: 26 de setembro de 2022.

Banca Examinadora

Prof.º Drº João Maurício Gama Boaventura

Instituição: Universidade de São Paulo (USP)

Julgamento: _____

Prof.ª Drª Regina Carla Madalozzo

Instituição: INSPER Instituto de Ensino e Pesquisa (INSPER)

Julgamento: _____

Prof.ª Drª Luciane Meneguim Ortega

Instituição: Universidade de São Paulo (USP Leste)

Julgamento: _____

Suplentes

Prof.^a Dr^a Jane Aparecida Marques

Instituição: Universidade de São Paulo (USP)

Prof. Dr. Renan Quinalha

Instituição: Universidade Federal de São Paulo (UNIFESP)

Prof.^a Dr^a Maria Lúcia Granja Coutinho

Instituição: Universidade de São Paulo (ESALQ)

DEDICATÓRIA

*À minha orientadora, Prof.^a Dr.^a Ana Cristina
Limongi França, pelo apoio incondicional.*

AGRADECIMENTOS

A minha mãe, Vera Lúcia Souza e a minha avó, Maria Aparecida dos Santos, que sempre me apoiaram concedendo-me educação para a vida.

Agradeço a minha professora, Ana Cristina Limongi França, pela orientação, pelo auxílio devotado a mim, todo suporte técnico, atenção e dedicação, durante todo o decorrer deste trabalho.

Agradeço aos professores que fizeram parte de toda a minha formação acadêmica, que durante todos esses anos transmitiram seus conhecimentos, para que hoje eu pudesse concluir mais esse ciclo em minha trajetória individual.

Aos meus amigos e amigas pela convivência e pelo crescimento mútuo que tivemos durante o período. Muitos trabalhos, aprendizados e desenvolvimento de atividades que me proporcionaram um grande crescimento pessoal e profissional.

Meus sinceros agradecimentos a todos e todas que participaram junto comigo deste ciclo.

“A maior recompensa para o trabalho do homem não é o que ele ganha com isso, mas o que ele se torna com isso.”

(John Ruskin)

RESUMO

Em todo o mundo, a desigualdade de gênero no local de trabalho ainda é generalizada no que diz respeito ao acesso a oportunidades, recursos, influência e reconhecimento pelas funções desempenhadas. Diante desse pressuposto, a questão central tratada no presente trabalho é como os fenômenos que perpetuam a desigualdade entre homens e mulheres nas posições de lideranças das organizações são interpretados na visão do masculino? Além dessa questão a pesquisa buscou compreender: 1. Qual o entendimento dos homens sobre os efeitos de *glass ceiling* e *broken rung*? 2. A que os homens atribuem a desigualdade ainda existente entre eles e as mulheres nas posições de liderança dentro das organizações? Tendo como objetivo investigar o entendimento da perspectiva masculina frente aos desafios enfrentados pelas mulheres no que tange as oportunidades e desenvolvimento de suas carreiras, mais especificamente acerca das disparidades na representatividade entre homens e mulheres nas posições de média e alta liderança dentro das organizações privadas, sendo média os cargos gerenciais e alta os cargos de diretoria. Trata-se um estudo de natureza exploratória qualitativa com análise do discurso e quantitativa. Com relação aos entrevistados todos os participantes explicam que as empresas hoje em dia buscam proporcionar uma maior igualdade de gênero e que essa vem visivelmente aumentando conforme a evolução dos anos, no entanto fato importante a ser ressaltado é que a maioria reconhece que conhecem mulheres que já deveriam estar em cargos de liderança, no entanto não estão. A presente pesquisa atingiu os objetivos propostos ao analisar que apesar dos avanços na busca pela igualdade, ainda ocorre uma desigualdade dentro das organizações, que resulta em maior dificuldade de as mulheres alcançarem níveis de liderança.

Palavras-chave: Gênero, Trabalho, Liderança, Desigualdade.

ABSTRACT

Across the world, gender inequality in the workplace is still pervasive in terms of access to opportunities, resources, influence and recognition of the roles performed. Given this assumption, the central question addressed in the present work is how are the phenomena that perpetuate inequality between men and women in leadership positions at organizations interpreted in the masculine view? In addition to this question, the research sought to understand: 1. what is the understanding of men about the effects of glass ceiling and broken rung? 2. To what do men attribute the inequality that still exists between them and women in leadership positions within organizations? Aiming to investigate the understanding of the male perspective on the challenges faced by women in terms of opportunities and career development, more specifically about the disparities in representation between men and women in middle and high leadership positions within private organizations, being mediate the managerial positions and high the director positions. This is a qualitative exploratory study with discourse and quantitative analysis. Regarding the interviewees, all participants explain that companies nowadays seek to provide greater gender equality and that this has been visibly increasing over the years, however an important fact to be highlighted is that most recognize that they know women who have should be in leadership roles, but they are not. The present research achieved the proposed objectives by analyzing that despite advances in the search for equality, inequality still occurs within organizations, which results in greater difficulty for women to reach leadership levels.

Keywords: Gender, Work, Leadership, Inequality.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Como os homens se identificam.....	59
Gráfico 2 - Geração pertencente.....	59
Gráfico 3 - Quanto à orientação sexual.....	60
Gráfico 4 - Quanto à raça.....	61
Gráfico 5 - Cultura Organizacional.....	64
Gráfico 6 - Compreensão do Machismo.....	66
Gráfico 7 - Conhecimento do termo <i>broken rung</i>	69
Gráfico 8 - Conhecimento do termo <i>glass ceiling</i>	70

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	19
2. EQUIDADE DE GÊNERO E SEUS FATORES SOCIAIS E ECONÔMICOS	24
2.1. O contexto histórico sobre a busca da equidade entre homens e mulheres ..	24
2.2. Os impactos sociais e econômicos causados pelas disparidades de gênero	27
2.3. A importância das ações empresariais na equidade de gênero	28
3. OS DESAFIOS EM TORNO DA LIDERANÇA FEMININA.....	32
3.1. O desafio da mulher em se construir em um outro papel social	32
3.2. O fenômeno de <i>glass ceiling</i> e seu impacto na liderança feminina	35
3.3. O risco apresentado pelo fenômeno de <i>broken rung</i> nas organizações	38
3.4. O empreendedorismo feminino como recurso a fuga da desigualdade de gênero	40
4. O MACHISMO ESTRUTURAL NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL.....	43
4.1 Liderança masculina	45
4.2 Misoginia	48
5. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	53
6. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....	55
6.1 Caracterização da amostra	58
6.2 Com relação ao vínculo profissional	61
6.3 Acerca da desigualdade de gênero	62
6.4 Dissonância cognitiva do masculino	65
6.5 Construção social e histórica dos homens	67
6.6 Dificuldade de reconhecer os privilégios do homem	68
6.7 Ausência de letramento do homem	69
7. CONCLUSÕES.....	72
7.1 Limitações do Estudo.....	73
7.2 Estudos Futuros	74
REFERÊNCIAS.....	75
APÊNDICES	82

1. INTRODUÇÃO

Em todo o mundo, a desigualdade de gênero no local de trabalho ainda é generalizada no que diz respeito ao acesso a oportunidades, recursos, influência e reconhecimento pelas funções desempenhadas, mesmo em locais de trabalho predominantemente femininos. Tradicionalmente, os homens têm tido mais acesso a renda, oportunidades de carreira e poder (HUNT et al., 2015)

Nos últimos anos, o debate sobre o papel estratégico do pluralismo dentro das organizações ganhou relevância. Os programas de gestão da diversidade tiveram sua origem nas matrizes de empresas norte-americanas ainda nos anos 1980, como uma forma de evoluir nos desdobramentos de políticas afirmativas para o tema. Na década seguinte, o Brasil começou a avançar na agenda da diversidade e as reais motivações que levam as empresas a promoverem seus projetos em prol da diversidade também passam a ser discutidas. Os motivadores não foram demandas legais, mas pressões oriundas das matrizes norte-americanas supracitadas e, posteriormente, um meio de obter vantagem competitiva (FLEURY, 2000).

A conexão dos programas de diversidade com a melhora na performance das organizações é um conceito que está sendo explorado cada vez mais pelo ambiente corporativo. Resultados de pesquisas anteriores mostram a correlação entre a presença da diversidade e o aumento de receita e performance em inovação das organizações estudadas (HUNT et al., 2015).

Nesse contexto, as organizações estão sendo desafiadas a observar criticamente componentes cruciais para o avanço dessa agenda, assim como: comportamento organizacional, liderança e comunicação. A geração de valor para os diferentes públicos de uma organização deve ser algo amplamente debatido, em especial, por suas lideranças. O equilíbrio da equação entre o atendimento das expectativas de stakeholders e shareholders faz parte dessa discussão como elemento fundamental para a sustentabilidade dos negócios quando analisada de forma ampla (BOAVENTURA et al., 2009). As questões relacionadas à exclusão de determinados públicos é o tema central das estratégias de inclusão e diversidade das organizações, entre elas podemos destacar o acesso de pessoas negras ao mercado formal de trabalho, a inclusão de pessoas com deficiência, a relação entre as mais

diversas gerações, a diversidade sexual e identidade de gênero e a desigualdade de gênero entre homens e mulheres.

Os processos de gênero nas organizações, isto é, a conformação de relações de desigualdade e assimetrias de poder e a marcação de traços, papéis ou comportamentos como masculinos ou femininos, ocorrem por meio da inscrição do gênero nas “regras do jogo” formais e informais. Enquanto as regras formais são codificadas, as regras informais, como normas, práticas, convenções e rituais não são escritas e sua criação, comunicação e aplicação ocorrem fora dos canais oficialmente sancionados. Tanto as regras formais quanto as informais podem ser 'sobre gênero' quando os papéis, ações ou benefícios são alocados diferencialmente a mulheres e homens de forma negativa (ou seja, exclusões definitivas para mulheres) ou positiva (ou seja, cotas de gênero). As regras também podem ser 'aparentemente neutras em termos de gênero', mas, no entanto, produzem 'efeitos de gênero' devido à sua interação com normas sociais mais amplas, como a divisão sexual do trabalho e os estereótipos de gênero. Esses dois tipos de regras de gênero levam a resultados que favorecem homens e interesses de homens (LISBOA; MANFRINI, 2005; HUNT et al.,2015).

A equidade de gênero é um tema que exige voltar alguns passos na história para resgatar marcos importantes, capazes de explicar a construção social vivida atualmente. Nesse sentido, vale destacar a divulgação da Declaração dos Direitos da Mulher e da Cidadã, escrita por Olympe de Gouges, em 1791. Esse importante documento serviu como reflexão e crítica ao conteúdo da então Declaração dos Direitos do Homem e do Cidadão de 1789, originária na Revolução Francesa (LISBOA; MANFRINI, 2005).

[...] a ‘Declaração’, de fato, não só formula a oposição contra o ordenamento social ou os privilégios de classe, mas atacou o domínio e o poder também do privado, nas relações entre homens e mulheres, revelando assim a outra condição fundamental da sociedade burguesa (BONACCHI; GROPPPI, 2010, p. 52).

A declaração acima coloca à prova o conceito de universalismo dos direitos, pois mulheres e homens não estavam em condições sociais e políticas equivalentes. Conforme Lisboa (2005), a discussão suscitada nesse contexto de declarações de direitos retorna ao papel desempenhado pela Revolução Francesa na construção e defesa pela permanência desses papéis sociais atribuídos a homens e mulheres. Para

colocar os revolucionários em uma posição de destaque, foi necessário marginalizar o feminino. Por um lado, se buscava mudar a forma como essas dinâmicas estavam postas naquela época, mas por outro, os mesmos revolucionários não admitiam a proposta da inversão de uma ordem natural entre os sexos, ordem das quais eles dependiam para sobreviver.

[...] uma necessária e consciente expulsão de um sujeito feminino que serve para confirmar por oposição a identidade de um sujeito masculino, que procura para si mesmo novas definições e novas relações, uma vez liberto do arbítrio do antigo soberano e exatamente no momento em que deve definir seu próprio papel num campo social e político em vias de renovação (BONACCHI; GROPPPI, 2010, p. 18).

Os movimentos promovidos pela Revolução Francesa demonstravam, a todo momento, a necessidade de manter a divisão de papéis muito bem demarcada e enaltecer o papel familiar e de cuidadora imposto às mulheres. As autoras destacam ainda as palavras pronunciadas por um político francês, integrante da Comuna de Paris, em 15 de novembro de 1793.

[...] desde quando é decente ver mulheres que abandonam o zelo piedoso de seu núcleo familiar, o berço de seus filhos, para aparecer nas praças públicas, nas tribunas oratórias, nas barras do Senado? Será que a natureza confiou aos homens os cuidados domésticos? Não, ela disse ao homem: 'És homem: a caça, o trabalho, os assuntos políticos, as fadigas de toda a espécie, eis o teu apanágio'. E disse à mulher: 'És mulher: os ternos cuidados devidos à infância, as preocupações do núcleo familiar, as doces inquietudes da maternidade, eis os teus trabalhos. Mas estas assíduas ocupações merecem uma recompensa: tu a terás, tu serás a divindade do santuário doméstico, reinarás sobre tudo o que te circunda com a fascinação invencível de tuas graças e virtudes' (BONACCHI; GROPPPI, 2010, p. 19).

Assim, a posição de não pertencimento à cidadania sujeita às mulheres, foi construída utilizando-se de bases familiares e das diferenças entre as mulheres e os "normais", ou seja, os homens que representavam a maioria. Os papéis desempenhados por elas exclusivamente, como mães e cuidadoras, as colocaram em uma categoria de não cidadãos, pois as suas responsabilidades não estavam ligadas ao desenvolvimento econômico e social de uma sociedade, mas sim ao cuidado e manutenção de uma unidade familiar.

Desse modo, o liberalismo também reproduziu a mesma dinâmica de universalismo, garantindo a permanência do estatuto da esposa, uma vez que deu aos cidadãos o direito ao voto. No entanto, somente o voto masculino foi permitido e

não o feminino, reafirmando a não consideração das mulheres como relevantes para a determinação e o desenvolvimento de uma sociedade, mas apenas para cuidar daqueles que possuíam esse direito (LISBOA; MANFRINI, 2005).

Ainda hoje, o trabalho remunerado é algo que ocupa mais horas dos homens do que das mulheres, as quais precisam encarar o desafio das mais diversas jornadas para que possam estar inseridas no mercado de trabalho, seja este informal ou formal. As mulheres possuem menos tempo disponíveis para si, ou seja, para se dedicar às suas qualificações, o que poderia levá-las para outros patamares de destaque e protagonismo, e para ser politicamente ativas, uma vez que, conforme observado anteriormente, é um dos primeiros passos para a conquista da cidadania plena. A responsabilidade pelo cuidar e por manter uma unidade familiar viva, ainda recai sobre elas em uma proporção desigual aos homens, que continuam não sendo responsabilizados por tarefas de cunho familiar (LISBOA; MANFRINI, 2005).

Nesse contexto, a existência de fenômenos conhecidos por aumentarem o desequilíbrio entre homens e mulheres em posições de alta e média liderança nas organizações ainda se fazem presentes quando o assunto é o desenvolvimento da carreira das mulheres. O efeito de *broken rung* e o efeito do *glass ceiling* são dois desses movimentos que acabam por concretizar em ações as barreiras com tamanhos e complexidades desiguais que as mulheres enfrentam quando comparadas aos desafios enfrentados pelos homens no que tange o desenvolvimento de suas carreiras e ao atingimento de posições de liderança dentro das organizações (WOIDA; DE OLIVEIRA, 2019).

Ao tratar sobre as desigualdades entre homens e mulheres nos diferentes espaços, nesse caso, em especial nos ambientes corporativos das organizações, se faz necessário explorar a presença dos comportamentos e atitudes machistas presentes em homens e mulheres. Algumas condutas foram institucionalizadas no seio da sociedade, gerando desigualdade e desvalorização do feminino em detrimento do masculino.

Essa dinâmica de invisibilidade do feminino remonta a história vivida até então. O que não é contado, não existiu, fica oculto nas dobras das narrativas. Esse movimento cruel e de violência contra as mulheres ajudou a instituir a ideia do masculino universal, em que tudo o que foi criado foi pelas mãos dos homens e para as mulheres restou o papel de cuidadoras de tudo aquilo que o homem construiu,

incluindo os filhos, a casa e a união e harmonia de uma família (STEVENS; SWAIN, 2007).

Diante desse pressuposto, a questão central tratada no presente trabalho é como os fenômenos que perpetuam a desigualdade entre homens e mulheres nas organizações são interpretados na visão do masculino? Em específico, busca-se compreender: (1) qual o entendimento dos homens sobre os efeitos de *glass ceiling* e *broken rung*? (2) A que os homens atribuem a desigualdade ainda existente entre eles e as mulheres nas posições de liderança dentro das organizações?

O objetivo do trabalho, portanto, é investigar o entendimento da perspectiva masculina frente aos desafios enfrentados pelas mulheres no que tange às oportunidades e desenvolvimento de suas carreiras, mais especificamente acerca das disparidades na representatividade entre homens e mulheres nas posições de média e alta liderança dentro das organizações privadas, sendo média os cargos gerenciais e alta os cargos de diretoria.

2. EQUIDADE DE GÊNERO E SEUS FATORES SOCIAIS E ECONÔMICOS

A verdadeira igualdade está muito atrasada e só será alcançada quando mais mulheres chegarem ao topo de todos os governos e de todos os setores (SHERYL, 2013).

Há uma diferença notável de gênero na liderança no local de trabalho. Ainda em 2000, quase 50% das empresas da Fortune 1000 não tinham mulheres como altos executivos. De acordo com a Catalyst (2017), uma importante organização sem fins lucrativos que realiza pesquisas e é voltada para o avanço das mulheres por meio da inclusão no local de trabalho, com base na lista de empresas, as mulheres ocupavam apenas 29 (5,8%) dos cargos de CEO. Se olharmos para a lista Fortune de 2018, o cenário não é diferente, já que apenas 24 mulheres (4,8%) eram CEOs de empresas da Fortune 500. Esses dados mostram que, apesar da retórica sobre o progresso, no que diz respeito à liderança, as mulheres ainda são incomuns em relação aos homens.

Essa disparidade de gênero deve ser abordada porque limita as mulheres como indivíduos e a sociedade como um todo. Nesse contexto, vale ressaltar a importância e responsabilidades das empresas na corrida por uma mudança desse cenário, pois o fato de que as empresas são feitas de pessoas para pessoas permanece verdadeiro. França (2015) reflete sobre como o contexto das áreas de recursos humanos, uma das grandes estruturas responsáveis por conduzir mudanças organizacionais, é constantemente alterado, além de receber uma alta quantidade de demandas pelas mais diversas necessidades apresentadas pelos negócios, mas principalmente pelas pessoas que fazem parte deles.

O cenário de gestão de pessoas nas organizações e empresas ascendeu de atividades operacionais e legisladas para ações corporativas estratégicas. As responsabilidades dos profissionais envolvidos, que tiveram como origem o “registro em carteira”, ampliaram-se para: qualidade pessoal, qualificações culturais, competências tecnológicas, responsabilidade empresarial e cidadania. Essas mudanças derivam da nova economia: da era digital, dos novos paradigmas na gestão organizacional. (FRANÇA, 2015, p. 3).

Frente às mudanças, a área de recursos humanos lida hoje com novos desafios, o que inclui a equidade de gênero, ainda que essa luta não seja tão recente.

2.1. O contexto histórico sobre a busca da equidade entre homens e mulheres

A constituição dos papéis, masculino e feminino, pelo menos na história até aqui conhecida, se desenvolveu baseada em relações de poder e dominação. E nesta história o pêndulo do poder sempre esteve do lado masculino. As relações de gênero se constituíram de tal forma que durante séculos, se acreditou em uma natural desigualdade entre homens e mulheres (SHERYL, 2013).

As mudanças ocorridas no século XX foram fundamentais para o avanço das mulheres na sociedade, além de colaborar para o reconhecimento da mulher no mercado de trabalho como pessoa que possui direitos, tendo em vista que ela desenvolve da mesma forma que o homem as suas atribuições profissionais, contribuiu também para o respeito quanto ao seu reconhecimento como mulher e cidadã (WOIDA; DE OLIVEIRA, 2019).

O uso da palavra gênero é controverso devido às múltiplas formas que assume e aos muitos contextos aos quais se aplica. Tradicionalmente, na língua portuguesa, o termo gênero reflete a divisão entre masculino, feminino e neutro. Buscando a origem etimológica do termo, gênero vem do latim *genus*, e significa “nascimento”, “família”, “tipo”. Já em sua origem grega, *genos* e *geneã*, encontra-se alusão ao sexo, embora só tenha sido associado ao sexo biológico do indivíduo, enquanto sinônimo, por volta do século XV. Nas Ciências Sociais, a palavra gênero diz respeito às representações do masculino e do feminino, a imagens construídas pela sociedade a propósito do masculino e do feminino, estando estas inter-relacionadas (STELLMANN, 2007).

Laqueur (2001) explica que as definições sobre homem e mulher, ao longo da história ocidental, vieram sofrendo modificações, contudo a dominação sempre foi masculina. Para filósofos como Platão e Aristóteles, a inferioridade feminina era não apenas aceitável, mas absolutamente normal.

De acordo com Bourdieu (2010), até o período do renascimento quase não se dispunha de terminologias anatômicas para descrever o sexo feminino, além disto, só por volta do início do século XVIII aparece na língua inglesa um termo específico para designar vagina, não existindo nenhum termo técnico em latim ou grego.

A partir do século XVIII - o Século das Luzes - passa-se a considerar a existência de um modelo de dois sexos, contrariando a percepção herdada dos gregos, e que perdurou por séculos, de que haveria apenas um sexo biológico, enquanto o gênero se apresentaria em duas possibilidades. Este novo modelo passa

a adotar dois sexos incomensuráveis, “abandona-se” o isomorfismo, além de ideias transcendentais de perfeição, resultando em novos espaços público-privados, assim como o feminismo, gerados pelos ideários da Revolução Francesa, que reivindicava às mulheres liberdades civis e pessoais. Porém, estas novas ideias também fizeram surgir um novo anti-feminismo, e a criação de uma esfera pública burguesa trouxe fortemente a questão de qual sexo deveria ocupá-la legitimamente (LAQUEUR, 2001).

Independente do modelo apresentado, ou da época relatada, as relações entre homem e mulher na história ocidental constantemente foram apresentadas sob o viés do patriarcado, do poder androcêntrico. Isto quer dizer que apesar das interpretações sobre gênero terem intensidades específicas em tempos e espaços diversos, sempre estiveram atreladas ao evento do patriarcado e sua função no controle da sexualidade feminina (HUNT et al., 2015; WOIDA; DE OLIVEIRA, 2019).

As revoluções do Século XVIII, apesar de contribuírem na modificação de interpretação sobre a masculinidade e a feminilidade, como verificado anteriormente, não foram suficientes para revolucionar as relações de poder entre os sexos, apenas modificaram o eixo de entendimento e naturalização do poder masculino em prol de um projeto burguês de sociedade que se vislumbrava.

De acordo com o *Family and Medical Leave Act* de 1993, na seção Constatações e Propósitos, devido à natureza dos papéis de homens e mulheres em nossa sociedade, a responsabilidade primária de cuidar da família geralmente recai sobre as mulheres, e essa responsabilidade afeta a vida profissional das mulheres mais do que afeta a vida profissional dos homens, e os padrões de emprego que se aplicam a apenas um gênero têm um sério potencial para incentivar os empregadores a discriminar funcionários e candidatos a emprego desse gênero.

Recentemente, o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) compilou um novo índice global de desigualdade de gênero – Índice de Desigualdade de Gênero (GII), para capturar a desvantagem das mulheres nas dimensões de empoderamento, atividade laboral e saúde reprodutiva. Este índice apresenta um resumo da disparidade de gênero em cada país e fornece uma medida simples para examinar as associações entre os padrões globais de disparidade de gênero e as razões de gênero de suicídio entre homens e mulheres. No entanto, o GII tem sido criticado por ter colocado muita ênfase nas dimensões econômicas e materiais das desvantagens das mulheres, negligenciando os aspectos culturais herdados da desigualdade de gênero. Nas análises atuais, a desigualdade de

natalidade, ou seja, preferência por filho, foi adicionada para representar o aspecto cultural da desigualdade de gênero. Sem qualquer interrupção humana deliberada, as leis da natureza revelaram que para cada 100 meninas, cerca de 102 a 106 meninos estavam nascendo. Devido à forte atitude cultural de preferência pelo filho em algumas sociedades, especialmente nos países de baixa e média renda, devido ao excesso de mortalidade infantil feminina e aborto seletivo por sexo, muitas meninas desapareceram. A preferência pelo filho representa uma discriminação culturalmente enraizada contra as mulheres que as próprias mulheres internalizam na prática, esse tipo de preconceito de gênero se perpetua com pouca necessidade de reforço direto do mundo masculino. A combinação do GII e da razão sexual ao nascer seria mais capaz de capturar a desigualdade de gênero de forma mais abrangente, abordando dimensões materiais, de saúde e culturais da desigualdade de gênero (HUNT et al.,2015).

2.2. Os impactos sociais e econômicos causados pelas disparidades de gênero

As normas restritivas de gênero afetam a todos. Como um determinante compartilhado de saúde para homens, mulheres, meninos, meninas e pessoas com diversidade de gênero, as desigualdades de gênero geram excessos em larga escala na mortalidade e morbidade em todo o mundo. A desigualdade de gênero é transformada em risco à saúde por meio de: valores, normas, crenças e práticas discriminatórias; exposições e suscetibilidades diferenciais a doenças, incapacidades e lesões; preconceitos nos sistemas de saúde; e preconceitos na pesquisa em saúde. A discriminação de gênero em qualquer um desses níveis afeta negativamente a saúde e os resultados sociais (QUELHAS, 2010; CATALYST, 2017).

Para Campos e Teixeira (2010), na perspectiva analítica introduzida pelo reconhecimento da categoria gênero, a construção da masculinidade e da feminilidade é considerada um produto histórico, variável no tempo e no espaço. Para além da diferença biológica e sexual entre homens e mulheres, as sociedades elaboram de maneira diferenciada, social, econômica e culturalmente determinada, um conjunto de normas, valores, costumes e práticas que definem modos de ser, atitudes e comportamentos próprios a homens e mulheres. Esta construção prescreve as próprias relações entre ambos, frequentemente caracterizadas por assimetria na distribuição de poderes.

Fatores sociais determinantes na escolha laboral por raça e gênero apresentam grande impacto na estrutura das ocupações dentro do mercado de trabalho brasileiro.

A segregação ocupacional por gênero é dada por uma conformação de fatores que levam à distribuição desigual entre mulheres e homens na estrutura laboral. A socialização tende a atribuir aos indivíduos desde a infância papéis “de homens” e “de mulheres” que vão sendo reforçados durante todo o ciclo de vida. Ainda, mulheres são vistas como mais aptas para determinadas funções do que para outras, como se houvesse pré-disposições naturais, processo chamado pela literatura de “essencialismo de gênero”. Dessa maneira, forma-se um ciclo vicioso no qual as mulheres optam mais frequentemente por determinadas carreiras, nas áreas de saúde, cuidado, docência infantil, etc, do que por outras, bem como são mais bem recebidas por contratantes em funções “de mulher” do que naquelas entendidas como “de homem” (STEVENS; SWAIN, 2007; SHERYL, 2013).

A paridade de gênero é fundamental para a prosperidade das sociedades. O desenvolvimento e uso apropriados de talentos femininos, que constituem metade da força de trabalho mundial, são fundamentais para o avanço das economias globais.

2.3. A importância das ações empresariais na equidade de gênero

A igualdade de gênero é um direito humano e é essencial para a realização de sociedades pacíficas com pleno potencial humano e desenvolvimento sustentável. Após mais de um século de advocacia feminista, 40 anos de discursos internacionais sobre gênero no desenvolvimento, e um conjunto crescente de evidências, a igualdade de gênero é reconhecida pela sociedade como um dos mais importantes determinantes da saúde e desenvolvimento Econômico (YARRAM; ADAPA, 2021).

Teixeira e Góes (2015) relatam que a existência das práticas voltadas à valorização da diversidade inscreve-se em um complexo e amplo cenário no qual, já há algumas décadas, interligam-se variáveis sociais, econômicas e culturais. Essas, por sua vez, interagem com demandas políticas como aquelas vocalizadas por grupos identitários com longo histórico de estigmatização.

O movimento feminista foi um ator importante ao denunciar as desigualdades salariais e de acesso ao emprego formal entre homens e mulheres. Suas denúncias influenciaram a opinião pública e agências governamentais que, posteriormente,

pressionaram as empresas a assumirem uma posição mais proativa no enfrentamento dessas desigualdades. Outro fator que jogou um papel importante nesse processo foi a atuação do governo federal. Com a cooperação da OIT, ele instituiu, em 1996, o Grupo de Trabalho para a Eliminação da Discriminação no Emprego e na Ocupação (GTEDEO). O GTEDEO tinha diferentes atribuições relacionadas à implementação de políticas que promovessem a igualdade de oportunidades e de tratamento no emprego. Tal grupo, composto por representantes do governo, dos trabalhadores e dos empresários, assumiu a tarefa de elaborar um plano para a eliminação da discriminação no mercado de trabalho com ênfase inicial em ações relacionadas às variáveis raça e gênero (BRASIL, 2006).

No Brasil, surgiu em 2005 o Programa Pró-equidade de Gênero implementado pelo Governo Federal, por meio da Secretaria de Políticas Para as Mulheres (SPM). Esse programa foi pensado como uma ação afirmativa que visava “desenvolver novas concepções na gestão de pessoas e cultura organizacional para alcançar a equidade de gênero no mundo do trabalho”, voltado para empresas públicas e privadas, com o objetivo de contribuir para a eliminação da discriminação no acesso, remuneração, ascensão e permanência no emprego. A criação da SPM pode ser considerada um dos maiores avanços em termos da institucionalidade de gênero brasileira, responsável por desencadear a concretização de outros progressos institucionais de caráter democrático.

Em 2014, a empresa de energia Itaipu Binacional criou, em parceria com a Organização das Nações Unidas (ONU), a iniciativa Princípios de Empoderamento das Mulheres (WEPs, em inglês), que visa conscientizar empresas da importância de valorizar o trabalho da mulher e emponderá-la. A ação é feita por meio da premiação de empresas que atendam a pelo menos um dos sete princípios da WEPs: (1) Estabelecer lideranças de alto nível pela equidade de gêneros; (2) Tratar todas as mulheres e homens de forma justa no trabalho – respeitar e apoiar direitos humanos e a não-discriminação; (3) Assegurar saúde, segurança e bem estar aos trabalhadores e trabalhadoras; (4) Promover educação, formação e desenvolvimento profissional para as mulheres; (5) Implementar desenvolvimento empresarial, cadeias de produção e práticas de marketing que empoderem mulheres; (6) Promover a igualdade por meio de iniciativas comunitárias e leis; (7) Medir e disponibilizar publicamente o progresso no alcance da igualdade de gênero.

A preocupação de uma empresa em melhorar os níveis de igualdade de gêneros dentro de seu espaço ocorre, principalmente, quando a gestão percebe a influência desta ação em sua reputação (e até mesmo em seu lucro). Para Kunsch (2006), as novas formas de manifestações no espaço público defendem interesses específicos e têm destaque na mídia como agentes atuantes de uma sociedade civil mais organizada, que agem como sujeitos numa perspectiva global. As novas configurações do ambiente social global demandam novas posturas nas relações que se estabelecem com os públicos, a opinião pública e a sociedade em geral.

Em 25 de setembro de 2015, a Assembleia Geral das Nações Unidas (ONU) adotou a Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável, uma promessa geral de “transformar nosso mundo” e “não deixar ninguém para trás” em termos das dimensões econômica, social e ambiental do desenvolvimento sustentável (ONU, 2015). A Agenda 2030 estabeleceu 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), com uma longa lista de metas e indicadores que deveriam ser coletados, compartilhados e monitorados pelos Estados Membros da ONU. A igualdade de gênero era originalmente um Objetivo de Desenvolvimento do Milênio da ONU 2000–2015, que foi transferido como ODS 5 na Agenda 2030. O objetivo global do ODS 5 é alcançar a igualdade de gênero e empoderar mulheres e meninas, eliminando as disparidades de gênero, a discriminação e a violência contra as mulheres. Na literatura de negócios a igualdade de gênero tem sido tipicamente definida como tratamento igual de mulheres e homens no local de trabalho.

A desigualdade de gênero no local de trabalho é vista como tendo muitas causas, incluindo discriminação de gênero e estereótipos, subvalorização do trabalho das mulheres, segmentação do mercado de trabalho com base no gênero, tradições e cultura que tratam homens e mulheres de forma desigual e questões de equilíbrio entre vida profissional e pessoal que afeta o ambiente de trabalho e a produtividade, sendo essencial que as empresas instituem medidas que possam alterar esse quadro (TEIXEIRA; GOÉS, 2015).

A desigualdade de gênero no local de trabalho também sofre de complexidade devido às suas múltiplas causas, falta de uma solução dominante e ligações complexas com outras questões sociais.

O mundo inteiro endossa a igualdade de direitos das mulheres no local de trabalho, família e sociedade. Yarram e Adapa (2021) descobriram que a inclusão de gênero beneficia trabalhadores e empresas por meio de maior satisfação do

trabalhador e do cliente, aumento dos lucros e bem-estar do trabalhador. Os autores ainda expõem que a diversidade de gênero no conselho é um componente importante nas mudanças na governança corporativa em todo o mundo e é vista como um passo essencial para abordar a questão da 'tensão relacionada' entre sociedades e mercados.

É necessário ressaltar que a desigualdade de gênero contribuiu para variações globais nas proporções de gênero de suicídio, proporções mais baixas foram encontradas em lugares onde a discriminação baseada em gênero era mais proeminente (HUNT et al., 2015). Há muito se sabe que, embora as mulheres enfrentem uma variedade de desvantagens sociais, suas taxas de suicídio são mais baixas do que as dos homens. Como as mulheres desenvolvem forças para sobreviver às dificuldades são áreas que precisam ser exploradas em profundidade, e esse tipo de investigação complementar a prevenção do suicídio em homens. A desigualdade de gênero não é um construto unidimensional, envolve uma variedade de dimensões e se apresenta de diferentes maneiras.

3. OS DESAFIOS EM TORNO DA LIDERANÇA FEMININA

3.1. O desafio da mulher em se construir em um outro papel social

Nas tradições do feminismo e da sociologia, gênero é um sistema social que define homens e mulheres como diferentes e distribui poder, recursos e status com base nessa diferença. Embora os sistemas de gênero possam ser equitativos, a maioria é profundamente patriarcal e atribui maior valor aos homens e às coisas consideradas masculinas do que às mulheres ou às coisas consideradas femininas

O empoderamento das mulheres tem se mostrado um insumo fundamental e necessário para o desenvolvimento econômico e social. As relações de gênero no atual estágio de desenvolvimento da sociedade brasileira foram significativamente modificadas pelas conquistas dos movimentos feministas (WOIDA; DE OLIVEIRA, 2019).

Considerando as intensas mudanças ocorridas a partir da metade do século XX, depara-se com muitas transformações em relação à participação e atuação da mulher no mercado de trabalho, que até então, eram vistas pela sociedade patriarcal, como responsáveis pelo cuidado da casa e dos filhos, enquanto o homem era visto como provedor econômico.

Os efeitos da tradicional desigualdade de gênero perpassam desde o estabelecimento de uma falsa, ou pelo menos frágil, autonomia das mulheres camponesas, até o estabelecimento de um padrão de acesso aos direitos sociais operado exclusivamente pelas mulheres, em nome de suas famílias, o que – frequentemente – ao contrário de promover autonomia, tem reforçado o papel social do “cuidado” atribuído à mulher (LUSA, 2012).

Segundo Yannoulas (2002), na sociedade capitalista moderna o trabalho feminino remunerado integrou-se a uma divisão sexual tanto horizontal quanto vertical do mercado de trabalho. A divisão horizontal está relacionada ao fato das mulheres se concentrarem em um determinado setor de atividade em função das características culturalmente atribuídas às mulheres, através da identidade feminina considerada na época. Desta forma, essas ocupações têm em comum o fato de serem derivadas das funções de reprodução social e cultural tradicionalmente desempenhadas por mulheres quando não são extensões diretas das domesticidades, ou seja, requerendo

qualidades muito estimuladas na socialização das meninas, como paciência, meticulosidade e delicadeza.

Mesmo antes do nascimento, as normas e outros aspectos do sistema de gênero começam a moldar as perspectivas de vida do bebê em desenvolvimento. Estudos mostram que o comportamento dos pais muda em relação a um bebê assim que seu sexo é conhecido ou atribuído (BLUM; MMARI; MOREAU, 2017; CATALYST, 2017). À medida que as crianças crescem, elas absorvem mensagens sutis e abertas sobre o que é valorizado, quem tem poder e como se comportar. A socialização de gênero começa na família e é reforçada ou contestada por professores, líderes religiosos, colegas e exposição à mídia. Aos dez anos, as crianças já absorveram normas restritivas sobre condutas de gênero aceitáveis, que tendem a ser rigidamente policiadas pelos pais e colegas.

De acordo com Blum, Mmari e Moreau (2017) em um estudo com crianças de dez a 14 anos realizado em 15 países, (1) os meninos são constantemente encorajados a serem fortes e independentes, enquanto as meninas são vistas como vulneráveis e necessitadas de proteção; (2) com o início da puberdade, espera-se que os meninos provem sua dureza e proeza sexual, enquanto as meninas são responsabilizadas por atrair a atenção masculina; (3) preocupações com a sexualidade feminina e o risco de reputação levam os pais a controlar rigidamente o comportamento e a liberdade de movimento de suas filhas; (4) meninos que não atingem a masculinidade nos padrões são intimidados e ridicularizados por seus pares, enquanto as meninas que transgridem as normas locais de propriedade sexual são envergonhadas e severamente punidas; e, mais importante, (5) os meninos nunca devem exibir traços ou emoções associadas à feminilidade.

Ao entrar na puberdade, os horizontes de muitas meninas tornam-se cada vez mais restritos, enquanto as oportunidades e liberdades dos meninos se expandem, especialmente nos países em desenvolvimento.

As mulheres também são impactadas por seu envolvimento na economia do cuidado. Globalmente, em comparação com os homens, as mulheres gastam duas a dez vezes mais tempo cuidando de crianças, idosos e doentes. Se o tempo não remunerado que as mulheres passam cuidando fosse monetizado, seria quase igual ao valor da contribuição das mulheres para a força de trabalho remunerada de saúde, com cada uma respondendo globalmente por mais de US\$ 1,5 trilhão anualmente (STELLMANN, 2007).

Assim, revelava-se criticamente a função da cultura patriarcal, machista e heteronômica para manutenção da organicidade social, que perpassou desde os princípios da vida em sociedade, a partir de uma visão funcionalista sobre a mulher e a família, baseada no patriarcado, e em cuja rigidez foi redobrada a partir da ascensão do capitalismo em sua fase industrial, e mantida sob os mesmos determinantes até seu atual estágio de crise estrutural (MÉSZÁROS, 2011). De modo que as mulheres lutam rotineiramente para ser enquadradas de forma igualitária no ambiente de trabalho.

As incipientes transformações do tradicional padrão de gênero ocorrem porque as mulheres começam a acessar, frequentemente, um novo patamar financeiro. Já os movimentos feministas e organizações não governamentais apontam, a partir do seu cotidiano de mobilizações, que mesmo em tempos de retração dos direitos, os processos mobilizatórios, de militância e religioso produzem sujeitos políticos que acima de tudo são mulheres, mas também são batalhadoras por uma vida com maior índice de autonomia.

No que tange ao Brasil, este país está posicionado no 92º lugar no Relatório “Global Gender Gap Report 2020” do Fórum Econômico Mundial, documento que classifica 153 países em termos de acesso de homens e mulheres a política, participação e oportunidade econômica, educação e saúde (WEF, 2020). Esse ranking reflete a desigualdade de gênero que o país enfrenta, mesmo tendo a maior parte da população formada por mulheres e a força de trabalho constituída na sua maioria por mulheres. Ademais, quando se trata de mulheres em cargos de liderança, o percentual da representatividade é, em geral, baixo em comparação ao número de líderes homens.

De todo modo, há uma tendência clara (embora lenta) de maior participação da mulher nos espaços de poder das organizações de trabalho. Somoggi (2000), dentre as razões que apresenta como justificativas para o ritmo do avanço feminino nesses espaços, cita a falta de lógica da segregação, pois se uma mulher é mais competente, hábil, talentosa ou inteligente que um homem, não há razão para preteri-la das posições de mando. Destaca, também, o fato de não haver diferenças, em termos de resultados, que possam justificar a discriminação, quando se analisa a competência ou a determinação: se vêm de uma mente masculina ou feminina.

A oportunidade de ingresso da mulher no meio trabalhista foi feita de forma precária, recebendo baixos salários, ocupando cargos menos favorecidos, com vieses

de discriminação tanto na contratação quanto na ascensão profissional. Sem contar que as mulheres continuavam com obrigações com o cuidado dos filhos e da casa.

Madalozzo, Martins e Siratori (2010) complementam ainda que a estruturação das horas de trabalho doméstico segue perfil bastante diferenciado entre homens e mulheres, mantendo constantes as características dos indivíduos por gênero, mostram a desvantagem feminina em sua possível produtividade ao longo do tempo. Entre as conclusões dos autores, é possível citar que a participação da mulher no mercado de trabalho, não somente com relação ao tempo dedicado a ele, mas, principalmente, com o aumento de sua remuneração frente ao total da renda familiar, impacta positivamente sua condição de barganha na família, implicando uma menor participação no trabalho doméstico.

O acesso das mulheres ao mercado de trabalho e a sua promoção a cargos de gestão, bem como o reconhecimento e implementação dos direitos de igualdade de oportunidades para todas as mulheres, têm sido fenômenos significativos nas últimas décadas. Embora esses avanços tenham atenuado alguns fatores de desigualdade de gênero, a discriminação contra as mulheres continua a existir.

Em pleno século XXI mulheres ainda driblam casa, relacionamentos, trabalho e estudo com as tarefas domésticas e o cuidado com os filhos. Suas jornadas triplicadas, implicam ainda em cobranças estéticas, ficando reservado aos homens o benefício da liberação das atividades domésticas e do espaço privado. A máxima do existencialismo, expresso por Beauvoir em 1949, é o entendimento de que homens e mulheres são socialmente construídos, não havendo determinações nem biológicas, nem psíquicas, nem econômicas que justifiquem as interpretações dos seus papéis sociais nem as diferenças as quais estão submetidas (GOMES, 2019)

3.2. O fenômeno de *glass ceiling* e seu impacto na liderança feminina

A representação igualitária das mulheres em cargos de liderança é imperativa por razões éticas e econômicas. Os argumentos éticos destacam as falhas morais de limitar as oportunidades para as mulheres em cargos de liderança e sugerem que mulheres e homens têm um papel igual na governança das empresas corporativas. Os argumentos econômicos, por outro lado, sugerem que as empresas corporativas que não selecionam os membros do conselho com base em suas competências e habilidades não conseguem obter resultados financeiros ótimos. A maior parte das

pesquisas anteriores sobre diversidade de gênero se concentrou no ponto de vista econômico e examinou a possível associação entre a representação feminina nos conselhos de administração e o desempenho financeiro.

Apesar da significativa promoção da diversidade nas empresas, bem como da legislação para a igualdade de oportunidades entre mulheres e homens, é de notar que as mulheres continuam a ser largamente minoritárias nos cargos de decisão. Essa observação reflete o fenômeno do *glass ceiling* que constitui discriminação vertical nas empresas contra as mulheres.

O *glass ceiling* refere-se ao fato de que uma pessoa qualificada que deseja avançar na hierarquia de sua organização é parada em um nível inferior devido a uma discriminação na maioria das vezes baseada em sexismo ou racismo. O *glass ceiling* refere-se, portanto, à discriminação vertical mais frequente contra as mulheres nas empresas. A dificuldade inerente a este tema é a diversidade de definições e abordagens que descrevem o *glass ceiling* (ELACQUA et al. 2009). Também não existem critérios objetivos e facilmente observáveis que permitam estabelecer com certeza a real existência de um *glass ceiling* em uma empresa. No entanto, com base em vários estudos, o teto de vidro pode ser definido como barreiras/obstáculos sutis, mas persistentes, sustentados por práticas discriminatórias, conscientes e inconscientes (SILVA, 2020).

Este fenômeno é baseado em várias suposições. De fato, em comparação com outras formas de discriminação e desigualdade, o *glass ceiling* é uma forma particular e específica de desigualdade devido a vários critérios. Primeiro, a essência é a discriminação contra as mulheres na gestão. O *glass ceiling* afetaria, portanto, as mulheres, apesar de seu nível de educação, experiência e habilidades. O *glass ceiling* é observado diacronicamente, ou seja, são os avanços na carreira das mulheres, as promoções para cargos gerenciais, que precisam ser levados em consideração, e não o número de mulheres nesses cargos em um determinado momento (ROCHA et al., 2014).

O *glass ceiling* também se refere às crescentes desigualdades entre homens e mulheres à medida que evoluem em suas carreiras profissionais dentro da empresa. Em segundo lugar, esse viés é difícil de observar, uma vez que as atuais políticas de igualdade de oportunidades proíbem a discriminação aberta contra essas populações. Além disso, isso inclui normas/estereótipos revelados por meio de práticas, ações, fatos, procedimentos ou atitudes que frequentemente não são

diretamente observáveis. Por fim, a existência de barreiras invisíveis dificulta a ascensão hierárquica (SILVA, 2020).

Um modelo para a compreensão do fenômeno do *glass ceiling* é o desenvolvido por Elacqua et al. (2009) por meio de seu estudo. Esses autores investigaram por que as mulheres gerentes raramente atingem os níveis mais altos de sua organização. Entre 685 gerentes de uma grande seguradora do Centro-Oeste, eles propuseram um modelo no qual as crenças sobre variáveis organizacionais de natureza interpessoal e situacional se relacionavam positivamente com as percepções de tratamento diferenciado entre homens e mulheres, o que, por sua vez, se relacionava positivamente com a percepção de um *glass ceiling*. Portanto, esses autores sugerem que as percepções de tratamento diferenciado mediam as relações entre esses fatores organizacionais (isto é, questões interpessoais e situacionais) e percepções de um *glass ceiling*. Algumas relações interpessoais podem influenciar a forma como as mulheres e seus pares masculinos são tratados de forma diferenciada dentro da empresa. Os autores examinaram em particular: (a) mentoring, (b) a existência de uma rede informal de gerentes seniores, e (c) as relações amistosas com os tomadores de decisão da empresa, pois esses conceitos estão todos relacionados à progressão na carreira. De fato, em relação ao primeiro desses três aspectos, a pesquisa destacou que a falta de mentores organizacionais de alto nível é prejudicial à progressão na carreira das mulheres, especialmente porque a mentoria é uma importante fonte de informação. O segundo aspecto dos fatores interpessoais investigados pelos autores é a existência de uma rede social informal de homens seniores dentro da empresa. As redes referem-se ao desenvolvimento e uso de contatos relevantes para a carreira em que os membros trocam informações estratégicas valiosas (sobre novos cargos, projetos em andamento e decisões gerenciais, etc.), contatos e recomendações.

Com relação ao segundo tipo de fatores, Elacqua et al. (2009) consideraram dois aspectos que influenciariam a percepção de um *glass ceiling* por meio da percepção de tratamento diferenciado. O primeiro aspecto é a existência de critérios objetivos para os procedimentos estabelecidos na empresa.

Homens e mulheres são frequentemente tratados de forma diferente no mundo do trabalho. Essas disparidades surgem quando as decisões de pessoal são baseadas no gênero, uma característica atribuída, e não nas qualificações de um indivíduo ou desempenho no trabalho. Segundo Elacqua et al. (2009) as diferenças

no tratamento das mulheres por uma empresa levariam os trabalhadores a acreditar que existe um *glass ceiling* na empresa. Embora as diferenças de gênero possam ser relativamente pequenas em termos, por exemplo, de promoção em cada nível da hierarquia, elas se somam para formar uma lacuna entre o número de homens e mulheres que ocupam os cargos mais altos da empresa.

Os gerentes seniores, predominantemente homens, definem uma cultura de “gênero” que exclui e marginaliza as mulheres. Essa cultura consiste em uma série de normas e práticas organizacionais que promovem e definem valores, estereótipos, comportamentos e uma visão de gestão e liderança que são “masculinas”. Outras crenças sobre as mulheres gerentes podem levar seus superiores a não as considerar como candidatas sérias a cargos de alta gerência. Entre essas crenças estão a incompatibilidade dos papéis de mãe, esposa e gestora; ser um gerente que exige muito investimento, flexibilidade e viagens.

Ao se considerar as mulheres como alvo, a principal prática violenta no trabalho indicada pelos estudos refere-se às menores remunerações e oportunidades de ascensão profissional, outra forma bastante elencada foi o assédio, abrangendo diferentes facetas como o assédio moral, sexual e implícito, o qual se manifesta principalmente por meio de piadas (CLOSS; OLIVEIRA, 2015).

Apesar dos ganhos em nível educacional, as mulheres continuam super-representadas em ocupações de “colarinho rosa” (por exemplo, varejo, serviços de alimentação e trabalho de cuidado) que são tipicamente caracterizadas por baixo prestígio e remuneração servil. Algumas mulheres preferem esse tipo de trabalho.

3.3. O risco apresentado pelo fenômeno de *broken rung* nas organizações

Quando as mulheres atuam como líderes de topo (como executivas e membros do conselho), elas são capazes de introduzir benefícios financeiros para a organização. Um relatório publicado em 2019 pelo Peterson Institute for International Economics (PIIE) descobriu que as empresas que têm pelo menos 30% de executivas do sexo feminino geram 6% mais lucros. A PIIE explicou que as mulheres líderes fornecem diversos conhecimentos e perspectivas que muitas vezes faltam quando a liderança é homogênea. Em geral, as mulheres são impedidas por ambientes de trabalho hostis e preconceitos.

As mulheres diferem na prevalência de várias competências de liderança em comparação com os homens, incluindo construção de relacionamentos, desenvolvimento de outros, colaboração e trabalho em equipe, que influenciam a motivação e retenção dos funcionários. Além disso, as mulheres trazem experiências e pontos de vista diferentes dos homens, incluindo diferentes estilos de liderança e expertise, que podem motivar positivamente os funcionários. As mulheres apresentam características que ajudam as empresas a passar por momentos de incerteza e ambiguidade, como resiliência, coragem e assumir riscos.

As discrepâncias são muitas vezes criadas por preconceitos existentes, nepotismo, e a propensão a promover e contratar pessoas semelhantes a si mesmo. Além disso, as mulheres enfrentam vários desafios, incluindo expectativas crescentes de impacto nos resultados financeiros, estereótipos negativos e percepções gerais diminuídas de eficácia como líderes devido à incongruência de papéis percebida. Isso aumenta as percepções negativas sobre as mulheres em cargos gerenciais e afeta a ascensão feminina (WOIDA; DE OLIVEIRA, 2019).

Um ano e meio após a pandemia do COVID-19, as mulheres obtiveram ganhos importantes em representação e, especialmente, na liderança sênior. Mas a pandemia continua cobrando seu preço. As mulheres estão agora significativamente mais esgotadas – e cada vez mais do que os homens. No entanto, esse trabalho crítico não é reconhecido e recompensado pela maioria das empresas, e isso tem implicações preocupantes. As empresas correm o risco de perder os próprios líderes de que precisam agora, e é difícil imaginar organizações navegando na pandemia e construindo locais de trabalho inclusivos se esse trabalho não for realmente priorizado.

Ainda há um *broken rung* no primeiro degrau até o gerente. Desde 2016, temos visto a mesma tendência: as mulheres são promovidas a gerentes em taxas muito mais baixas do que os homens, e isso torna quase impossível para as empresas estabelecerem uma base para o progresso sustentado em níveis mais altos (SILVA, 2020).

As mulheres continuam enfrentando um *broken rung* no primeiro degrau até a chefia: para cada 100 homens promovidos a gerentes, apenas 86 mulheres são promovidas. Como resultado, os homens superam significativamente as mulheres no nível de gerente, o que significa que há muito menos mulheres para promover a níveis mais altos. O *broken rung* provavelmente explica por que a representação de

mulheres nos níveis de gerente sênior, diretora e vice-presidente melhorou mais lentamente do que o pipeline geral. (SILVA, 2020).

3.4. O empreendedorismo feminino como recurso a fuga da desigualdade de gênero

Hiriata (2002) expõe que a precariedade do emprego feminino sobre o impacto da globalização na divisão sexual do trabalho e afirma que nota um crescimento na participação das mulheres no mercado de trabalho, tanto nas áreas formais quanto informais da vida econômica, assim como no setor de serviços. Contudo, essa participação se traduz principalmente em empregos precários e vulneráveis, como tem sido o caso da Ásia, na Europa e América Latina. As pesquisas realizadas por economistas feministas indicam claramente que essa é a tendência. Trata-se de um dos paradoxos da globalização, este emprego remunerado acompanhado pela sua precarização e vulnerabilidade crescente. Pode-se dizer que as desigualdades de salários, de condições de trabalho e de saúde não diminuíram e que a divisão de trabalho doméstico não se modificou substancialmente, a despeito de um maior envolvimento nas responsabilidades para as mulheres, o que as motivou para empreender em seus negócios.

O empreendedorismo é considerado como o estudo das fontes de oportunidades, assim, o reconhecimento de oportunidades representa a expressão mais distintiva e fundamental do comportamento empreendedor. Vale ressaltar a importância do reconhecimento de oportunidades empreendedoras independentemente do gênero, mas pode-se observar que se as mulheres têm um processo de socialização diferente do dos homens, suas percepções de oportunidades empreendedoras provavelmente serão diferentes.

O empreendedorismo feminino tornou-se uma ferramenta importante para a mudança social. Silveira e de Gouvêa (2008) argumentam que as mulheres estão se conscientizando do impacto que seu papel de empreendedora tem em suas vidas pessoais, famílias e comunidades. Os autores destacam que o empreendedorismo oferece benefícios como maior liberdade, realização, autonomia e independência financeira, além do impacto positivo da satisfação empreendedora em suas vidas. O empreendedorismo feminino pode ser uma forma de empoderamento.

Atualmente, o termo “empoderamento feminino” é mencionado, principalmente nos meios acadêmico, profissional e familiar. Embora esse tema seja de suma importância para o avanço das mulheres, essa discussão precisa ser ampliada. Quando as mulheres se sentem empoderadas, tendem a empoderar as pessoas ao seu redor para que descubram suas habilidades, principalmente quando se trata de promover o desenvolvimento econômico. As autoras Souza e Melo (2009, p. 7) argumentam que “no processo de empoderamento das mulheres, um dos desafios é superar a barreira do poder decisório tanto na esfera pública quanto no familiar”.

Por sua vez, o empreendedorismo feminino é considerado por pesquisadores como Moore e Buttner (1997), que examinam diversas características psicológicas e sociais das mulheres empreendedoras. Esta análise da experiência de mulheres empreendedoras brasileiras no poder se baseia no conceito amplo de empreendedorismo, tanto no que diz respeito à abertura quanto à gestão de um negócio. Do ponto de vista psicossocial, as mulheres empreendedoras inovam porque, ao criarem ou serem donas do próprio negócio, superam o chamado teto de vidro, barreira simbólica que impede as mulheres de ascenderem a altos níveis de gestão empresarial. (MORRISON; WHITE; VAN VELSOR, 1987). Os empreendedores também estão inovando na cultura organizacional brasileira. Contradizem a exclusão das mulheres do processo sucessório das empresas (MACEDO; CAIXETA; GUIMARÃES; MACEDO; HERNÁNDEZ, 2004).

Por outro lado, as mulheres estão deixando os empregos formais para abrir suas próprias empresas devido a três fatores, ordenados em ordem de importância: (1) autodeterminação, autonomia e liberdade; (2) os desafios e atratividade do empreendedorismo, incluindo aspectos como reconhecimento e capacidade de controlar o próprio destino; (3) obstáculos ao desenvolvimento dentro das corporações associados à inconsistência com a cultura corporativa, discriminação e barreiras ao desenvolvimento profissional (MOORE; BUTTNER, 1997). Além disso, em contraste com o que acontece com os homens, a flexibilidade da jornada de trabalho e as circunstâncias familiares têm sido citadas como razões pelas quais as mulheres empreendedoras querem ser suas próprias chefes (BODEN JR., 1999).

Em termos das consequências do empreendedorismo, os empreendedores parecem ter níveis de satisfação mais elevados do que os executivos. Segundo a Korn e Ferry (2001), as principais fontes dessa satisfação diferenciada entre as mulheres empreendedoras são o ritmo de trabalho, a mínima intervenção de terceiros e o

interesse próprio. Assim, pode-se argumentar que a satisfação das mulheres empreendedoras está relacionada ao fato de poderem atuar de forma autônoma e ter o direito de tomar decisões, o que é um fator importante na satisfação das mulheres em cargos de liderança e prediz o bem-estar de uma mulher, como mostram Possati e Diaz (2002).

Faz parte da vida da mulher moderna sua participação ativa no cuidado da família e nos afazeres domésticos, bem como sua participação ativa em atividades produtivas fora do lar. No entanto, continuam a prevalecer dois estereótipos de mães trabalhadoras, por vezes percebidas como pouco competentes e amigáveis, não merecedoras de oportunidades de emprego, promoções ou ensino superior, e por vezes como competentes e frias (CUDDY; FISKE; GLICK, 2004). Assim, a representação social da maternidade se constitui como um muro que impede a circulação de uma mulher no espaço público.

É necessário ainda expor que a atividade empreendedora feminina é mais sensível aos ciclos econômicos do que a atividade empreendedora masculina. Então, diferenças no processo de criação de negócios podem depender de diferenças de gênero do empreendedor (KORN; FERRY, 2001).

Grande parte da literatura sobre empreendedorismo propõe que fatores socioculturais como medo do fracasso, capacidades percebidas, oportunidades percebidas e modelos de comportamento são os mais importantes impulsionadores do comportamento empreendedor, especialmente no caso do empreendedorismo feminino.

Muitos estudiosos sugerem que os empreendedores, pela própria natureza de suas atividades e papéis na economia e na sociedade, não podem ser avessos ao risco. Qualquer atividade relacionada à identificação e exploração de ideias envolve risco e possível falha, e a consideração dessas possibilidades é um componente importante da decisão de um indivíduo para iniciar um negócio. O medo do fracasso está associado a avaliações de ameaças à capacidade de um indivíduo de realizar uma ou mais metas pessoalmente significativas quando falha em um desempenho. A literatura sugere que as mulheres têm maior medo do fracasso do que os homens e esse fator poderia explicar a lacuna no empreendedorismo por sexo.

4. O MACHISMO ESTRUTURAL NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL

O machismo estrutural é um fenômeno que compõe o corpo social, dando sustentação a dominação patriarcal, considerando superiores os valores considerados como masculinos em detrimento dos valores femininos, em todas as suas manifestações, em principal a mulher. Diante desse machismo os homens produzem danos a mulheres através de uma conduta que muitas vezes ocasionam em danos psíquicos (HINTZE, 2021).

O mesmo autor ainda expõe que os principais traços do machismo estrutural são: masculino, branco, heteronormativo, adultos e monoteísta. Os valores então tidos como masculinos são tidos como superiores.

Para Moschkovich (2013), o machismo estrutural apresenta-se no sentido de que as nossas ideologias sociais estão predeterminadas a não vincularem posições de poder à imagem da mulher. Por isso, especialmente carreiras que são atribuídas habitualmente ao homem, discriminam a participação feminina, sempre exigindo mais das mulheres para alcançarem status pelos quais os homens não têm que aplicar o mesmo esforço.

A cultura machista exclui as mulheres dos espaços de tomada de decisão - depois do expediente nos bares ou campos de golfe - privando as mulheres de informações vitais. A exclusão não é apenas física, mas também atua por meio de comportamentos depreciativos e humilhantes e linguagem dura, vulgar e até sexualmente explícita, que isolam ainda mais as mulheres nesses ambientes.

O machismo é reconhecido pelo senso comum como a cultura de superioridade, exercido pelo homem no que se refere ao seu modo de pensar e agir de forma a subjugar o sexo feminino na compreensão de inferioridade. Cabe ressaltar que principalmente as mulheres que estão sob seus domínios, como subordinadas pelo vínculo funcional, parental ou matrimonial são as mais afetadas.

Essa concepção de supremacia do masculino materializa-se atendendo a poderes e interesses que são expressos por instituições influentes, como o estado e a igreja, responsáveis por perpetuar estas relações de poder. Tais relações, por sua vez, são naturalizadas e reproduzidas tanto por homens que gozam desse poder e seus privilégios, como pelas mulheres que são dominadas por tal ordem social (OLIVEIRA; PEDERSEN, 2018).

Para Bordieu (2019) a dominação masculina não é biológica, mas uma construção arbitrária do biológico que fundamenta as divisões sexuais aparentemente espontâneas; a biologia e o corpo seriam espaços onde as desigualdades entre os sexos seriam naturalizadas.

A ordem social atua de forma que reafirma os privilégios do gênero masculino sobre o feminino em diversos contextos, e, tanto os homens quanto as mulheres são submetidos a esses regimentos impostos a eles desde seu nascimento. Segundo Bourdieu (2019), dessa forma, os imperativos sociais vão limitando o acesso da mulher ao que o meio estabelece como próprio do homem.

Oliveira e Pedersen (2018) afirmam que a submissão feminina não é inata, desde cedo a mulher é ensinada a obedecer e exercer determinada função social, da mesma forma que um homem não nasce machista, ele é preparado para reafirmar sua masculinidade e seu valor na sociedade. Essas noções, segundo as autoras, são ensinadas, instauradas, e meticulosamente norteadas nas relações sociais

Ao longo da história, o gênero feminino é subjugado e lhe é imposto uma submissão aos homens, uma tarefa de zelar pela moral e bons costumes e, mesmo após anos de luta, percebe-se que a sociedade ainda não abandonou esta herança colonial do machismo. Há, até hoje, uma cobrança social de que os homens sejam racionais e dominantes e das mulheres espera-se uma postura emotiva e receptiva. A dominação do sexo masculino em casa, espaço privado, exemplifica-se na seguinte sentença: em briga de marido e mulher, ninguém mete a colher. Assim, encobre-se a violência masculina contra as mulheres, pois o “sexo frágil” foi criado para o silêncio, o medo e a timidez. Dessa forma, ocorre a valorização do gênero masculino e a desvalorização do gênero feminino, o masculino passa a ser considerado o lugar de ação, chefia, considerado algo potente e primário, enquanto o lugar da mulher é posto em desvantagem, frágil, visto como algo débil, morbífico, secundário (ALVES, 2004).

Cinco razões principais foram mencionadas no estudo de Hewlett (2008) para a saída das mulheres do mercado formal: culturas masculinas hostis; isolamento das mulheres e falta de apoio e orientação; modelos de carreira misteriosos, devido ao isolamento e falta de aconselhamento, muitos se sentem “estagnados”, sem saber como direcionar suas apostas profissionais; sistemas de risco e recompensa em que as mulheres se sentem impotentes e, portanto, tendem a temer correr riscos; e alta pressão profissional devido à cultura de horas muito intensivas.

A discriminação salarial é uma das evidências de como a desigualdade de gênero se reproduz no mercado de trabalho, já que, ainda que em ocupações idênticas, os homens tendem a receber remuneração superior à das mulheres. (GIUBERTI; MENEZES-FILHO, 2005)

Através dessas construções sociais e culturais, foram estabelecidas correlações negativas entre homens e mulheres, através das quais são interiorizados estereótipos de gênero característicos ao homem e à mulher. Assim, enquanto os homens foram associados a características como liderança, força, objetividade, as mulheres foram associadas a características como fragilidade, sensibilidade e dedicação às tarefas de cuidado (OLIVEIRA; OLIVEIRA; DALFIOR, 2000).

Com mais mulheres na força de trabalho, as questões relacionadas à diversidade de gênero continuam sendo uma preocupação. À medida que a diversidade de gênero aumenta, as empresas enfrentam novos desafios, pois a face do local de trabalho continua a mudar. No entanto, embora tenham ocorrido mudanças na participação das mulheres na força de trabalho, a remuneração e os cargos de liderança continuam aquém dos homens.

As demonstrações mais escancaradas do machismo vêm diminuindo de forma gradual, visto que grande parte delas foram compreendidas como infrações aos direitos das mulheres e até mesmo definidas como desigualdade de gênero. Tais atitudes já são passíveis de punições, podendo chegar ao âmbito jurídico. Entretanto, há inúmeros comportamentos machistas ainda fortemente presentes na sociedade, que por serem formas mais veladas acabam passando despercebidas (PROCÓPIO; VALENÇA, 2016).

4.1 Liderança masculina

O conceito de liderança é tão antigo quanto a história de pessoas que tentaram formar grupos e gerenciar indivíduos para a realização de determinadas tarefas. O conceito e a prática da liderança têm sua origem no início da civilização humana com diferentes atributos. No entanto, a revolução industrial, quando pessoas comuns ganharam poder com base em suas habilidades, criou uma mudança de paradigma para uma nova teoria de liderança.

De acordo com Robbins (2005, p. 258), “[...] liderança é a capacidade de influenciar um grupo para alcançar metas”. Liderança é a condução deste grupo de pessoas para realizar determinadas ações dentro de uma empresa.

A noção de teoria dos grandes homens afirma que, existem alguns indivíduos raros que têm a capacidade de revolucionar a história ou trazer uma mudança real na sociedade. As teorias dos traços de liderança surgiram durante as décadas de 1920 e 1930. De acordo com a noção da teoria dos traços, os traços incutidos nos líderes os diferenciam dos não-líderes. As teorias dos traços assumem que as qualidades de liderança dos indivíduos são herdadas e fazem parte de sua personalidade.

As esferas do trabalho (remunerado e não remunerado) e do emprego constituem espaços ideais para observar e transformar as relações sociais de gênero, em suas consequências nefastas e seus resultados assimétricos umas para as outras.

Um aspecto importante e muitas vezes esquecido das organizações é o quão eficiente elas são na seleção do indivíduo certo para realizar uma determinada tarefa. Em ambientes competitivos, uma organização que é boa em identificar e selecionar seus indivíduos mais talentosos será capaz de superar organizações que podem muito bem ter pessoas mais talentosas, mas por algum motivo não as seleciona para realizar as tarefas em que são boas.

Os papéis sexuais referem-se a expectativas socialmente compartilhadas sobre como homens e mulheres devem se comportar e são frequentemente examinados em termos de agência e comunhão.

Eagly, Makhijani e Klonsky (1992) descobriram que os líderes masculinos foram avaliados de forma um pouco mais favorável do que as líderes femininas, mas isso foi particularmente verdadeiro quando as líderes femininas foram descritas como usando um estilo de liderança masculino. Além disso, mulheres dominantes e mulheres que usam um discurso mais assertivo são menos influentes para os homens do que as mulheres menos dominantes e assertivas.

Os homens e a masculinidade continuam a receber um enorme privilégio nas organizações desportivas porque os empregos são frequentemente associados a estereótipos de papéis de gênero (CUNNINGHAM; SAGAS, 2008).

As características típicas dos líderes são geralmente definidas em termos agênticos, instrumentais, que são atribuídos mais fortemente aos homens. Além disso, os homens, mais do que as mulheres, concentram-se em papéis que enfatizam poder, competição ou autoridade. Ao mesmo tempo, as mulheres tradicionalmente têm

assumido facilmente papéis que são considerados adequados aos estereótipos femininos (por exemplo, na educação), como aqueles que envolvem cuidar ou dar apoio, ou que enfatizam as interações humanas. Assim, as características associadas aos papéis de liderança têm sido atribuídas mais aos homens do que às mulheres. Como consequência, assume-se que a liderança é mais congruente com o papel de gênero masculino do que com o papel de gênero feminino.

A percepção da liderança como masculina também tem consequências em como as mulheres pensam sobre si mesmas como líderes em potencial; por exemplo, muitas vezes se sentem menos confiantes e confortáveis em uma posição de liderança do que os homens (VAN ENGEN et al., 2001).

Traços de gênero de homens são mais frequentemente atribuídos ao papel de liderança e, como tal, os homens são frequentemente considerados como possuindo habilidades de liderança mais apropriadas.

Heilman (2012) descobriu que as atribuições de traços estereotipados de homem e de mulher levam diretamente a duas formas de preconceito, em que (a) as mulheres são menos propensas a serem endossadas como líderes porque os estereótipos de traços masculinos estão mais alinhados com os líderes e (b) a liderança real exercida por uma mulher é avaliada de forma menos favorável porque as demonstrações de comportamento assertivo por parte de uma mulher são percebidas como ameaçadoras e indesejáveis, principalmente pelos homens.

Qualidades estereotipicamente masculinas, como ambição, independência, domínio ou racionalidade, relacionam-se positivamente com o componente hierárquico mais tradicional da liderança, caracterizado por comportamentos instrumentais (ou seja, ser orientado para objetivos) e representado pelo chamado “estereótipo masculino”.

Pateman (1993) demonstra que o poder patriarcal é o mediador fundamental das relações sociais estabelecidas através do contrato sexual na era moderna. Nesse contrato, foram estabelecidos social e culturalmente os papéis da mulher: prostituta ou esposa. Esses papéis são os dois lados de um mesmo exercício de poder dos homens sobre as mulheres e representam a exclusão da mulher do mercado de trabalho.

A perspectiva na qual a divisão sexual do trabalho é consequência de uma estrutura patriarcal determinante, isto é, a percepção teórica de base e superestrutura,

evidencia uma das possíveis interpretações do conceito de patriarcado, provavelmente uma interpretação de filiação marxista.

Tadim (2011) demonstra que as engenheiras estão segregadas não apenas horizontalmente - ocupadas majoritariamente em especialidades como civil, produção e segurança, agrossilvipecuária, eletrônica e afins e química, mas também verticalmente, não conseguindo chegar ao topo das hierarquias, dificuldade que dividem com todas as demais profissionais, permanecendo o domínio pelos homens.

No mercado, as oportunidades não só de trabalho, mas também de condições oferecidas aos homens e às mulheres na esfera laboral ainda são diferentes, acarretando tratamento desigual e injustiças sociais. A ênfase colocada nos estereótipos de gênero e noções de sucesso que têm sido associadas à masculinidade excluíram atributos femininos mais inerentes de serem considerados valiosos e afirmam o poder dos homens, mas também sobre as mulheres.

4.2 Misoginia

Frente às mulheres, as práticas de dominação geralmente pautam-se no sexismo e acontecem baseadas principalmente na falácia da supremacia biológica masculina. Discursos eugenistas e clássicos filosóficos preconizaram durante séculos o homem cisgênero, heterossexual e branco como ideal biológico e social, dotando-o de representações universais associadas ao ideal perfeito e proximidade ao sagrado (OTINIANO-VERISSIMO, 2014).

A misoginia é comum em muitos contextos, incluindo ambientes educacionais e de trabalho, e essa incivilidade afeta negativamente a saúde psicológica e física das mulheres.

O termo misoginia é derivado da palavra grega antiga *mīsoḡuníā*, que significa ódio contra as mulheres. A misoginia tomou forma, como privilégio masculino, patriarcado, discriminação de gênero, assédio sexual, menosprezo das mulheres, violência contra as mulheres e objetificação sexual. As raízes da misoginia podem ser rastreadas até a mitologia grega antiga. De acordo com Hesíodo, antes que as mulheres existissem, os homens coexistiam pacificamente como companheiros dos deuses até que Prometeu decidiu roubar o segredo do fogo do Deus que irritou Zeus. Zeus puniu a humanidade com uma coisa maligna para seu deleite, chamada Pandora, a primeira mulher que carregava uma caixa que desencadeava todos os

males, como trabalho, doença, velhice e morte. À medida que a mitologia derramava seus vícios sobre as mulheres, cada religião tinha seu próprio ponto de vista. O hinduísmo apresenta visão diversa sobre a posição da mulher e alguns textos colocam as mulheres como a deusa mais alta e alguns as restringem ao papel de mãe, filha e esposa.

A misoginia ao longo dos anos evoluiu como uma ideologia que engoliu a sociedade. Grandes filósofos, socialistas e pensadores da era de ouro foram subjugados pelos rugidos da sociedade dominante masculina que estreitaram sua visão e os tornaram defensores da sociedade patriarcal.

Ao longo dos séculos, as mulheres foram reprimidas, seus direitos foram negligenciados como ser humano, foram tratadas como parte inferior da sociedade e seus papéis ficaram restritos às tarefas domésticas e ao parto. A opressão prolongada levantou muitas vozes e coletivamente levou a um conceito de feminismo que deu início ao movimento mais longo da história que ainda continua.

No ambiente de trabalho, uma das apresentações da misoginia é o assédio. O assédio sexual é definido como uma situação de “assédio moral sexual”. As discriminações relacionadas à condição feminina no trabalho, ou discriminações de gênero, podem evoluir, em ambientes androcêntricos, para o assédio sexual, o qual se diferencia do assédio moral. Caracteriza o assédio sexual como incitações de natureza sexual de qualquer tipo que violem a dignidade, intimidem ou humilhem trabalhadores e trabalhadoras. O assédio mina a autoridade das mulheres no local de trabalho, reduz-as a objetos sexuais e reforça estereótipos sexistas sobre o comportamento de gênero apropriado.

Lombardi (2017) expressa que no ramo da engenharia, por exemplo, os engenheiros de obra se acostumaram às jornadas prolongadas, ao ritmo intenso, às condições desconfortáveis e muitas vezes insalubres das obras e a se colocarem à mercê do ritmo e das necessidades da obra, de dia e de noite, em finais de semana e feriados. Eles se acostumaram com o linguajar rude, não raro desrespeitoso, dos colegas e principalmente dos chefes, porque consideram que essas situações fazem parte da trajetória profissional de um engenheiro de obras, sem as quais sua formação prática não estaria completa, nem estaria legitimada a sua identidade profissional. Em outros termos, a identidade profissional do engenheiro de obras também se forja incorporando práticas de assédio moral e sexual, banalizadas em padrões de conduta e comportamento em relação as mulheres.

O assédio sexual é frequentemente uma ocorrência contínua, ocorrendo juntamente com outras formas de abuso no local de trabalho. Quando os empregadores não agem, ou quando os alvos são rotulados como “encrenqueiros” que prejudicam a produtividade ou a reputação da organização, a lealdade e a confiança também podem ser prejudicadas. Se o assédio sexual forçar as mulheres a deixarem seus empregos, isso pode inviabilizar suas oportunidades de carreira a longo prazo. O assédio sexual geralmente se refere a alguma combinação de avanços sexuais indesejados, pedidos de favores sexuais ou outros tipos de conduta sexual indesejada que cria um ambiente de trabalho hostil ou ofensivo.

Outros termos usados para se referir ao assédio não sexual no local de trabalho incluem *bullying* no local de trabalho, violência lateral, assédio no local de trabalho, abuso no local de trabalho e violência horizontal ou lateral.

A misoginia é tão comum em alguns ambientes que se tornou institucionalizada, ou a forma como “as coisas são feitas”. Este é certamente o caso em ambientes educacionais e de trabalho. A análise dos dados da Comissão de Oportunidades Iguais de Emprego (EEOC) mostra que as mulheres são mais propensas a serem assediadas sexualmente do que os homens, expondo ainda que as funcionárias que apenas testemunham ou ouvem sobre o comportamento misógino em sua organização são afetadas negativamente por tais incidentes (CATALYST, 2017).

A violência no local de trabalho geralmente se refere à agressão interpessoal, assédio sexual, *bullying* e outras formas de discriminação e opressão que ocorrem dentro dos limites do local de trabalho remunerado. A violência no local de trabalho afeta as mulheres em todo o mundo, resultando em uma ampla gama de problemas de saúde, econômicos e sociais, sendo resultado da misoginia.

Marsh et al. (2009) demonstraram em uma pesquisa com professores e funcionários do sexo feminino em faculdades etíopes que 86,3% dos participantes sofreram abuso e assédio sexual no local de trabalho, incluindo gritar e xingar, serem tratados como inferiores, expostos a contato físico indesejado ou sugestões sexuais e maltratados devido ao seu gênero. Os autores ainda discutiram que mulheres com baixo status social e aquelas que trabalham em locais de trabalho não tradicionais, como trabalhadoras domésticas (que trabalham e às vezes moram nas casas de seus empregadores) correm alto risco de agressão e assédio sexual no local de trabalho.

As experiências de violência no local de trabalho também podem afetar a situação econômica, profissional e acadêmica das mulheres. Um estudo canadense

recente com 467 mulheres empregadas indicou que o assédio sexual no local de trabalho estava mais fortemente associado ao afastamento do trabalho e a indicadores negativos de saúde psicológica do que outras formas de agressão no local de trabalho (DIONISI et al., 2012).

Hitlan et al. (2006), em seu estudo sobre mulheres que trabalham em uma universidade norte-americana, argumentaram que testemunhar ou ouvir sobre a incivildade dirigida a um colega de trabalho pode levar ao que eles chamam de estresse do espectador.

Miner-Rubino e Cortina (2007) constataram que trabalhar em um clima hostil para as mulheres relacionava-se a menor bem-estar psicológico, saúde física e satisfação no trabalho para funcionários de uma universidade pública nos EUA. Essas consequências, por sua vez, estão relacionadas ao aumento da exaustão, desengajamento e pensamentos sobre parar de fumar.

A incidência generalizada de assédio sexual e *bullying* no local de trabalho significa que milhões de mulheres enfrentam decisões difíceis, complexas e multifacetadas relacionadas a como responder à violência e manter sua segurança pessoal, saúde e bem-estar proveniente de um machismo organizacional dominante de forma global.

Em casos em que os homens controlam a promoção e o avanço para cargos de nível superior, e uma organização não promove uma cultura de diversidade de gênero, as mulheres ficam para trás e não têm as mesmas oportunidades de promoção que os homens. Essa disparidade pode criar uma atmosfera de desconfiança e um sentimento de injustiça para as mulheres. É importante que as organizações promovam o avanço das mulheres em vez de impedi-lo. O gênero parece afetar as oportunidades de progressão na carreira, sendo as mulheres mais desfavorecidas do que os homens.

Homens e mulheres têm diferentes experiências de vida e socialização de gênero, e essas diferenças não devem ser ignoradas no desenvolvimento da liderança. Além disso, usar os mesmos métodos com homens e mulheres também desconsidera as percepções sobre esses dois grupos. É necessário realizar pesquisas que considerem as percepções de homens e mulheres para entender a melhor forma de desenvolver líderes e promover mulheres em cargos de gestão e liderança. O cenário do local de trabalho está mudando e as empresas precisam ser capazes de abordar questões de diversidade de gênero.

5. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Trata-se de um estudo de natureza exploratória, com abordagem quali-quantitativa e com análise do discurso e análise descritiva dos dados. A pesquisa exploratória tem como objetivo proporcionar um conhecimento sobre determinado problema ou fenômeno. Muitas vezes, trata-se de uma pesquisa preparatória acerca de um tema pouco explorado ou, então, sobre um assunto já conhecido, visto sob nova perspectiva.

De acordo com Gil (2006), a maioria das pesquisas acadêmicas realizadas no seu primeiro momento assume a classificação exploratória, pois é difícil em um primeiro momento que o pesquisador tenha uma definição clara do que irá apurar, desse modo, essa classificação permite aumentar o conhecimento do pesquisador, ao investigar fatos seguindo questões do tipo “o que foi feito”, “como” e “por que”.

A abordagem de pesquisa qualitativa caracteriza-se como a mais indicada quando o foco de compreensão consiste na natureza de um fenômeno social (RICHARDSON, 2014). Para Rudio (1985), consiste em um método no qual a parte numérica não tem relevância, através do qual o objetivo está no aprofundamento da compreensão de um grupo, de uma empresa, onde a pesquisa leva em consideração aspectos reais que não podem ser quantificados.

Já a abordagem quantitativa, como o próprio nome indica, caracteriza-se pelo emprego da quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas (RICHARDSON, 1999).

Para a obtenção de dados foram realizadas entrevistas com um roteiro semiestruturado, utilizando questões conectadas a problemática central do estudo, para obter as perspectivas e discursos individuais do entrevistado, tangibilizando a estrutura de crenças e valores reconhecidos e utilizados por eles em suas dinâmicas sociais. Foram realizadas 10 entrevistas em profundidade com executivos homens.

Adicionalmente, para a abordagem quantitativa foi realizado um levantamento/survey, o qual emprega-se como uma forma de coletar dados e informações a partir de características e opiniões de grupos de indivíduos, onde o resultado encontrado, representa parte da população (HARDY, 2001). Foi elaborado um roteiro estruturado de perguntas fechadas e de múltipla escolha, o qual foi aplicado de forma online e aberta para toda a população que se identifica com o

gênero masculino, totalizando uma amostra de 111 homens.

Os dados coletados pela pesquisa qualitativa foram analisados através de análise do discurso e, os dados levantados através do survey, empregaram análise descritiva. A análise do discurso caracteriza-se como o estudo sistemático de um conjunto de textos que tem por objetivo desvendar a forma como os discursos adquirem significado por meio de atividades que incluem a produção, a distribuição e o consumo destes mesmos textos. Mais do que interpretar a realidade social como ela existe, a análise do discurso busca compreender como a realidade social é produzida (HARDY, 2001). Já a estatística descritiva permite ao pesquisador uma melhor compreensão do comportamento dos dados por meio de tabelas, gráficos e medidas-resumo, identificando tendências, variabilidade e valores atípicos (FÁVERO, 2009).

O lançamento da pesquisa se deu por meio das redes sociais e em grupos de estudo e profissionais da rede pessoal do autor do trabalho. O objetivo da abordagem quantitativa foi proporcionar maior escala para a interpretação do comportamento masculino frente às questões da problemática do trabalho.

O roteiro de entrevista e o *survey* estão disponíveis na íntegra no Apêndice. Após a obtenção dos dados, estes foram tabulados, analisados com o auxílio da planilha eletrônica Excel.

6. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Ao todo foram entrevistados dez homens, entre os meses de março, abril e maio do ano de 2022. Todos os entrevistados, sem exceção, ocupam atualmente posições de média ou alta liderança nas organizações onde atuam, ressaltando que esse estudo entende média liderança como gerentes e alta liderança como diretores. Os entrevistados possuem entre 33 e 50 anos de idade e todos autodeclarados como homens cisgêneros. Para fins didáticos, estes serão descritos como entrevistados representados pelas letras de A a J, conforme apresentado na

Tabela 1 a seguir.

Tabela 1 - Descrição dos Entrevistados

Repres	Como se identificam	Idade	Cargo	Já se envolveu em iniciativas de igualdade de Gênero?
A	Homem Cisgênero	32 anos	Gerente do setor bancário	SIM
B	Homem Cisgênero	39 anos	Gerente do setor de tecnologia	NÃO
C	Homem Cisgênero	53 anos	Diretor do setor de consultoria	NÃO
D	Homem Cisgênero	31 anos	Executivo do setor financeiro	SIM
E	Homem Cisgênero	36 anos	Gerente do setor de consultoria	NÃO
F	Homem Cisgênero	34 anos	Gerente sênior do setor de auditoria	NÃO
G	Homem Cisgênero	52 anos	Gerente do setor de consultoria	NÃO
H	Homem Cisgênero	30 anos	Gerente sênior do setor de auditoria	NÃO
I	Homem Cisgênero	35 anos	Executivo do setor bancário	NÃO
J	Homem Cisgênero	50 anos	Diretor do setor químico	NÃO

Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

Na Figura 1, apresentada abaixo, demonstram-se os termos mais frequentemente utilizados pelos entrevistados. A abordagem quantitativa contou com a participação de 111 homens.

Figura 1 - Termos frequentes utilizados pelos entrevistados

DESIGUALDADE
CULTURA **MATERNIDADE**
LIDERANÇA
MACHISMO **HISTÓRIA**
FILHOS
ESTERÍÓTIPO

Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

O que é considerado feminino ou masculino reflete uma profunda hierarquia, na qual o masculino é superior ao feminino e nenhum deles pode ser entendido separadamente do sistema de gênero que os molda. Essa percepção é essencial para entender como a desigualdade de gênero e as normas restritivas de gênero levam a desigualdades.

Sexo refere-se ao status biológico de uma pessoa como masculino, feminino ou intersexual. Os indicadores de sexo biológico são cromossomos sexuais, hormônios, órgãos reprodutivos internos e genitália externa. Por outro lado, gênero se refere aos papéis, responsabilidades, atributos e direitos culturalmente definidos associados a ser (ou ser visto como) uma mulher ou homem em um determinado ambiente, juntamente com as relações de poder entre mulheres e homens. Essa compreensão de gênero está enraizada na sociologia feminista e difere das

interpretações que conceituam gênero exclusivamente como um traço ou identidade (OAKLEY, 2016).

Nas tradições do feminismo e da sociologia, gênero é um sistema social que define homens e mulheres como diferentes e distribui poder, recursos e status com base nessa diferença. Embora os sistemas de gênero possam ser equitativos, a maioria é profundamente patriarcal e atribui maior valor aos homens e às coisas consideradas masculinas do que às mulheres ou às coisas consideradas femininas (DA SILVA FERREIRA, 2021).

As normas de gênero sustentam uma hierarquia de poder e privilégio que normalmente favorece o que é considerado masculino sobre o que é feminino, reforçando uma desigualdade sistêmica que mina os direitos de mulheres e meninas e restringe oportunidades para mulheres, homens e minorias de gênero para expressar seus autênticos. Por causa do legado histórico da injustiça de gênero, as consequências relacionadas à saúde da desigualdade de gênero recaem mais fortemente sobre as mulheres, especialmente as mulheres pobres; por outro lado, normas rígidas de gênero prejudicam a saúde e o bem-estar de todas as pessoas, independentemente de idade, sexo, gênero ou configuração de renda. Embora profundamente arraigadas, as normas de gênero não são monolíticas; elas se dobram e se transformam sob pressão social, forças de nível macro e as escolhas diárias de indivíduos que se esforçam para agir (e interagir) de acordo com suas próprias crenças e preferências, independentemente das normas predominantes (CABRAL; DIAZ, 1988).

A maioria dos sistemas de gênero também concede menos legitimidade a identidades ou expressões de gênero que não se conformam a uma estrita dicotomia de comportamento aceitável para homens e mulheres. Assim, a masculinidade nas mulheres ou a feminilidade nos homens, ou identidades de gênero não convencionais, como transgêneros, tendem a ser profundamente desfavorecidas. Indivíduos que se desviam das expectativas de gênero predominantes podem sofrer discriminação e sanções sociais, que criam fortes pressões para se conformar. As normas de gênero, as regras muitas vezes não ditas que governam os atributos e comportamentos que são valorizados e considerados aceitáveis para homens, mulheres e minorias de gênero, são o que mantém unido o sistema de gênero. As normas estão inseridas nas instituições, definindo quem ocupa posições de liderança, cujas contribuições são valorizadas e cujas necessidades são acomodadas. Desta forma, as normas

restritivas de gênero reproduzem e sustentam hierarquias de poder, tanto entre mulheres e homens, meninos e meninas e minorias de gênero.

A crescente participação das mulheres no mercado de trabalho e a constante luta pela conquista de seus direitos, quebrando paradigmas, buscando reconhecimento e igualdade, estudando mais, desenvolvendo habilidades e atitudes, estando mais atentas ao ambiente dos negócios, exigindo respeito quanto ao seu reconhecimento como cidadã, ainda não são suficientes para combater a desigualdade de gênero nas relações de trabalho (SALVAGNI; CANABARRO, 2015).

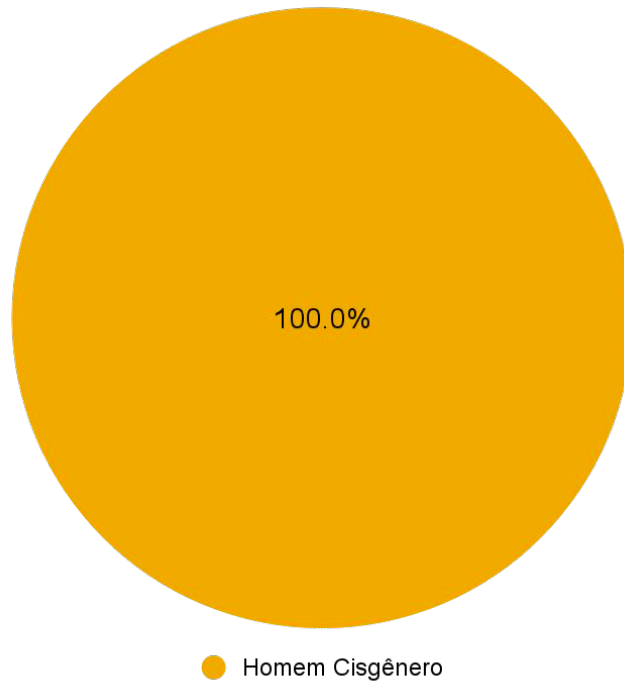
Até o momento, as mulheres foram pensadas em sua relação com o contexto familiar. Mas importa, sobretudo, apresentar um quadro geral e, ao mesmo tempo sucinto, de sua condição como indivíduo no mercado de trabalho, tal como se pensa o Mercado pelo Mercado. O crescimento constante da População Economicamente Ativa/PEA feminina é o aspecto mais evidente, sem dúvida. Em 1991, as mulheres eram 32,5% da força de trabalho e, em 2008, já alcançavam 43,6% da PEA e deve chegar a 64,3% em 2030 (IPEA, 2019).

6.1 Caracterização da amostra

A partir da aplicação dos questionários/survey, 111 respostas foram obtidas. Em relação ao perfil dos respondentes, todos os homens se descreveram como cisgêneros (Gráfico 1). Em relação aos entrevistados todos os 10 participantes relataram a mesma resposta. O cisgênero é caracterizado como o indivíduo que se identifica com o sexo biológico com o qual nasceu (conforme apresentado na

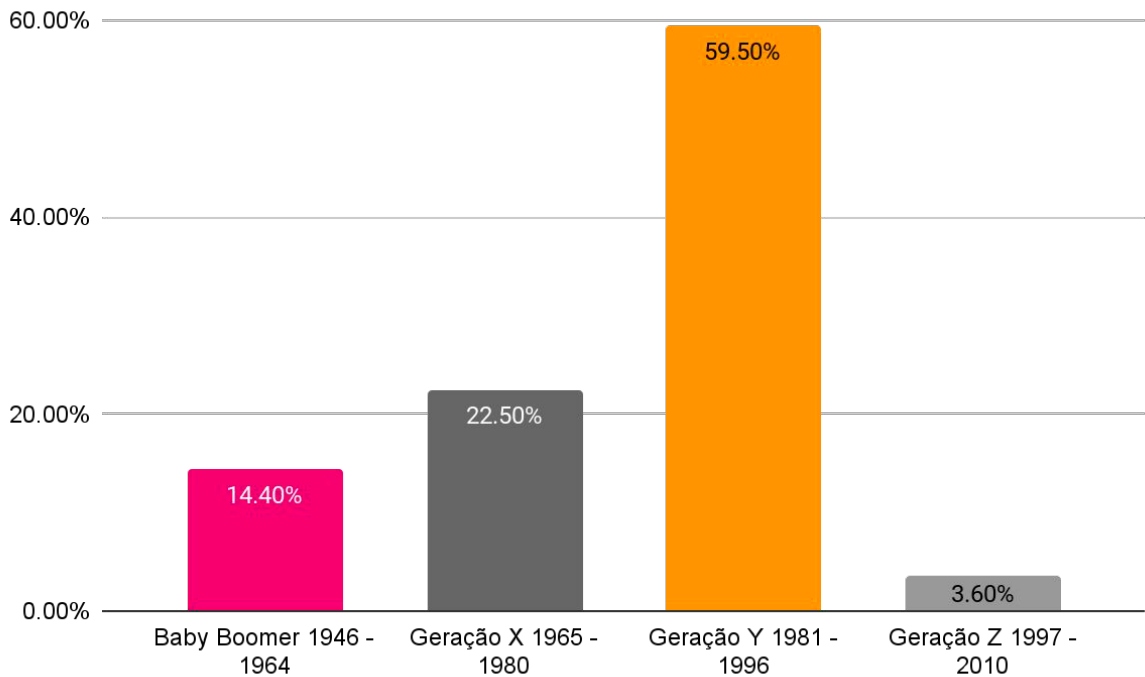
Tabela 1), sendo a maioria da geração Y, conforme verifica-se através do Gráfico 3. A geração Y é caracterizada como a geração de indivíduos que nasceram do começo da década de 1980 aos meados de 1990. Acerca da distribuição geográfica dos participantes da survey, a amostra concentrou 81.4% na região sudeste do país, mais especificamente no Estado de São Paulo.

Gráfico 1 - Como os homens se identificam



Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

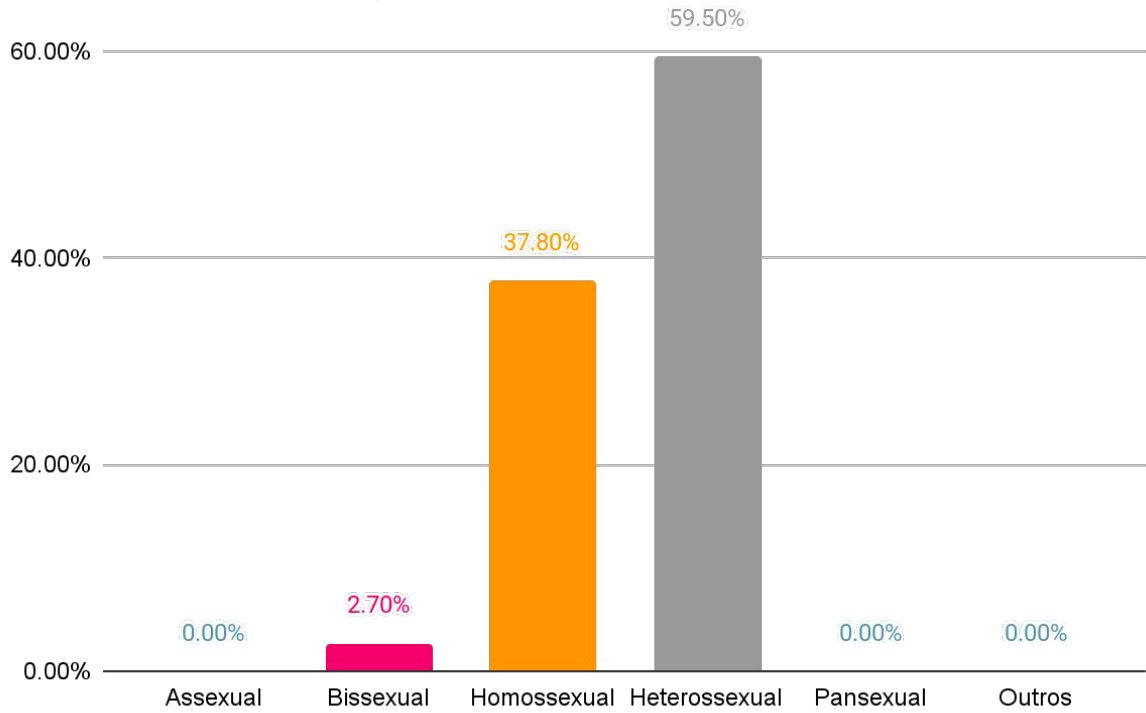
Gráfico 2 - Geração pertencente



Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

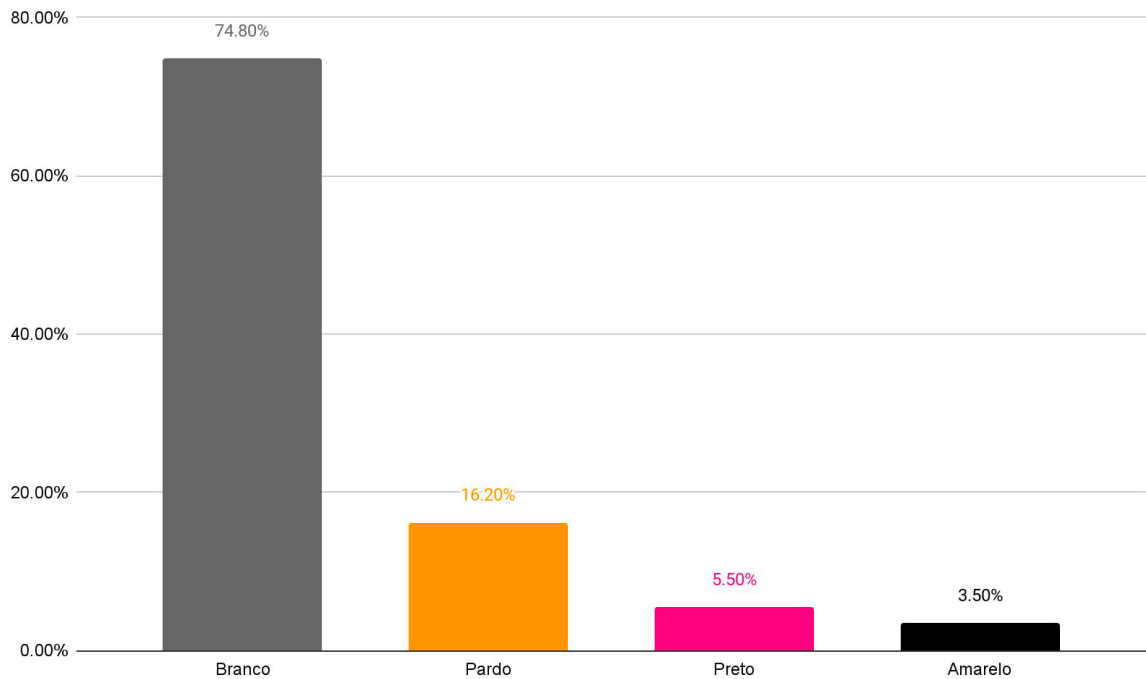
Quanto à orientação sexual dos participantes, a maioria se define como heterossexual, sendo seguido por homossexual, conforme destacado no Gráfico 3, sendo a maioria da cor branca (Gráfico 4).

Gráfico 3 - Quanto à orientação sexual



Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

Gráfico 4 - Quanto à raça



Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

6.2 Com relação ao vínculo profissional

Das 111 respostas obtidas, verificou-se que a grande maioria, 96.4%, trabalha ou já trabalhou em empresas privadas, principalmente, em cargos de liderança, 76.1%. Com relação aos entrevistados todos apresentavam cargos de lideranças em empresas privadas de grande porte.

O vínculo trabalhista é uma relação jurídica entre empregador e empregado, que tem como objetivo a contraprestação de serviço (LOPES, 2017). A liderança é dirigida através do processo da comunicação humana, ela é definida como a arte de induzir as pessoas a cumprirem suas obrigações com zelo e correção. É a capacidade de influenciar as pessoas a fazerem aquilo que devem fazer. As pessoas em algum momento da vida poderão assumir o papel de líder, e se estiver claro suas competências através do mapeamento, seu desenvolvimento ocorrerá de forma mais focada e assertiva (BERGAMINI, 1994).

Os líderes devem promover um ambiente de trabalho de apoio aos membros de sua equipe. A criação de um clima e cultura propícios ao trabalho em equipe de qualidade envolve desafios gerenciais multifacetados que aumentam com a complexidade do trabalho e seu ambiente organizacional. O conhecimento técnico ou

a boa liderança não serão mais suficientes, mas a excelência em uma ampla gama de habilidades e um suporte organizacional sofisticado são necessários para gerenciar equipes de forma eficaz. Portanto, é extremamente importante que os líderes entendam, identifiquem e minimizem as possíveis barreiras ao desenvolvimento da equipe.

As relações de gênero no universo do trabalho ainda são marcadas por importantes assimetrias, especialmente quando trata do nível salarial e do acesso à classificação de maior responsabilidade dentro das organizações. O gênero não é capturado com precisão pela dicotomia tradicional de sexo masculino e feminino. Em vez disso, é um sistema social complexo que estrutura a experiência de vida de todos os seres humanos, e esses fatores influenciam no mercado de trabalho e nos cargos de liderança (SILVA, 2020).

6.3 Acerca da desigualdade de gênero

Verificou-se, que 87,6% dos entrevistados reconhecem que as mulheres não recebem as mesmas oportunidades que os homens nas empresas e 93,7% das respostas indicaram que possuem o conhecimento de que as mulheres não conseguem atingir os níveis de liderança na mesma proporção que os homens chegam a essas posições.

Estatísticas recentes mostram que o número de empresas da Fortune 500 que têm pelo menos uma mulher entre seus cinco maiores rendimentos dobrou desde 1995 e, pela primeira vez, mais da metade dessas empresas têm mais de uma mulher diretora corporativa. Os dados também sugerem, no entanto, que o progresso em direção à equidade tem sido lento, parcial e superficial (GUPTA; MARPHY, 2021).

Com relação aos entrevistados, todos os participantes explicam que as empresas hoje em dia buscam proporcionar uma maior igualdade de gênero e que essa vem visivelmente aumentando conforme a evolução dos anos, no entanto, um fato importante a ser ressaltado é que a maioria, 81,4%, conhecem mulheres que já deveriam estar em cargos de liderança, no entanto, não estão, como destacado no trecho a seguir.

“É... na realidade assim, eu tive colegas de trabalho que eu enxergava nela potencial, um potencial mulher liderança aqui na firma. Eu avalio um pouco como consequência de uma porção de aspectos estruturais, né, que eu acho que fazem parte da nossa cultura. Por exemplo, ainda que... mas eu me lembro muito disso no Brasil, a mulher é muito mais demandada de uma porção de outras obrigações familiares, vamos colocar assim, do que o homem.”

“Conheço, conheço algumas pessoas que poderiam, sim, ter um cargo de liderança, e que, mas eu acho que elas estão avançando talvez, não no ritmo que a gente espera ou que ela mesmo esperasse, porque existem algumas resistências, mas eu acho que sim, eu acho que a grande maioria, vamos dizer que de cada dez, sete já estão chegando lá e outras três estão no caminho.”

Nas empresas da Fortune 500, as mulheres ocupam apenas 11% dos cargos no conselho e apenas 5,1% dos sete principais cargos – presidente, vice-presidente, CEO, presidente, diretor de operações, vice-presidente executivo sênior e vice-presidente executivo. Além disso, apenas 7% dos executivos corporativos que ocupam cargos de linha, que são os mais propensos a levar a cargos de liderança, são mulheres (GUPTA; MARPHY, 2021).

Parte que muito chama atenção é quando o entrevistado A expõe que:

“A dificuldade não é promover mulheres, a dificuldade é promover mães pra cargos de liderança. Eles tinham muitos indicadores que mostravam que, se a mulher, que os preconceitos diretos e indiretos e a manutenção ao ponto de elas se tornarem uma diretora, porque existe uma certa... nem sempre, mas existe uma correlação entre a idade de virar diretor e de virar cargo de liderança... você tem mais idade, você ter vinte e poucos anos e virar diretor é muito difícil, então tem que ter mais idade. E quando você tem mais idade, tem uma probabilidade maior de você já ter construído família, ter filhos, ter marido, mulher, enfim é... você ter uma família maior. E aí quando você tem uma família maior, você tem filhos, tem que ficar afastada por algumas vezes e aí e esse afastamento, aí a forma como... dos dois lados né? Como a empresa encara a pessoa que se afastou, e como isso impacta na velocidade da carreira, e como a pessoa ao voltar pro ambiente de trabalho depois de ter sido mãe, fala: “não gosto desse ambiente, acho que ele é muito tenso, workaholic...”

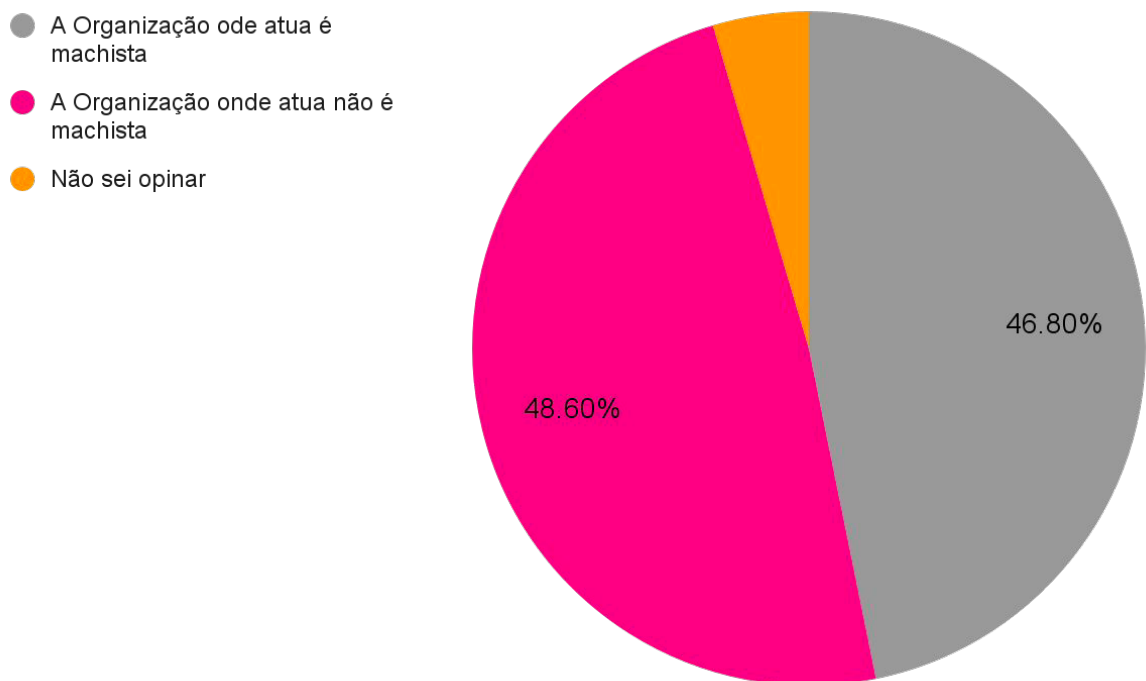
Com relação às práticas de valorização a mulher, a maioria dos participantes de ambas as pesquisas descrevem que atuam ou já atuam em empresas onde existem determinados programas.

Apesar desse cenário que pode ser positivo, os homens, com muito mais frequência do que as mulheres, ocupam cargos que conferem autoridade na tomada de decisões e capacidade de influenciar a remuneração ou as promoções dos outros.

“No meu time, eu tenho essa preferência, ele é formado em suma hoje 50% por mulheres e 50% por homens exatamente, tirando eu que estou na liderança, eu tenho na verdade, minto, eu vou até corrigir o que eu estou falando aqui, eu tenho uma mulher, eu tenho um homem, eu tenho uma mulher que ela se declara lésbica, né, assim, eu uso o termo aqui homossexual, e tenho um homem que também é homossexual na minha equipe e tenho uma pessoa que é heterossexual do gênero masculino, então eu tenho um equilíbrio muito bom dentro do meu time e vou dizer que é muito bom trabalhar dessa maneira.”

Porém, quando questionados acerca do local onde trabalham, metade dos entrevistados concordam em dizer que atuam em organizações com uma cultura machista.

Gráfico 5: Cultura Organizacional



A busca pelas causas das diferenças psicológicas entre os gêneros vai muito além do nascimento para abranger as experiências de homens e mulheres ao longo de suas vidas. Significativamente, a liderança eficaz é, muitas vezes, definida em termos da capacidade de influenciar um grupo de pessoas em direção a um objetivo comum. No entanto, existe um “duplo vínculo” que limita severamente as habilidades das mulheres de se envolver em uma ampla gama de comportamentos de influência. As mulheres são avaliadas negativamente se forem muito “femininas” em seu estilo de liderança, bem como se forem muito “masculinas”.

“Só pra não ficar muito repetitivo, eu vou falar duas coisas novas sobre esse assunto. Uma é sobre como a gente estereotipa áreas que mulheres podem demandar melhor do que homens, então era muito comum em áreas de suporte, como marketing, RH e jurídico você ver uma ascensão de mulheres em cargos de liderança igual a homens ou até maior. É, então ali era mais difícil de se observar e falar, putz ali era uma mulher que podia ser promovida, era mais difícil nessas áreas. Mas quando você vai para as áreas comerciais e de negócios, que então você vai pros bancos de atacado, pras áreas de crédito, pras áreas de produtos, acho que aí ainda tem um estereotipo dessas áreas, uma “estereotipização”, nem sei se existe essa palavra, mas assim o desenho de uma persona, se as características dessa persona são características tradicionalmente masculinas, né, então é aquela coisa de sempre assim, é mais agressivo dependendo da forma como deveria trabalhar, é mais... então, tem uma série de características que você não denomina mais personalidade masculina, que você não vê nas mulheres e que você acha que pra ser bom nessa área, você precisaria ter essas características, então eu vi muitas mulheres nas áreas comerciais e nas áreas de produtos, que eu acho que não deram esse próximo passo porque não tinham essas características, e aí entra o segundo ponto. Existe um desafio ainda sobre porque mulheres não crescem, eu acho um desafio de desconstrução do que é uma boa liderança, e aí aquilo tem um olhar mais otimista, porque eu acho que está sendo construído um novo desenho do que é um bom líder.”

A estereotipagem de gênero do papel gerencial ocorre quando as características que se acredita serem necessárias para cumprir o papel são atribuídas a um sexo. Há uma incongruência percebida entre os atributos considerados essenciais para empregos que são do gênero masculino e os atributos atribuídos a homens e mulheres. Atributos como orientação para a realização, contundência e força na tomada de decisão são comumente atribuídos aos homens, e esses traços são considerados essenciais para desempenhar funções como cargos de gestão e liderança. Tais visões estereotipadas de gênero são capazes de exercer uma influência significativa em várias áreas-chave da progressão na carreira de gerentes femininas (LYNESS; HEILMAN, 2006).

Estando de acordo com o autor Lombardi (2017) que expõe que historicamente, a liderança tem sido interpretada principalmente como um empreendimento masculino, e muitas teorias de liderança têm focado na conveniência de qualidades masculinas estereotipadas em líderes.

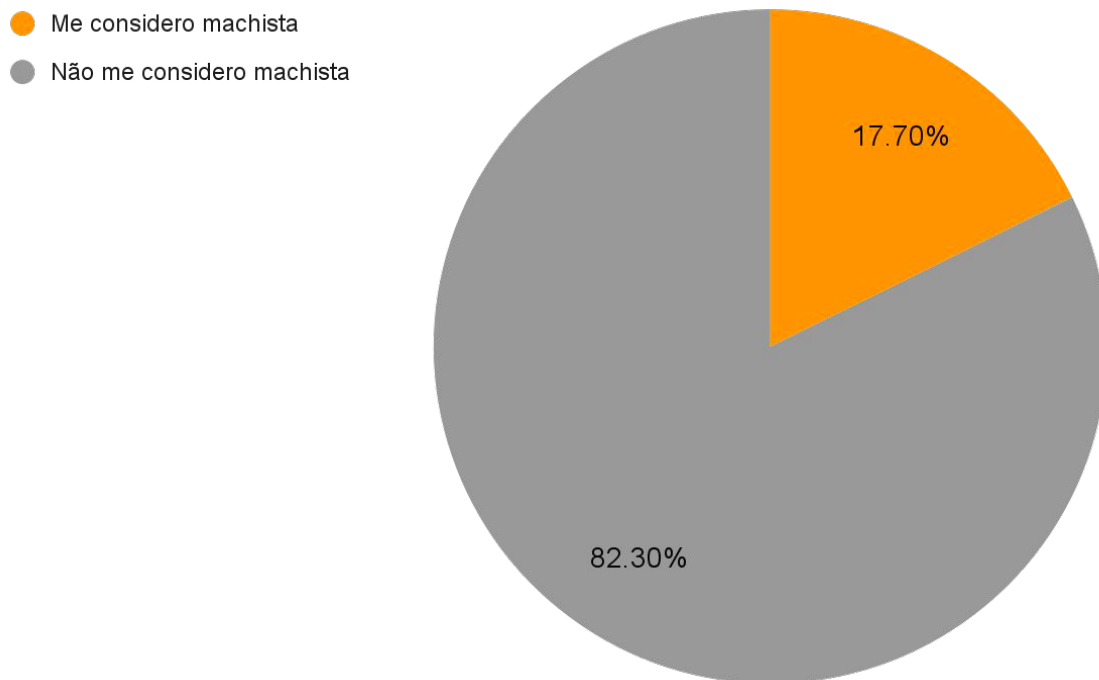
6.4 Dissonância cognitiva do masculino

Os homens não se entendem como parte do problema, não quando olham a questão do ponto de vista individual. Eles, em sua grande maioria, não se avaliam

como homens machistas, (Gráfico 6), apesar de reconhecerem que vivemos em uma sociedade machista e que as organizações também são espaços que promovem e reproduzem esse comportamento.

Nesse sentido da dissonância cognitiva entre os participantes, 21.2% não concordam que apenas por serem homens, possuem mais privilégios no desenvolver de suas carreiras quando comparados as mulheres. Porém, a grande maioria, 96.5%, afirma que sim, as mulheres estão tão preparadas para assumir posições de media e alta liderança quanto eles.

Gráfico 6: Compreensão do Machismo



Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

Dados da PNAD, Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (2008), mostram que a distribuição em estratos de horas semanais trabalhadas é bastante distinta entre homens e mulheres e, de forma geral, as mulheres ainda estão dedicadas ao trabalho dito produtivo de forma mais diversificada em sua carga horária do que a população masculina. Enquanto na população masculina há uma clara concentração no intervalo entre 40 e 44 horas semanais (39,4%), seguido do maior estrato, 49 horas ou mais (24,4%), nas trabalhadoras os maiores pesos relativos ficam

entre 40 a 44 horas semanais (34,1%) e 30,3% que dedicam 15 a 39 horas. O trabalho em tempo parcial parece ser uma realidade vivenciada por vários segmentos de mulheres. Em geral, são estes os trabalhos que pagam menos, são mais precários e onde as possibilidades de ascensão em carreira são menores. Permanece também grande diferencial por sexo em relação à posição na ocupação dos trabalhadores. Os dados da pesquisa mostram que, 38,4% dos trabalhadores homens estavam inseridos como empregados formais, ou seja, com carteira assinada, enquanto apenas 29,2% das mulheres estavam nesta situação. No segmento de empregadores, o mais valorizado socialmente, encontramos 5,6% dos homens, e quase a metade, 2,9%, das mulheres. Os trabalhadores por conta própria, que englobam diversas situações, têm um peso de 23,5% na população masculina e 15,8% na população feminina. E 13,7% das trabalhadoras eram empregadas sem carteira assinada.

Colella et al. (2017) mostraram que a discriminação no trabalho tem consequências importantes para a saúde física e mental, atitudes em relação ao trabalho e desempenho na carreira. Além disso, mostrou que a discriminação existe atualmente, mas parece ser moderada por condições complexas.

Por fim, destacaram que pouco se sabe sobre como as organizações podem combater a discriminação no trabalho e promover a igualdade de oportunidades de gênero. Os fatores que explicam essa discriminação são múltiplos, complexos, dinâmicos e inter-relacionados.

6.5 Construção social e histórica dos homens

Os homens entendem que são produto de uma educação machista e isso impacta na forma como se comportam atualmente, apesar de estarem buscando uma forma diferente de ser e agir sobre a equidade de gênero, por meio de outras formas educativas e experiências. Por outro lado, quando refletem sobre a responsabilidade dos homens frente às disparidades de gênero nas posições de liderança das organizações, existe a tendência de buscar amparo no contexto histórico, pois sempre foi assim e o que vivemos hoje é reflexo de um passado ainda bastante presente.

Conforme apresentado no gráfico 6, a maioria dos participantes, 82.3%, não se consideram homens machistas e relatam, 93.7%, que a criação familiar influencia na sua visão atual sobre o mundo e sobre às mulheres.

Maia et al. (2013) explicam que dentre os vários padrões, a família patriarcal é um exemplo de círculo familiar no qual o machismo possui forte influência. Mesmo após o declínio do patriarcalismo, o machismo ainda continua presente nos comportamentos cotidianos. Desta forma, percebe-se que algumas mudanças socioculturais não foram suficientes para erradicá-lo da sociedade, havendo apenas o acúmulo de papéis pela mulher, estando de acordo com os resultados do presente estudo.

Laraia (2006) ainda afirma que o machismo é definido como um conjunto de ideias e valores desiguais para o sexo masculino e feminino, garantindo a percepção da superioridade do homem em relação à mulher. Já o aspecto cultural é apreendido e repassado para as demais gerações, não sendo uma herança genética, como anteriormente acreditava-se, ou seja, o indivíduo não nasce com a sua cultura, ele a apreende através do comportamento humano.

O gênero não está separado e guardado em um armário próprio. Está, sim, embrenhado nas mutantes estruturas de poder e reviravoltas econômicas, no movimento das populações e na criação das cidades, na luta contra o apartheid e nos lapsos do neoliberalismo, nos efeitos institucionais das minas, prisões, exércitos e sistemas educacionais (CONNELL, 2016).

6.6 Dificuldade de reconhecer os privilégios do homem

Os homens apesar de reconhecerem a existência de uma disparidade entre eles e as mulheres nas posições de alta e média liderança nas organizações, uma parcela dos entrevistados, 21.2%, não consegue reconhecer que existem privilégios que são dados a eles apenas pelo fato de serem homens. O conceito de meritocracia ainda é bastante explorado nas entrevistas quando o assunto é ascensão na carreira.

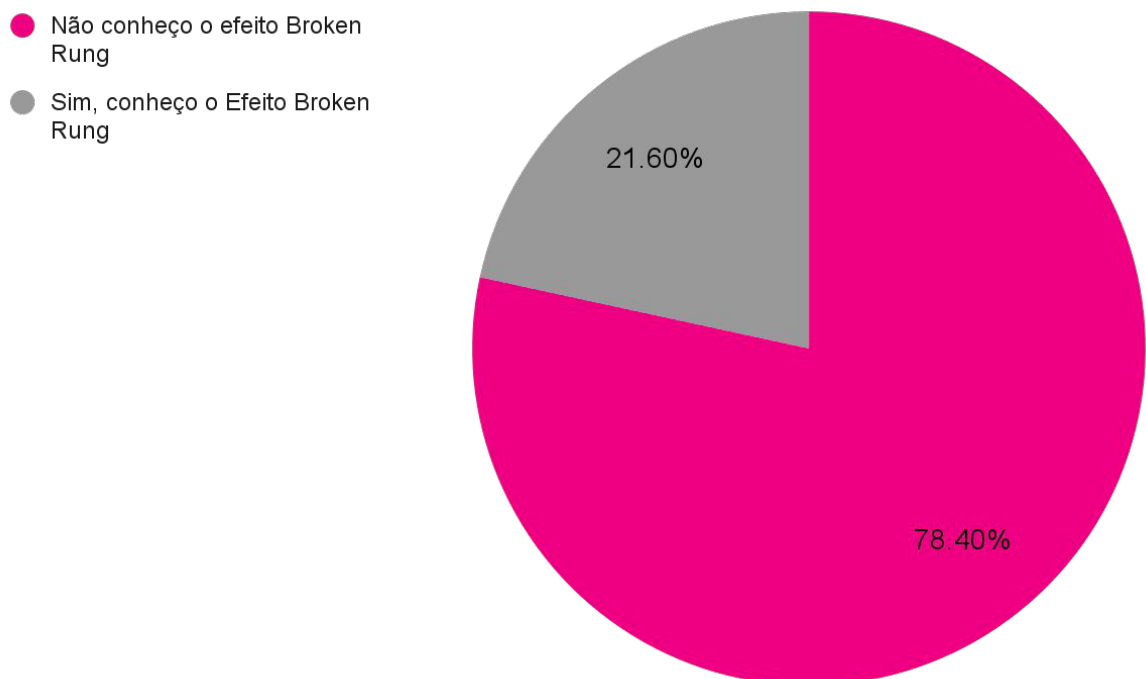
Para Oliveira (2020), além da dimensão prática, há também sentidos atrelados ao gênero que envolvem concepções rígidas ou fluídas sobre o que é o masculino e o feminino, ou sobre estar entre ambos, essas concepções fazem com que os homens não consigam identificar suas vantagens atreladas a uma cultura patriarcal.

Diante disso ao realizar estudos sobre masculinidades e a construção cultural dos homens é fundamental atentar para a origem da temática no campo de estudos de gênero e, concomitantemente, ao debate pró-feminismo.

6.7 Ausência de letramento do homem

Os homens não possuem conhecimento técnico sobre os desafios de desenvolvimento de carreira das mulheres, quase que a totalidade dos entrevistados não apresentaram nenhum conhecimento sobre os fenômenos de *glass ceiling* e *broken rung*, conforme pode ser verificado através dos 7 e 8. Apesar de entenderem que as disparidades existem e que as barreiras de desenvolvimento da carreira das mulheres ainda são maiores quando comparadas as do homem, não existe conhecimento teórico e formal construído entre eles. Além de não estarem envolvidos nas ações que visam a equidade de gênero dentro das organizações, existe uma lacuna importante, onde as empresas não estão falando com seus homens sobre desigualdade de gênero.

Gráfico 5 - Conhecimento do termo *broken rung*

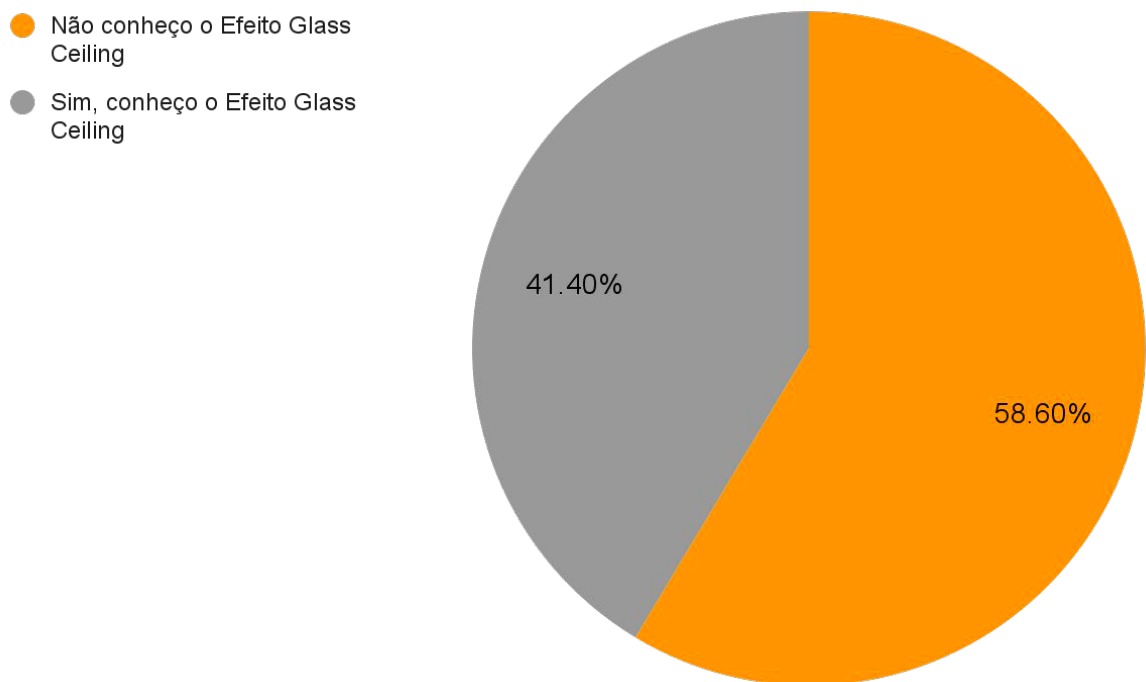


Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

É necessário ainda explicar que a desigualdade de gênero não é constante ao longo do tempo nem entre os países. As instituições mudam como resultado da ação coletiva, e os efeitos são observáveis (embora não sem ambiguidade) em uma série

de medidas, como diferenças salariais de gênero e taxas de emprego, horas de trabalho remunerado e não remunerado, taxas de desemprego, nível educacional e outras medidas mais concretas de bem-estar, como taxas de expectativa de vida e a proporção de mulheres para homens na população.

Gráfico 8 - Conhecimento do termo *glass ceiling*



Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

A segregação de empregos por gênero é uma característica generalizada da maioria das economias, mas a distribuição de empregos por gênero só pode ser explicada em parte por correlações entre gênero e educação. As mulheres tendem a ser “aglomeradas” em empregos com salários mais baixos, explicando uma parte das taxas salariais diferenciais de gênero amplamente observáveis por emprego e indústria (SEGUINO, 2000).

Os homens não demonstram energia ativa para combater as disparidades de gênero nas posições de liderança das organizações. O envolvimento deles em ações que promovam maior equidade entre homens e mulheres dentro das organizações é quase nulo. Apesar de existir certa consciência de que o que fazem ainda é pouco e que podem e deveriam fazer mais em prol ao equilíbrio entre os gêneros. Quando o

tema é influenciar outros homens, também é possível notar certa passividade, pois a influência acontece apenas em momentos em que existe alto estímulo e apenas em situações de bastante exposição e conflito.

É necessário ainda ressaltar que através dos resultados constata-se que os homens possuem a consciência de que as desigualdades entre eles e mulheres nas posições de liderança nas organizações existem, nisso não há dúvidas, e 82.3% dos participantes afirmam que concordam com os investimentos em equidade de gênero realizados pelas organizações privadas. Porém, eles não sabem categorizar esses desafios, não existe entre eles a formação do conhecimento técnico e conceitual sobre o assunto. Nesse sentido, a passividade impera, eles não se envolvem ativamente em ações em prol a equidade de gênero, justificam em alguns momentos a falta de oportunidade. Por outro lado, sinalizam o baixo estímulo dado a eles pelas empresas, não são envolvidos nos debates de equidade de gênero em suas organizações. A meritocracia ainda é ponto central da discussão, apesar de reconhecerem os desafios enfrentados pelas mulheres, eles ainda pautam isso no contexto histórico social, como se fosse algo natural uma vez que a sociedade foi construída dessa forma, e demonstram tamanha dificuldade em reconhecerem que possuem privilégios frente as mulheres no mercado de trabalho.

7. CONCLUSÕES

A desigualdade entre mulheres e homens e a discriminação de gênero persistem, mesmo em contextos profissionais, apesar dos progressos recentes na participação das mulheres. A literatura feminista tem frequentemente criticado as iniciativas para abordar a representação de gênero nos conselhos das empresas. A parcela da contribuição das mulheres para o desenvolvimento econômico e social depende da promoção da igualdade de gênero e do apoio cego de gênero por parte das instituições. Embora as mulheres constituam cerca de cinquenta por cento da população mundial, em comparação com os homens, elas têm menos oportunidades de controlar suas vidas e tomar decisões.

O aumento de lideranças femininas tem sido acompanhado por mudanças nas teorias e práticas de liderança. Enquanto no passado os líderes baseavam sua autoridade principalmente no acesso ao poder político, econômico ou militar, nas sociedades pós-industriais os líderes compartilham muito mais o poder e estabelecem muitas relações de colaboração. Portanto, as visões contemporâneas de boa liderança incentivam o trabalho em equipe e a colaboração e enfatizam a capacidade de capacitar, apoiar e engajar os trabalhadores.

A presente pesquisa atingiu os objetivos propostos ao analisar que apesar dos avanços na busca pela igualdade, ainda ocorre uma desigualdade dentro das organizações, que resulta em maior dificuldade de as mulheres alcançarem níveis de liderança. O machismo no ambiente corporativo não é um assunto novo; muito pelo contrário, é um debate que deve ser frequente, pensando na quantidade de mulheres que sofrem diariamente com atitudes de repreensão. Essas atitudes podem ser veladas ou explícitas, sendo moldadas pelo sistema patriarcal e assombra pessoas em diferentes posições. São atitudes nas quais o sujeito se coloca como superior, favorecendo o gênero masculino em detrimento ao feminino. Estes comportamentos têm um objetivo muito claro: a tentativa de subjugação da mulher.

Os homens possuem a consciência de que as desigualdades entre eles e mulheres nas posições de liderança nas organizações existem, nisso não há dúvidas. Porém, eles não sabem categorizar esses desafios, não existe entre eles a formação do conhecimento técnico e conceitual sobre o assunto. Nesse sentido, a passividade impera, eles não se envolvem ativamente em ações em prol a equidade de gênero, justificam em alguns momentos a falta de oportunidade. Por outro lado, sinalizam o

baixo estímulo dado a eles pelas empresas, não são envolvidos nos debates de equidade de gênero em suas organizações. A meritocracia ainda é ponto central da discussão, apesar de reconhecerem os desafios enfrentados pelas mulheres, eles ainda pautam isso no contexto histórico social, como se fosse algo natural uma vez que a sociedade foi construída dessa forma, e demonstram tamanha dificuldade de reconhecerem que possuem privilégios frente as mulheres no mercado de trabalho.

Se a meritocracia não for acompanhada de igualdade de oportunidades, jamais alcançará a sociedade desejável com que todas as pessoas sonham. Assim, em uma sociedade meritocrática ideal, é possível efetivar a mobilidade social por meio de um sistema justo e transparente que reduza a corrupção potencial.

A presente pesquisa teve como limitação a alta concentração de executivos residentes de São Paulo e região. Além de serem quase em sua grande maioria homens, cisgêneros e autodeclarados como brancos, no entanto apesar disso, abriu perspectivas importantes e que podem ser exploradas em estudos futuros nesse campo, como a visão do homem com orientação sexual homoafetiva. Os resultados trouxeram sinalizações que existe determinada dificuldade deles se entenderem como parte do privilégio masculino, eles não sentem que puderam ou podem usufruir disso, pois, não são compreendidos como o padrão masculino que a sociedade determina considerando os homens, cisgêneros e heteros. Considerar o papel da heteronormatividade na construção social do gênero possibilita pensar masculinidades e feminilidades como resultante de um set institucionalizado de práticas que os indivíduos assimilam em maior ou menor grau.

Por ser um assunto relativamente novo no campo organizacional, crítico e polêmico, é necessário evidenciar essa questão e investir em políticas organizacionais combatentes através de mais estudos e pesquisas que identifiquem os fatores relacionados.

7.1 Limitações do Estudo

A partir da realização do presente estudo, é possível afirmar que a maior limitação é a representatividade geográfica, decorrente da concentração de executivos residentes em São Paulo e região. Além de serem quase em sua grande maioria homens, cisgêneros e autodeclarados como brancos.

7.2 Estudos Futuros

O presente trabalho abriu perspectivas importantes e que podem ser exploradas em estudos futuros nesse campo, como a visão do homem com orientação sexual homoafetiva. Os resultados trouxeram sinalizações que existe determinada dificuldade deles se entenderem como parte do privilégio masculino, eles não sentem que puderam ou podem usufruir disso, pois, não são compreendidos como o padrão masculino que a sociedade determina considerando os homens, cisgêneros e heteros. Além desse ponto, destaco a oportunidade de se aprofundar no que chamo de dissonância cognitiva. Os homens compreendem o problema do machismo estrutural em seus espaços coletivos, porém, não se reconhecem como indivíduos machistas quando são questionados a respeito do seu comportamento individual, fatos esses que devem e podem ser analisados em novas pesquisas.

REFERÊNCIAS

- ALVES, José Eustáquio Diniz. A linguagem e as representações da masculinidade. **Rio de Janeiro: Escola Nacional de Ciências Estatísticas**, p. 387-392, 2004.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. Liderança: a administração do sentido. **Revista de administração de Empresas**, v. 34, p. 102-114, 1994.
- BLUM, Robert W.; MMARI, Kristin; MOREAU, Caroline. It begins at 10: How gender expectations shape early adolescence around the world. **Journal of Adolescent Health**, v. 61, n. 4, p. S3-S4, 2017.
- BLUM, Robert W.; MMARI, Kristin; MOREAU, Caroline. It begins at 10: How gender expectations shape early adolescence around the world. **Journal of Adolescent Health**, v. 61, n. 4, p. S3-S4, 2017.
- BOAVENTURA, Maurício Gama; CARDOSO, Fernando Rodrigues; DA SILVA, Edison Simoni; DA SILVA, Ralph Santos. Teoria dos Stakeholders e Teoria da Firma: um estudo sobre a hierarquização das funções-objetivo em empresas brasileiras. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, vol. 11, n. 32, p. 289-307, 2009.
- BODEN JR, Richard J. Flexible working hours, family responsibilities, and female self-employment: Gender differences in self-employment selection. **American Journal of Economics and Sociology**, v. 58, n. 1, p. 71-83, 1999.
- BONACCHI, Gabriella; GROPPi, Angela. **O Dilema da Cidadania: Direitos e Deveres das Mulheres**. Editora UNESP, 2010.
- BOURDIEU, Pierre. **A dominação masculina**. 9 ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2010.
- BOURDIEU, Pierre. **A dominação masculina**. 19 ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2019.
- BRASIL. Crenças populares referentes à saúde: apropriação de saberes sócio-culturais. **Texto & Contexto-Enfermagem**, v. 15, p. 68-73, 2006.
- CABRAL, Francisco; DÍAZ, Margarita. Relações de gênero. **SECRETARIA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO DE BELO HORIZONTE; FUNDAÇÃO ODEBRECHT. Cadernos afetividade e sexualidade na educação: um novo olhar**. Belo Horizonte: Gráfica e Editora Rona Ltda, p. 142-150, 1998.
- CAMPOS, Marta Silva; TEIXEIRA, Solange Maria. Gênero, família e proteção social: as desigualdades fomentadas pela política social. **Revista Katálysis**, v. 13, p. 20-28, 2010.
- CATALYST GLOBAL. Catalyst teambuilding. Disponível em: <https://www.catalystteambuilding.com.br/sobre>. 2017

CAVAZOTTE, Flávia de Souza Costa Neves; DE OLIVEIRA, Lucia Barbosa; DE MIRANDA, Lílina Carneiro. Desigualdade de gênero no trabalho: reflexos nas atitudes das mulheres e em sua intenção de deixar a empresa. **Revista de Administração**, v. 45, n. 1, p. 70-83, 2010.

CLOSS, Lisiane Quadrado; ROCHA-DE-OLIVEIRA, Sidinei. História de vida e trajetórias profissionais: estudo com executivos brasileiros. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 19, p. 525-543, 2015.

COLELLA, Adrienne; HEBL, Mikki; KING, Eden. One hundred years of discrimination research in the Journal of Applied Psychology: A sobering synopsis. **Journal of Applied Psychology**, v. 102, n. 3, p. 500, 2017.

CONNELL, Robert W. Masculinities and globalization. **Men and masculinities**, v. 1, n. 1, p. 3-23, 2016.

CORTEZ, Pedro Afonso et al. Sexismo, misoginia e LGBTQfobia: desafios para promover o trabalho inclusivo no Brasil. **Physis: Revista de Saúde Coletiva**, v. 29, p. e290414, 2019.

CUDDY Rachel A.; FISKE, Susan T. Warmth and competence: A feminist look at power and negotiation. In: TRAVIS, Cheryl B. et al. **APA Handbook of the Psychology of Women: History, theory, and battlegrounds, Vol. 1**. American Psychological Association, 2018. p. 321-342.

CUNNINGHAM, George B.; SAGAS, Michael. Gender and sex diversity in sport organizations: Introduction to a special issue. **Sex roles**, v. 58, n. 1, p. 3-9, 2008.

DE SOUSA, Rosa Maria Borges Cardoso; MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes. Mulheres na gerência em tecnologia da informação: análise de expressões de empoderamento. **REGE Revista de Gestão**, v. 16, n. 1, p. 1-16, 2009.

DIONISI, Angela M.; BARLING, Julian; DUPRÉ, Kathryn E. Revisiting the comparative outcomes of workplace aggression and sexual harassment. **Journal of Occupational Health Psychology**, v. 17, n. 4, p. 398, 2012.

EAGLY, Alice H.; MAKHIJANI, Mona G.; KLONSKY, Bruce G. Gender and the evaluation of leaders: A meta-analysis. **Psychological Bulletin**, v. 111, n. 1, p. 3, 1992.

ELACQUA, Tina C. et al. Managers' beliefs about the glass ceiling: Interpersonal and organizational factors. **Psychology of women quarterly**, v. 33, n. 3, p. 285-294, 2009.

FÁVERO, Luis Paulo Lopes et al. **Análise de Dados: Modelagem multivariada para tomada de decisões**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

FLEURY, Maria. Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras. **Revista de Administração de Empresas**, v.40, n.3, p.18-25, 2000.

FRANÇA, Ana Cristina L. **Práticas de Recursos Humanos**. Conceitos, Ferramentas e Procedimentos. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2015.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2006.

GIUBERTI, Ana Carolina; MENEZES-FILHO, Naércio. Discriminação de rendimentos por gênero: uma comparação entre o Brasil e os Estados Unidos. **Economia Aplicada**, v. 9, p. 369-384, 2005.

GOMES, Glória Estevinho. Gênero e o BNDES: seria mais um caso de machismo estrutural? **Revista NEP-Núcleo de Estudos Paranaenses da UFPR**, v. 5, n. 1, p. 101-123, 2019.

GUPTA, Abhinav; FUNG, Anna; MURPHY, Chad. Out of character: CEO political ideology, peer influence, and adoption of CSR executive position by Fortune 500 firms. **Strategic Management Journal**, v. 42, n. 3, p. 529-557, 2021.

HARDY, C. Researching Organizational Discourse. **International Studies of Management & Organization**, v. 31, n. 3, p. 25-47, 2001.

HEILMAN, Madeline E. Gender stereotypes and workplace bias. **Research in organizational Behavior**, v. 32, p. 113-135, 2012.

HEWLETT, Sylvia A. Off-ramps and on-ramps: Keeping talented women on the road to success. **Human Resource Management International Digest**, 2008.

HIRIATA, Helena. Globalização e a divisão sexual do trabalho. **Cadernos Pagu**, v. 17/18, p.139-156, 2001/02.

HINTZE, Helio. **Desnaturalização do machismo estrutural na sociedade brasileira**. Jundiaí: Paco e Littera, 2021.

HITLAN, Robert T.; SCHNEIDER, Kimberly T.; WALSH, Benjamin M. Upsetting behavior: Reactions to personal and bystander sexual harassment experiences. **Sex. Roles**, v. 55, n. 3, p. 187-195, 2006.

HUNT, Vivian et al. Delivering through diversity. **McKinsey & Company**, v. 231, 2018.

HUNT, Vivian, LAYTON, D., PRINCE, S. Diversity Matters: Study on the relationship between levels of gender and ethnic diversity in leadership and financial performance, 2015.

IPEA, Ipea. **O Brasil em 4 Décadas**. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada-IPEA, 2019.

KON, FERRY. A view from the top: women on the boards of public companies. **Corporate Governance: The international journal of business in society**, 2001.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento e gestão estratégica de relações públicas nas organizações contemporâneas**. São Paulo: Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP), 2006.

LAQUEUR, Thomas. Inventando o sexo. **Rio de Janeiro: Relume Dumará**, 2001.

LARAIA, Barbara A. et al. Psychosocial factors and socioeconomic indicators are associated with household food insecurity among pregnant women. **The Journal of nutrition**, v. 136, n. 1, p. 177-182, 2006.

LISBOA, Teresa; MANFRINI, D. B. Cidadania e Equidade de Gênero: políticas públicas para mulheres excluídas dos direitos mínimos. **Katálisis**, p.67-77, 2005.

LYNESS, Karen S.; HEILMAN, Madeline E. When fit is fundamental: performance evaluations and promotions of upper-level female and male managers. **Journal of Applied Psychology**, v. 91, n. 4, p. 777, 2006.

LOMBARDI, M. R. Engenheiras na construção civil: a feminização possível e a discriminação de gênero. **Cadernos de Pesquisa**, v. 47, n. 163, p. 122-146, 2017.

LOPES, Fernando Ribeiro. **Direito do trabalho**. 2017.

LUSA, Mailiz Garibotti. Relações de gênero no campo: a superação dos papéis tradicionais como desafio à proteção social básica e o papel dos assistentes sociais. **Revista Gênero**, v. 13, n. 1, 2012.

MACÊDO, Kátia Barbosa et al. O processo sucessório em organizações familiares e a exclusão da mulher. **Psicologia & Sociedade**, v. 16, p. 69-81, 2004.

MADALOZZO, Regina; MARTINS, Sergio Ricardo; SHIRATORI, Ludmila. Participação no mercado de trabalho e no trabalho doméstico: homens e mulheres têm condições iguais? **Revista Estudos Feministas**, v. 18, p. 547-566, 2010.

MAIA, Carlos Colares et al. Influência da cultura machista na educação dos filhos e na prevenção das doenças de transmissão sexual: vozes de mães de adolescentes. **Adolesc. Saude**, v. 1, n. 4, p. 17-24, 2013.

MARSH, Jaimee et al. Prevalence of workplace abuse and sexual harassment among female faculty and staff. **Journal of Occupational Health**, v. 51, n. 4, p. 314-322, 2009.

MÉSZÁROS, István. **A crise estrutural do capital**. 2 ed. São Paulo: Boitempo, 2011.

MINER-RUBINO, Kathi; CORTINA, Lilia M. Beyond targets: Consequences of vicarious exposure to misogyny at work. **Journal of Applied Psychology**, v. 92, n. 5, p. 1254, 2007.

MOORE, Dorothy P. et al. **Women entrepreneurs: moving beyond the glass ceiling**. Thousand Oaks: Sage Publications, 1997.

MOSCHKOVICH, Judit. Principles and guidelines for equitable mathematics teaching practices and materials for English language learners. **Journal of Urban Mathematics Education**, v. 6, n. 1, p. 45–57-45–57, 2013.

MORRISON, Ann M. et al. **Breaking The Glass Ceiling: Can Women Reach The Top Of America's Largestcorporations?**. Pearson Education, 1987.

OAKLEY, Ann. Sexo e gênero. **Revista Feminismos**, v. 4, n. 1, 2016.

OLIVEIRA, Caíque Diogo. O declínio do homem provedor chefe de família: entre privilégios e ressentimentos. **Revista Crítica Histórica**, v. 11, n. 22, p. 202-228, 2020.

OLIVEIRA, Nina; PERDENSEN, L. Mice Knocked Out for the Primary Brain Calcification–Associated Gene Slc20a2 Show Unimpaired Prenatal Survival but Retarded Growth and Nodules in the Brain that Grow and Calcify Over Time. **The American Journal of Pathology**, v. 188, n. 8, p. 1865-1881, 2018.

ONU. Organização das Nações Unidas. Disponível em: <https://brasil.un.org/>. 2015

OLIVEIRA, N.; OLIVEIRA, R. C. M.; DALFIOR, S. R. Gênero e novas perspectivas de trabalho: um estudo junto a mulheres gerentes de atendimento no Banco do Brasil. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2000. Anais... Florianópolis: ANPAD, 2000.

OTINIANO VERISSIMO, Angie Denisse et al. Racial discrimination, gender discrimination, and substance abuse among Latina/os nationwide. **Cultural Diversity and Ethnic Minority Psychology**, v. 20, n. 1, p. 43, 2014.

PATEMAN, Carole. **O contrato sexual**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1993

POSSATTI, Izabel Cristina; DIAS, Mardônio Rique. Multiplicidade de papéis da mulher e seus efeitos para o bem-estar psicológico. **Psicologia: reflexão e crítica**, v. 15, p. 293-301, 2002.

PROCÓPIO, Lycia Rinco Borges; VALENÇA, Jarbene de Oliveira Silva. Machismo invisível e exercício profissional. In: COLÓQUIO NACIONAL REPRESENTAÇÕES: GÊNERO E SEXUALIDADES, 12, 2016. **Anais [...]**. Campina Grande: CEMEP, 2016.

QUELHAS, Osvaldo Luiz Gonçalves. Sustentabilidade: um longo processo histórico de reavaliação crítica da relação existente entre a sociedade e o meio ambiente. **Boletim técnico do SENAC**, v. 36, n. 3, p. 53-63, 2010.

RICHARDSON, Roberto Jarry. J. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. 3 ed., 15 reimp., São Paulo: Atlas, 2014.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 11 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROCHA, Caroline Dantas et al. O fenômeno teto de vidro na ascensão à posição hierárquica das mulheres no mercado formal. Barreiras. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 11, 2014. **Anais [...]**. Rio de Janeiro, 2014.

RUSKIN, JOHN. The Library Edition of John Ruskin's Works, 39 vols, Vol. 1: Early Prose Writings, 1903 [1894]. **Environment and Ecology in the Long Nineteenth-Century**, p. 16, 2022.

RUDIO, Franz Victor. Introdução ao projeto de pesquisa científica. 1985.

SALVAGNI, Julice; CANABARRO, Janaína Raquel. Mulheres líderes: as desigualdades de gênero, carreira e família nas organizações de trabalho. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 6, n. 2, p. 88-110, 2015.

SEGUINO, Stephanie. Gender inequality and economic growth: A cross-country analysis. **World Development**, v. 28, n. 7, p. 1211-1230, 2000.

SILVA, Mara Rosalia Ribeiro. Mulheres no comando: Uma revisão na literatura sobre liderança feminina no campo do trabalho no Brasil. **Revista Estudos e Pesquisas em Administração**, v. 4, n. 3, 2020.

SILVA FERREIRA, Sérgio Rodrigo. A respeito da categoria (trans/cis) gênero: a representação da identidade de gênero e a cisgeneridade compulsória. **Revista Eco-Pós**, v. 24, n. 3, p. 355-380, 2021.

SILVEIRA, Amélia; DE GOUVÊA, Anna Beatriz Cautela Tvrzaska. Empreendedorismo o feminino: mulheres gerentes de empresas. **Revista de Administração FACES Journal**, v. 7, n. 3, p. 124-138, 2008

SHERYL Ness, R. N. Concerns across the survivorship trajectory: results from a survey of cancer survivors. In: **Oncology nursing forum**. Oncology Nursing Society, 2013. p. 35.

SOMOGGI, Laura. Quebre as regras: as empresas valorizam cada vez mais os funcionários empreendedores—aqueles que fogem dos padrões, criam, inovam. **Você SA, São Paulo**, v. 3, n. 20, p. 62-69, 2000.

STELLMANN, Jürgen. Monitoring der Städtebauförderung im Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung. **Stadtumbau erfolgreiche evaluieren, Herausgeber: Weith, T., Waxmann, Münster, Deutschland**, p. 99-114, 2007.

SWAIN, R. J.; STEVENS, M. M. Raman microspectroscopy for non-invasive biochemical analysis of single cells. **Biochemical Society Transactions**, v. 35, n. 3, p. 544-549, 2007.

TADIM, Magda Cristina Figueiredo. **A construção de identidade profissional das mulheres engenheiras mecânicas: um estudo de caso com egressas do**

CEFET-MG. 2011. Tese de Doutorado. Dissertação (Mestrado em Administração)– Faculdade Novos Horizontes, Belo Horizonte.

TEIXEIRA-SILVA, Flavia; GOES, Tiago Costa. Environmental enrichment for adult rats: effects on trait and state anxiety. **Neuroscience letters**, v. 584, p. 93-96, 2015.

WEF. World Economic Forum. Schools of the Future. **Defining New Models of Education for the Fourth Industrial Revolution**. Switzerland. 2020.

VAN ENGEN, Marloes L.. Gender, context and leadership styles: A field study. **Journal of occupational and organizational psychology**, v. 74, n. 5, p. 581-598, 2001.

WOOD, Glenice. Gender stereotypical attitudes: past, present and future influences on women's career advancement. **Equal Opportunities International**, v. 27, n. 7, p. 613-628, 2008.

WOIDA, Luana Maia; DE OLIVEIRA, Beatriz Benedito. O Fenômeno glass ceiling e o acesso à informação: estudo sobre as barreiras invisíveis impostas às mulheres no trabalho. **Complexitas–Revista de Filosofia Temática**, v. 3, n. 1, p. 61-75, 2019.

YARRAM, Subba Reddy; ADAPA, Sujana. Board gender diversity and corporate social responsibility: Is there a case for critical mass? **Journal of Cleaner Production**, v. 278, p. 123319, 2021.

YANNOULAS, Silvia Cristina. **Dossiê: políticas públicas e relações de gênero no mercado de trabalho**. Centro Feminista de Estudos e Assessoria; Fundo para Igualdade de Gênero/Agência Canadense para o Desenvolvimento Internacional, 2002.

APÊNDICES

APÊNDICE A - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Declaro, por meio deste termo, que concordei em ser entrevistada(o) e participar na pesquisa referente ao projeto intitulado **PERSPECTIVAS DO HOMEM SOBRE AS DESIGUALDADES DE GÊNERO EM POSIÇÕES DE MÉDIA E ALTA LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES**, desenvolvida pelo aluno do curso de Mestrado Profissional em Empreendedorismo da FEA/USP – Turma 6/2019 – Renato de Souza. Fui informada(o), ainda, de que a pesquisa é coordenada/orientada por Ana Cristina Limongi França, a quem poderei contatar/consultar a qualquer momento que julgar necessário através do e-mail climongi@usp.br.

Afirmo que aceitei participar por vontade própria, sem receber qualquer incentivo financeiro ou ter qualquer ônus, e com a finalidade exclusiva de colaborar para o sucesso da pesquisa. Fui informada dos objetivos estritamente acadêmicos do estudo, que, em linhas gerais, visa ser apresentado por meio de um trabalho de dissertação e posterior seminário, podendo ainda ser transformado em artigo para publicação em revistas científicas ou técnicas, e demais materiais de cunho acadêmico.

Minha colaboração se fará **de forma anônima**, por meio de entrevista semiestruturada a ser gravada a partir da assinatura desta autorização. O acesso e a análise dos dados coletados se farão apenas pelo pesquisador e sua orientadora. Posteriormente à apresentação, o resultado será compartilhado por e-mail com a empresa da qual faço parte. Atesto recebimento de uma cópia assinada deste Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

São Paulo, ____ de _____ de 2022.

Assinatura da(o) participante: _____

Assinatura do pesquisador: _____

Assinatura da testemunha: _____

APÊNDICE B - ROTEIRO DE ENTREVISTA

Nome: _____

Idade: _____

Gênero: _____

Raça: _____

Tempo de Empresa: _____

Cargo: _____

1. Como você avalia a cultura da empresa onde atua do ponto de vista da equidade de gênero?
2. Você se envolve ou já se envolveu em alguma iniciativa da empresa onde o foco estava na promoção da equidade de gênero?
3. Como você avalia o fato de as mulheres ainda não estarem nas posições de média e alta liderança na mesma proporção que os homens?
4. Conhece mulheres que poderiam ter cargos de liderança e não os alçaram?
 - 4.1. Se sim, na sua opinião quais seriam os possíveis motivos?
 - 4.2. Acredita que a socialização interfere neste processo?
 - 4.3. Acredita que a formação delas interfere nesse processo?
5. Como você avalia as atuais ações afirmativas desenvolvidas pelas empresas?
 - 5.1. Na sua opinião qual a mais interessante?
6. Você conhece ou já ouvir falar sobre o fenômeno *glass ceiling* ou “teto de vidro”?
7. Você conhece ou já ouvir falar sobre o fenômeno de *broken rung* ou “degrau quebrado”?
8. Como você avalia a responsabilidade dos homens frente às questões de inequidade de gênero nas posições de média e alta liderança dentro das organizações?
9. Você acredita que a sua educação como homem, influenciou ou influencia na forma como você age hoje? Explique
10. Você se considera um homem machista? Explique.
11. Você acredita ou reconhece que possui privilégios apenas por ser um homem?
12. Você reconhece que faz a sua parte ou deveria fazer mais como homem?
13. Você busca influenciar outros homens?
14. Você gostaria de comentar ou sugerir algo mais?

APÊNDICE C - QUESTIONÁRIO SURVEY

Prezado (a),

A Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo (FEA/USP), por meio do Programa de Mestrado Profissional de Empreendedorismo conta com professores- pesquisadores e alunos que, mediante suas teses e dissertações, buscam estudar fenômenos da realidade social e do mercado de trabalho.

No momento, estou desenvolvendo um estudo que possui como principal objetivo investigar o entendimento da perspectiva masculina frente aos desafios enfrentados pelas mulheres no que tange as oportunidades e desenvolvimento de suas carreiras, mais especificamente acerca das disparidades na representatividade entre homens e mulheres nas posições de média e alta liderança dentro das organizações privadas, sendo media os cargos gerenciais e alta os cargos de diretoria.

Sendo assim, esse questionário é focado para a coleta de respostas enviadas exclusivamente por pessoas que se identificam com o gênero masculino.

Agradeço a atenção e a disponibilidade em contribuir respondendo essa pesquisa.

1. Estou de acordo com a minha participação nesse estudo de forma anônima.
2. Como você se identifica?
3. Faz parte de qual geração?
4. Qual sua orientação sexual?
5. Qual sua raça/cor?
6. Qual seu Estado?
7. Você trabalha ou já trabalhou em organizações privadas?
8. Qual foi seu último cargo?
9. Você reconhece que as mulheres não recebem as mesmas oportunidades que os homens nas empresas?
10. Você reconhece que as mulheres não conseguem atingir as posições de liderança na mesma proporção que os homens atingem?

11. Você atua ou já atuou em uma empresa que possui práticas de valorização das mulheres e suas carreiras?
12. Você concorda com o investimento realizado pelas empresas para ações para promover o desenvolvimento e a aceleração de carreira das mulheres?
13. Você acredita que os homens tenham participação e/ou influência no cenário de inequidade e desigualdade de gênero nas empresas?
14. Você considera a organização onde atua ou a última em que atuou, um lugar machista?
15. Você se considera um homem machista?
16. Você acredita que a educação que recebeu na infância e adolescência interfere na forma como você se comporta hoje em relação às mulheres?
17. Você reconhece que sendo um homem, você naturalmente possui mais privilégios do que as mulheres no mercado de trabalho?
18. Você acredita que as mulheres estejam tão preparadas quanto os homens para estarem em posições de média e alta liderança nas empresas?
19. Você conhece mulheres que poderiam ter cargos de liderança e não os alçaram?
20. Você conhece ou já ouvir falar sobre o efeito de relacionado a equidade de gênero chamado "*broken rung*" ou "degrau quebrado"?
21. Você conhece ou já ouvir falar sobre o efeito de relacionado a equidade de gênero chamado "*glass ceiling*" ou "teto de vidro"?

APÊNDICE D - ENTREVISTAS NA ÍNTEGRA

ENTREVISTADO A

Homem, cisgênero, gerente do setor bancário, 32 anos

Entrevistado: Tá bom, onde eu atuava né? (inaudível) Desde que eu entrei na organização há dez anos atrás, é uma cultura muito melhor de muitas, de muitas é... muitos pontos de evolução, pensando no papel e no respeito às mulheres no ambiente de trabalho, mas existem vários pontos pra serem melhorados, claramente. É, você percebe hoje que o tema está tão em voga e existe um cuidado tão maior sobre isso que coisas básicas que eu percebia no início, em qualquer nível, de qualquer reunião,

já não acontecem mais tanto, então comentários mais abertos no meio de uma reunião, estereotipados, preconceituosos, ou alguma daquelas coisas que a gente já conhece da agenda né? *Mansplaining*, ou interrupções, ou descrédibilização de algo que vinha do lado de alguma mulher, isso já acho que é mais difícil de observar, então o que eu estou querendo dizer é que as coisas mais óbvias e diretas e tradicionais estereotipadas do próprio preconceito que a estereotipava, eu raramente vejo nas reuniões do nível que eu participava na empresa, né? De executivos, comitês, mas o que você começa a ter agora e eu estou enxergando mais isso agora é... são coisas mais sutis, mais complexas de serem identificadas. Então só quem tem um olhar um pouco maior na agenda e em tudo isso que percebe. Então, eu diria que é boa, a política está boa, o nível de atenção e cuidado está bem elevado, ela está melhor do que já foi, mas ainda existem coisas a serem obviamente trabalhadas, eu não sei dizer comparando com outras empresas, mas assumo daqui.

Renato Souza: Eu não vou interagir com as respostas tá? É... você se envolve ou já se envolveu em alguma iniciativa de empresa com foco e preocupação com a equidade de gênero?

Entrevistado: Sim, já. Diretamente e indiretamente, eu já fui responsável pela agenda de diversidade no início, então, isso é até legal de contar porque conta um pouco sobre como a agenda evoluiu... quando eu entrei, a área de diversidade era uma pessoa, eu soube que antes de eu entrar, em 2010, já foi uma área, perdeu relevância, virou uma pessoa, era uma analista que cuidava do tema de diversidade, então, sempre que chegavam provocações sobre a agenda, que eram menos frequentes há dez anos atrás, normalmente vinham traduzidas em índices de sustentabilidade ou investidores que eram bem mais específicos, isso voltava pra aquela mesma analista, ela era a única pessoa que tinha dados e informação, que tinha algum tipo de caso pra contar ou ia diretamente no *ombudsman* se tivesse algum tipo de caso mais específico, mas não era tão frequente, era mais essa pessoa... e aí foi evoluindo. Nesse período que era só essa analista, temas de diversidade mais amplos que não eram só de RH, passavam pela sustentabilidade (inaudível)... era mais diretamente envolvido, que era salarial, como a gente consegue ter mais mulheres em cargos de liderança, esses temas mais estratégicos, não só, enfim, do dia a dia, a área de sustentabilidade tocava e levava pra discussão no comitê executivo, e não era fácil, confesso que não era fácil, depois a gente pode até falar melhor. Mas aí o tempo foi evoluindo, essa pessoa virou duas pessoas, virou três pessoas, virou uma

coordenação, virou uma gerência, quando eu saí, o tema estava espalhado em algumas áreas, existiam uma gerência de diversidade no RH e existia o tema de diversidade na área de sustentabilidade ainda comigo, olhando mais pra diversidade fora dos colaboradores. Então, a própria evolução da estrutura mostra como o tempo foi ganhando relevância, de onde veio a pressão pra ganhar relevância aí são outros quinhentos mais, mas ganhou mais relevância.

Renato Souza: Legal. É... como você avalia o fato de as mulheres ainda não estarem nas posições de média e alta liderança na mesma proporção que os homens?

Entrevistado: Acho que aí é o ponto, né? Assim, quando a gente discute diversidade esse é... quando a gente olha para os principais indicadores que a gente queria estar trabalhando, esse é o que demora né? Assim, se não me engano, de duzentos diretores do banco, são pouquíssimas mulheres, devem ser cinco, dez, alguma coisa assim. É também bem difícil, é um tema complexo, eu acho que tem, é, ainda muita dificuldade de manutenção, de mulheres mais *sênior*s na rotina e na dinâmica intensa do Itaú, após elas atingirem um certo estágio da vida, então aí começa a conectar alguns assuntos. Eles têm uma frase que eu acho que é muito forte, Rê, que é assim: a dificuldade não é promover mulheres, a dificuldade é promover mães pra cargos de liderança. Eles tinham muitos indicadores que mostravam que, se a mulher, que os preconceitos diretos e indiretos e a manutenção ao ponto de elas se tornarem uma diretora, porque existe uma certa... nem sempre, mas existe uma correlação entre a idade de virar diretor e de virar cargo de liderança... você tem mais idade, você ter vinte e poucos anos e virar diretor é muito difícil, então tem que ter mais idade. E quando você tem mais idade, tem uma probabilidade maior de você já ter construído família, ter filhos, ter marido, mulher, enfim é... você ter uma família maior. E aí quando você tem uma família maior, você tem filhos, tem que ficar afastada por algumas vezes e aí e esse afastamento, aí a forma como... dos dois lados né? Como a empresa encara a pessoa que se afastou, e como isso impacta na velocidade da carreira, e como a pessoa ao voltar pro ambiente de trabalho depois de ter sido mãe, fala: “puta, não gosto desse ambiente, acho que ele é muito tenso, *workaholic*...”. Então, a combinação dessas variáveis fazia muito difícil que... e eu conheci vários casos diretos (inaudível), e não só casos desse pessoal empírico, mas há dados que mostram que depois da licença maternidade a taxa de retenção era muito baixa, de dois a três anos. Inclusive tem uma pergunta de índice de sustentabilidade que trata exatamente sobre isso, a taxa de retenção de licença maternidade após três anos. E era um índice que

não era muito... a gente não tinha muito orgulho naquela época. Então, voltando à sua pergunta, uma das dificuldades eu acho que existe um (inaudível) do problema, que várias empresas têm, e um dos principais problemas que eu vejo é, a não (inaudível) das mulheres após a maternidade... isso é um lado. O outro lado, só pra terminar que eu acho que não terminei, é que ainda existe muito preconceito dos alto líderes homens em relação às: mulheres executivas em grandes tomadas de decisão, e aí foram necessários casos empíricos também reais, grandes, de mulheres do Itaú chegarem em cargos de liderança pra começarem a trazer esse tema mais à tona, então eu vi esse tema sendo discutido em reuniões de altíssimo nível vindo na voz de mulheres né? O *He for She* que foi muito importante pra essa mudança não acontece na frequência que eu acho que deveria acontecer. O homem, eu não consegui, eu não vi muitos homens líderes falando abertamente, eu vi as mulheres lideranças... a nossa VP que era mulher, e quando ela saiu do banco a gente ficou sem nenhuma mulher no cargo do executivo, entrou uma segunda mulher no lugar dela e ponto. Depois, pelo menos quando eu saí, tinham treze membros no comitê executivo e uma mulher. Quem fala sobre diversidade, quem é responsável pela diversidade? Essa mulher. Acho ruim, acho que deveria, acho que seria legal dar uma espalhada. Então, acho que tinha... é, ainda tem muito preconceito sobre agendas que as mulheres são capazes de tocar numa empresa puramente masculina e numa empresa muito tradicional como o mercado financeiro, que é onde eu trabalhava é... então acho que era uma junção disso tudo, Rê. O preconceito, não saber reter mães é... enfim, e aí não vou entrar nos detalhes da forma como se traduz o preconceito, que você sabe melhor do que eu né? *Mansplaining*, diminuição, enfim... Só uma coisa não temos problemas hoje, até em cargos de liderança, não tínhamos coisas que normalmente são problemas em outros lugares, como *gap* salarial, os salários eram iguais... isso é uma coisa que eu acho importante, o incentivo e remuneração são invariáveis, não existe preconceito nesse sentido.

Renato Souza: Tá! É, você conhece mulheres que poderiam ter cargos de liderança e não os alcançaram? E pensando assim, quais seriam os motivos, se você acha que a socialização delas na empresa e a formação delas interfere nesse processo?

Entrevistado: Sim, conheço! Só pra não ficar muito repetitivo, eu vou falar duas coisas novas sobre esse assunto. Uma é sobre como a gente estereotipa áreas que mulheres podem demandar melhor do que homens, então era muito comum em áreas de suporte, como marketing, RH e jurídico você ver uma ascensão de mulheres em

cargos de liderança igual a homens ou até maior. É, então ali era mais difícil de se observar e falar, putz ali era uma mulher que podia ser promovida, era mais difícil nessas áreas. Mas quando você vai para as áreas comerciais e de negócios, que então você vai pros bancos de atacado, pras áreas de crédito, pras áreas de produtos, acho que aí ainda tem um estereotipo dessas áreas, uma “estereotipização”, nem sei se existe essa palavra, mas assim o desenho de uma persona, se as características dessa persona são características tradicionalmente masculinas, né, então é aquela coisa de sempre assim, é mais agressivo dependendo da forma como deveria trabalhar, é mais... então, tem uma série de características que você não denomina mais personalidade masculina, que você não vê nas mulheres e que você acha que pra ser bom nessa área, você precisaria ter essas características, então eu vi muitas mulheres nas áreas comerciais e nas áreas de produtos, que eu acho que não deram esse próximo passo porque não tinham essas características, e aí entra o segundo ponto. Existe um desafio ainda sobre porque mulheres não crescem, eu acho um desafio de desconstrução do que é uma boa liderança, e aí aquilo tem um olhar mais otimista, por que eu acho que está sendo construído um novo desenho do que é um bom líder, isso tá acontecendo independente da diversidade, né? O líder que é mais humilde, o líder que é mais ingênuo, o líder que é mais emocional, o líder que não tem todas as respostas. São todas essas características de um novo líder que estão sendo desenhadas, vão... eu acho, vão ajudar nesse crescimento de mulheres porque são algumas dessas características que eu acho que mulheres já vinham carregando há muito, muito tempo no ambiente corporativo e eram julgadas por terem, então, eu tenho exemplos reais de mulheres próximas a mim que eram muito, que elas eram bem humildes na forma de se posicionar, o que eu acho uma força, mas que pra muitas pessoas era considerado uma fraqueza, elas eram, principalmente na hora de perguntar, pra saber qual era o caminho mais inovador, de se aproximar emocionalmente da sua própria equipe, de novo por muito tempo considerado uma fraqueza por muitos dos nossos antigos líderes e eu acho uma extrema fortaleza hoje, então essa mudança das características que definem um líder e de características que um homem ou uma mulher geralmente têm, talvez ajudem nesse crescimento é de mulheres em cargos de liderança, mas que é uma coisa que a gente precisa falar sobre. Lógico que tudo bem se emocionar, se envolver, tudo bem ser mais carinhoso, atencioso, pelo contrário, acho que hoje, esse é o caminho pra liderança que a gente precisa, enfim.

Renato Souza: Você acha que a socialização delas, o tipo de socialização e o tipo de formação delas influenciam de alguma forma?

Entrevistado: O que é socialização? Qual é o conceito de socialização?

Renato Souza: Como elas se relacionam dentro da organização.

Entrevistado: Entre elas ou com qualquer pessoa? Só pra eu entender.

Renato Souza: De modo geral nas relações.

Entrevistado: Socialização e formação que você falou, né?

Renato Souza: Isso, é!

Entrevistado: Formação menos... eu não sei se eu entendi a parte da formação, porque eu acho, eu não vejo tanta diferença na formação, formação acadêmica você diz? Bom, minha percepção, esse lado eu não enxergo, hoje eu não vejo a formação como uma diferença. Acho que as principais formações eu acho de líderes, hoje, da organização, seja da graduação, é, engenheiros, economistas, administradores, psicólogos, eu vejo em ambos os lados, vejo homens e mulheres com essas mesmas formações. Então, na pós-graduação, mestrado e MBA idem, acho que a proporção de homens que fazem MBA, mestrados, dos que eu observo ascendendo, parece que é igual, na minha opinião, é que formação [influencia] menos. Socialização você tem um ponto muito interessante aqui, que eu não tinha pensado que é a forma como essas pessoas se relacionam dentro da organização, entre elas e com outros, né? Estereótipos de formas como homens se relacionam, estereótipos de como mulheres se relacionam são bem diferentes, entre elas e com os outros, talvez isso tenha uma influência sim, porque tô pensando... é mais comum, tudo bem que tudo isso está sendo bem estereotipado e tudo precisa, está sendo desconstruído, mas da forma como tradicionalmente homens após um dia de trabalho se reúnem pra tomar cerveja e ver um jogo, ou jogam futebol, ou vão na festa e bebem todas porque isso tudo é uma construção que a gente tem de anos e anos, de que é isso que homens fazem, isso mulheres não fazem... a forma como o humor é mais facilmente trabalhado entre homens durante o trabalho, que na teoria, ser engraçado é coisa mais masculina e mulheres têm que ser, você trata de uma forma que elas não podem falar tanta bobagem, elas não podem encher a cara, elas não podem... então assim, elas não podem querer tomar uma cerveja e depois ver um jogo. Toda essa construção, talvez faça com que se criem laços na percepção masculina mais fortes entre homens, e aí um diretor, ouvindo fala: oh, aquele cara é maneiro pra caraca, vamos promover ele, porque vira um amigo e porque é mais parecido. Tem toda uma lógica de enxergar o

outro, né? A liderança já é mais masculina, portanto, quando eu vou promover um próximo, eu promovo alguém que mais parece mais comigo né, que tem características que você lembra de você mesmo ou do que você imagina que seja um líder. Então talvez o cara tá lá, ele é um vice-presidente, ele é um diretor ou é um superintendente que vai promover a próxima pessoa, ele fala, cara, eu vi ele no futebol, eu vi ele fazendo piada no café, e eu vi ele sei, lá bla bla bla, ele lembra de mim, a forma de ele socializar parece a forma que eu sou, vou promover. Então, talvez sim, eu nunca tinha pensado por esse lado, mas tem sim algo de construir uma percepção da outra pessoa baseado na forma como ela se relaciona, e sim, existem formas de como mulheres se relacionam diferente da forma dos homens. Se quiser relacionar com maternidade, tá mais um nível a conversa porque, quando a mulher assume a maternidade, tem também aquele problema que precisa ser discutido que é a forma como a mulher é muito mais responsável sobre a criação da criança do que o homem, então ela gasta muito mais do tempo dela cuidando da criança do que homens é, na média, e aí então, isso provavelmente dificulta a forma como ela socializa, porque ela tem que ir pra casa, ela tem que amamentar, ela tem que... ela “tem que”, entre aspas né, na percepção [da sociedade]... ela tem que pegar a criança no colégio porque, na verdade, a mulher que cuida da criança e isso evita ela de ter mais momentos de socialização também. Então, a maternidade quando ainda na forma antiga e preconceituosa de achar que é mais a mãe do que o homem, dificulta mais ainda a socialização, que impacta mais ainda a percepção de que aquela mulher ali, não leva tão a sério o trabalho, não quer tanto se relacionar com os outros, então é interessante.

Renato Souza: Tá certo! Como você avalia as ações afirmativas que são desenvolvidas pela empresa nesse tema e qual é a sua preferida? Digamos assim, a mais interessante?

Entrevistado: Cara, eu vou tentar lembrar, assim, eram muitas, eu fazia muita coisa legal... tem algumas que são mais óbvias, que eu gosto bastante. Aquelas coisas de fazer contratação cega né... que você não sabe qual o gênero da pessoa, não sabe o sexo, isso é muito interessante pra mim porque vai direto no ponto, né, vamos ver se você gosta dessa pessoa se você não souber se ela é homem ou uma mulher, é simples mas eu acho isso super interessante. Claro que até um certo ponto né, porque depois, na hora de fazer a entrevista você não tem como mudar a voz da pessoa e botar *blurry*. Mas acho que isso ajuda e é interessante, que é usada não só pra

mulheres né, mas pra outras educações, é... raças, tudo isso, mas isso acho interessante. Eu tive uma aula aqui no MBA, que eu achei super legal, que era de diversidade, que falava sobre as que funcionavam mais e me surpreendeu porque eles fizeram uma lista de todas as ações afirmativas possíveis e depois *hackearam* o nível de efetividade, baseado em algumas empresas analisadas, né. Se você quiser, depois eu posso até descobrir e te mandar porque acho que seria bem legal você colocar no seu estudo. E aí me surpreendeu porque tinham duas que eram sobre treinamento. Uma era sobre treinamento obrigatório e treinamento voluntário, e era assim, ranqueie, na sua opinião, qual você acha que funciona mais, treinamentos obrigatórios pra todo mundo da empresa (inaudível) ou treinamento voluntário. E aí no automático, discutindo com o pessoal, eu falei, cara, obrigatório tem que ter, todo mundo tem que saber disso, você tem que fazer o cara voltar, e o voluntário pra mim vai ser bom porque depois a pessoa não vai nem prestar atenção. E aí o resultado do estudo era o inverso, surpreendeu e faz sentido. Voluntário é onde que dá maior, é a fórmula de trazer mais pessoas... voluntário, é treinamento sobre diversidade e liderança e pra nível mais operacional funciona mais do que o nível obrigatório, segundo essa empresa que tinha várias conclusões lá. Então esse que eu tô trazendo apenas por percepção, mais porque eu li sobre, então esse é mais interessante. Treinamento voluntário sobre diversidade causa mais impacto hoje em empresas do que o obrigatório. Depois eu posso pegar pra te mostrar. Mentoria é um que eu nunca entendi. Eu sempre achei que era muito pequeno, tipo assim: Ah, pega uma mulher muito fodona e bota ela pra ser mentora de uma outra gerente pra ajudar, e eu não entendo justamente porque eu não seja mulher e não saiba a importância de inspiração no momento, porque me parece pequeno, me parece assim, ah, vai ajudar uma pessoa e você precisa fazer uma coisa maior, em maior escala, sabe? Mas sempre que eu converso com grandes executivas, elas falam que conversam com mentoras, é sempre recheado de elogios, então talvez fale de alguma coisa muito importante, muito legal pra ajudar, porque de fato, eu sou séculos... não sei se posso dizer séculos, mas décadas de 100 inspirações femininas pra mulheres na sua área executiva, então a mulher vai crescer na empresa, ela olha pra cima, mas não vê ninguém pra se inspirar dentro da empresa dela ou em qualquer lugar né, só tem líderes homens, só tem homens, quem já ocupou tudo é homem, que já entrou na empresa é homem, então ela fala: puta, não tem em quem eu me inspirar, ter alguém como referência, talvez seja uma coisa muito importante que eu como homem nunca

vou entender mas que... mentoria, contratação cega, tinha muitas rodas de discussão... acho que são alguns exemplos.

Renato Souza: Tá! No geral você acha todas elas importantes?

Entrevistado: Na minha opinião, que a gente discutiu nessa aula, inclusive, foi assim, nenhuma ação sozinha resolve. Parece que você não resolve a diversidade numa empresa com ações de diversidade, se resolve com programas de diversidade, então é uma *task force*, que precisa atacar em todos os lados, enquanto você tá acertando esse aqui, esse aqui tá errando, então acho que um consenso que se resolve ou evolui em intensidade com um programa, não com ações. Se esse programa é com 15 iniciativas ou com 5 e quais são, aí eu acho que eu não saberia dizer quais são, agora posso dizer algumas, que eu, por experiência, posso ter gostado que são essas que eu comentei. Então, treinamento, melhorar a cadeia de valor, né, então tem que melhorar e entrada, por isso que seleção cega é importante pra melhorar, tem que melhorar promoção e é por isso que mentoria pode ser interessante... ah! Toda promoção de cargo de liderança tem que ter pelo menos uma mulher disputando, essa foi uma outra coisa que criaram, porque aí na promoção, você garante, eu vou discutir o novo diretor ou uma nova diretora, eu tenho que ter no mínimo cinco nomes, e no mínimo, uma mulher, é a cota da promoção, mas que eu ouvi e que também é super interessante, porque você força... não naquela vaga, mas você força, o seu recrutador ou a pessoa que está promovendo a: “você é obrigado a pensar em uma mulher que ele acha que vai dar certo ali”, e aí, isso vai criando na pessoa uma mudança cultural, então, melhora a promoção, você melhora a motivação quando você bota um mentor, então todas essas né... você melhora a *awareness* quando você faz a (inaudível) *speakers*, falando sobre isso, então eu acho que é trabalhar em todas as partezinhas né, da experiência do colaborador.

Renato Souza: Perfeito! Agora falando de dois fenômenos. Você conhece ou já ouviu falar sobre o fenômeno *glass ceiling* ou “teto de vidro” e o fenômeno *broken rung* ou “degrau quebrado”?

Entrevistado: *Glass ceiling* e *broken* o quê? Não ouvi o segundo nome. Não, nunca ouvi.

Renato Souza: Que é o teto de vidro e o degrau quebrado. Nunca ouviu?

Entrevistado: É só nunca ouviu ou você vai me explicar também?

Renato Souza: Quer que eu explique? Mas de fato não são conceitos que passaram por você, não?

Entrevistado: O segundo, com certeza, não. O teto de vidro que você falou, me veio, mas eu acho que é mais pela lógica da expressão teto de vidro do que pelas... do que por conhecer, então não sei.

Renato Souza: Como que você avalia a responsabilidade dos homens frente às questões de inequidade de gênero?

Entrevistado: Nós falamos já né, 100% pra mim. Existem 100% de pessoas no mundo, 50% querem consertar uma coisa, se os outros 50% não quiserem consertar, esses 50% não vão resolver o problema, é meio óbvio assim, é tipo... não é uma batalha, não é um contra o outro, né? Tem uma frase que é "*we are all feminists*", tipo assim, os homens todos deveriam ser feministas, deveriam falar abertamente sobre isso, seja porque se preocupam com as pessoas que trabalham ou porque tem mães, irmãs, filhas, avós, então é tão óbvio. Essa aqui a gente nem precisa falar muito assim, é óbvio, todos vão ter que participar, se não participam, na verdade, é que nem a... vou extremar, tá? Que nem a frase dos racistas, se você não defende, se você não é antirracismo, você tá errado, você tá em cima do muro, então se você não é a favor... se você não é feminista e não se engaja para resolver o problema, você tá no lugar errado, você tá fugindo, quer dizer que você não se decidiu ainda a sua opinião sobre isso, então quer dizer que você tem um problema, já decidiu, se você já gastou algum momento pensando sobre esse assunto, então você sabe que deveria estar atuando mais forte na agenda pelos motivos positivos pra empresa, pra você, pras pessoas que você ama, pro mundo né, então é tão óbvio.

Renato Souza: Perfeito! Você acredita que a sua educação como homem influencia na forma como você age hoje?

Entrevistado: Ah, 100%! Aqui, essa pergunta é maravilhosa e eu vou até recomendar um documentário do netflix chamado "*The mask you live in*", você já viu esse documentário?

Renato Souza: Não, ainda não.

Entrevistado: É sen-sa-ci-o-nal!

Renato Souza: É?

Entrevistado: É nesse documentário que responde essa pergunta. Chama assim: a máscara que a gente usa, *The mask you live in*, mas é uma brincadeira porque quando você fala rápido, parece "masculino", né? E é um documentário inteiro sobre a criação dos homens, pra você criar homens que enxergam mulheres daquela forma. Então fala sobre pornografia e como influencia a forma como eles olham mulheres, fala sobre

a mídia e entretenimento, então músicas e filmes que a gente viu a vida inteira, super heróis masculino e super heróis femininos e a forma como o herói, é o homem e não é a mulher, então como todos os detalhes, de tudo que a gente fez, então a culpa não é dos nossos pais né, a culpa não é dos nossos avós e eles sofreram mais ainda, então foram cada detalhe da nossa criação, das pessoas mais velhas nos dando incentivos e sinais diários que fazem a gente tomar as decisões no nosso ambiente de trabalho preconceituosas e machistas. Então, tem coisas que você nem pensa, nem pensa, básicas que esse documentário é muito bom, ele fala de coisas básicas que você vê num filme de ação, daquele herói que você adora, do Homem Aranha, que você acha aquilo o máximo, compra pro seu filho o boneco, vai ver com seu neto e você não sabe que tá perpetuando um movimento por fazer aquilo, sabe? Na música dos Beatles, que tudo bem, não era culpa deles porque eles viviam na década de 40, na época dos nossos avós, mas tem uma música dos Beatles que fala as coisas que você canta e que você acha maneira, então é no detalhe, são detalhes que vamos precisar de décadas pros incentivos mudarem também as pessoas.

Renato Souza: Tá anotado, vou assistir hoje à noite!

Entrevistado: É muito bom!

Renato Souza: Aqui a gente começa a entrar em uma coisa mais pessoal, você se considera um homem machista?

Entrevistado: Eu acho que... eu não sou machista... assim, é tudo questão de comparação, né, acho que dentre os problemas que a gente tem, com homens que nos cercam na cidade que eu vivo, eu acho que eu tô bem, me avalio bem, tenho muita consciência do que preciso, do desafio, me envolvo no assunto e acho que racionalmente discutindo, racionalmente, eu não sou machista, mas eu acho que todos temos, é muito difícil eu já ter conseguido virar todas as chavinhas que eu precisava virar e aí vendo esse documentário por exemplo, eu tinha que... caraca, eu ainda faço isso, caraca, eu ainda falo isso, caraca, eu ainda penso assim! Sabe? Então se eu fosse justo... se eu fosse exigente comigo, eu diria que eu ainda tenho atitudes machistas, mas eu não sou machista. Mas é uma forma mais humilde... se eu falar que eu não sou machista, eu acho que eu estaria sendo muito ingênuo, ainda tenho pequenas coisas ainda.

Renato Souza: E você sendo homem, você acredita que você possui privilégios sobre as mulheres no mercado de trabalho?

Entrevistado: Ah, milhares, sempre. Muitos! Sendo homem, hétero, branco, eu tenho 17 mil privilégios a mais que as mulheres. Só homem, eu já tenho vários, então, a forma como me enxergam, a forma que eu entro em uma reunião, a forma como eu falo, aí vem tudo isso que a gente falou das pequenas percepções. A pessoa que tá na sala, que tá me avaliando, que tá me comparando com a mulher que tá do meu lado, ela nem sabe porque, ela também é vítima desses impulsos e *insights* que ela teve necessidade, ela é vítima. Ela vira culpada se ela ficar ciente desses *insights* e não fizer nada, mas se ela ficar ciente e querer mudar, aí acho que ela tá tentando mudar assim como eu, assim como você, assim como todo mundo, mas ela não tem culpa. Ela olha pra mim, vê um cara alto, de terno, branco, falando com um pouco mais de afirmação e com o histórico um pouco mais assim, assim, acolá, ela acha que eu sou melhor que a outra mulher que vai ter que sair mais cedo porque que tem um filho e o marido dela não faz, então é tudo aquilo que a gente já falou. Eu tenho muitos privilégios, não tenho dúvidas disso.

Renato Souza: E nesses privilégios, você hoje se sente aberto pra falar sobre eles?

Entrevistado: Tudo certo! Foi muito interessante no meu último ano antes de vir pra cá, eu tava liderando o setor de sustentabilidade e a minha equipe, eu tinha muito mais mulheres do que homens trabalhando comigo, né. E eu tinha um coordenador homem, uma coordenadora mulher, eu tinha hoje (inaudível) direto em mim, eram pessoas de ambos os sexos e era muito interessante a forma como eu mesmo lidava com assuntos paralelos com os dois, então, eu tive por exemplo, embaixo de mim na minha equipe mulheres tendo filhos e isso pra mim foi revolucionário. Como que eu ia lidar com uma colaboradora minha tendo filhos e eu não sabia, parece óbvio que eu vou ter todas as atitudes certas porque eu fiz o treinamento, sei o que fazer, mas aí no dia a dia, você confrontado diariamente com coisas, aí ela te manda mensagem que ela tá passando mal durante a gravidez e como que você vai lidar com aquilo? Você tem que pensar um pouco né, que não é tão óbvio que eu vou tomar a decisão correta. E aí, a forma como eu tenho... ah, enfim, são tantos detalhes de empatia que eu preciso ter, e que não são naturais porque na minha criação não foram naturais, que esse último ano foi desafiador. Eu tive casos que eu tive que desligar a moça que fez uma coisa muito errada, não tem nada a ver com o que a gente tá falando aqui, foi por um assunto de ética, ela tinha que ser desligada, mas ela tinha acabado de voltar da maternidade, então ela tinha três meses depois que ela [voltou], e então foi assim, eu tava fazendo umas das coisas que se olhasse de fora, eu ia falar, meu Deus,

mas eu tinha que falar, não tinha como fazer, então foi muito difícil tomar uma atitude com uma mãe, então assim, é muito motivo, muito motivo. Sim, tenho ciência sobre esses desafios, sim posso falar sobre eles, não, não vou ter todas as respostas, tenho certeza que ainda vou ter vários problemas nos próximos anos.

Renato Souza: Agora vou aproveitar a sua última resposta que tá quase acabando aqui, você acredita que faz a sua parte nessa agenda?

Entrevistado: Como um cara que é engajado na agenda, eu acho que faço, mas também como um cara que sabe da importância dela, eu acho que eu poderia fazer mais, como sempre. Então é engraçado porque eu, hoje, se você me perguntasse na agenda de diversidade, onde eu deveria tá atuando mais, eu acho até que no Itaú, eu até fiz mais coisas que eu tenho orgulho e eu acho que me avaliaria bem, mas acho que na vida pessoal, eu poderia fazer mais, assim sabe, no relacionamento com a minha esposa, eu me pego de vez em quando achando que eu tive uma atitude que eu não deveria ter, sabe? Então eu tô refletindo mais sobre o homem que quer trabalhar mais na agenda dentro de casa, coisas naturais assim que são bobas do tipo, sei lá, por que na última semana inteira ela cozinhou todos os dias e eu não? E é bobagem... pensar por que que isso aconteceu mesmo? Mas são muito mais coisas pessoais que eu tenho visto que eu poderia fazer mais. No Itau eu acho que eu seguia direitinho a agenda, ia até além porque trabalhava com a agenda, então tinha também outras coisas pra fazer, mas eu não me critico tanto porque eu via que eu tava me esforçando, mas na vida pessoal eu acho que tenho coisas mais interessantes pra fazer.

Renato Souza: A última aqui, você tenta influenciar outros homens?

Entrevistado: Bastante! Essa eu acho que eu posso até não ser tão humilde porque como eu gosto da agenda e como as pessoas que tão na minha vida pessoal não trabalham com essa agenda, eu não tenho muitos amigos pessoais que são da agenda de sustentabilidade ou da agenda de diversidade, no meio de trabalho era mais fácil falar sobre isso porque as pessoas ao redor de mim acreditavam no que eu acreditava, e quando eu tava numa reunião falando sobre isso, eu tava justamente fazendo o meu papel, então assim, na vida pessoal, as pessoas não têm tanta conexão assim, não falam tanto sobre isso como eu acho que deveriam falar, então eu sou sempre o que falava, sabe? Então eu gostava assim, eu via alguém falando alguma bobagem sobre esse assunto na roda de família, num bar com os amigos, dez amigos homens tomando cerveja juntos, se um cara faz uma atitude machista, eu já

falo aí a galera já fala: “ih, lá vem, ele vai falar alguma coisa” porque sabem que eu sou militante da agenda como um todo. Da mesma forma que você me conhece que eu falaria de *climate change*, de direitos humanos ou qualquer outra coisa da agenda (inaudível), eu puxo muito a pauta de diversidade como uma pauta que eu, se alguém falar alguma bobagem perto de mim é assim pa-pum, ele vai falar alguma coisa agora. Aí eu vou lá e falo, você tá de sacanagem, você tá vivendo no século 21, que século que você tá? Então assim, sim, eu tento influenciar meus amigos e família bastante e sinto que é importante, no trabalho, eu não enxergava como influenciar, porque na verdade era o meu trabalho, então assim, eu tava fazendo o meu trabalho, ajudar a minha equipe a falar sobre isso, que não tava sendo nada, porque é um bando de gente engajada na agenda e em comitê, muitas vezes, era o meu papel naquela reunião falar isso, falar cara, peraí, então eu acho que sim, eu tô influenciando no pessoal e no profissional.

Renato Souza: Alguma coisa a mais que você queira colocar?

Entrevistado: Acho que essa entrevista, Rê, é assim, eu sou me dou métrica, cargo de gerência média né, dependendo ali da empresa então acho que a minha opinião é super legal porque eu consigo falar dos dois lados. Uma sugestão que vai ser muito interessante ver essas respostas em níveis mais altos, obviamente, porque eu vivi a transição, eu tenho a sua idade né, então assim, eu to vivendo ali, mas eu quero muito ouvir as respostas dessas perguntas do cara de 50, 60 anos que não viveu essa transição pra ver como ele responde, então fico muito curioso pra ver pessoas mais velhas falando sobre isso. Acho que não, acho que tá ótimo! Fiquei curioso com os dois termos lá, acho que depois de gravar você pode me explicar o que eles significam.

Renato Souza: E só pra deixar registrado aqui, hoje você se auto declara homem branco?

Entrevistado: Homem branco, é.

Renato Souza: E cisgênero, obviamente, né?

Entrevistado: Cisgênero, sim! Cisgênero e heterossexual é... é...

Renato Souza: É, não orientação... aqui no quantitativo eu tô perguntando a orientação, no quali eu não vou entrar nessa vertente sabe?

Entrevistado: Tá bom, tá bom!

Renato Souza: Se os homens são heterossexuais, se tem outra de gêneros, talvez no doutorado, se eu me aventurar nisso.

Entrevistado: Não, tem uma coisa interessante que não é só sobre orientação sexual, mas eu vi uma outra interessante que é sobre pessoas de... eram dados surpreendentes de que pessoas de outras diversidades, de minorias que sofrem outros preconceitos, que na teoria deveriam estar engajados mas que na prática às vezes não estão, então eu via muita discussão de ego, meu problema é maior que o seu, assim, não necessariamente uma pessoa negra entende o problema de gênero, que entende o problema do LGBT, na verdade isso tem muita barbárie aí, então eu acho que é um campo super interessante de ser estudado também.

Entrevistado: Perfeito!

Renato Souza: E nessa empresa você ficou quanto tempo mesmo?

Entrevistado: Dez anos! Quase dez anos já e vou ficar pelo menos mais três. Eu não sei, não fala assim.

Renato Souza: É, perfeito. Setor financeiro.

Entrevistado: Isso!

ENTREVISTADO B

Homem, cisgênero, gerente do setor de tecnologia, 39 anos.

Renato Souza: Seguinte, (inaudível) como é que você avalia a cultura da empresa do ponto de vista de equidade de gênero, entre homens e mulheres?

Entrevistado: Eu acho que é uma boa, eu acho que a gente tem bons representantes, em todos os níveis, quando a gente fala de... putz deixa eu abrir um parêntesis aqui Re, enquanto a gente tá falando de equidade de gênero, masculino e feminino né!

Renato Souza: Isso, isso...

Entrevistado: Tipo assim se tem outras, branco, preto, homossexual etc., não né?

Renato Souza: Exato.

Entrevistado: Estamos falando de gênero masculino e feminino.

Renato Souza: Binários, se pensar equilíbrio entre homem e mulher.

Entrevistado: Eu acho que sim, eu acho que a Aon tem atualmente um bom equilíbrio nessas posições, deixa eu fazer um parêntesis aqui, um bom equilíbrio nessas posições até o nível de diretoria, o nível de *C level* ainda é muito formado por homens, se não na sua totalidade, 80% dos que eu interajo são homens.

Renato Souza: Perfeito, você já se envolveu ou se envolve em alguma iniciativa da empresa que foca na promoção da equidade de gênero?

Entrevistado: Não, nunca me envolvi.

Renato Souza: Nada.

Entrevistado: Nada.

Renato Souza: Tá bom, ah... como você avalia o fato de as mulheres ainda não estarem nas posições de média e alta liderança, na mesma proporção que os homens estão hoje?

Entrevistado: É aí entra uma visão que eu tenho, que é a seguinte, eu acho que tem dois, tem um aspecto, que obviamente ele é velado, eu não sei se é essa a palavra certa, mas assim, se a gente olhar o nível de coordenação pra baixo, a empresa não parece ser ali, quase que 50% até mais, de mulher, quando a gente olha, começa a olhar do gerente pra cima, talvez essa proporção não seja a mesma, né? Talvez não, com certeza me parece, não tenho esses dados mas me parece não ser, aí algumas coisas que eu não observo é assim, puxa, se tem o mesmo número em baixo, e aí a gente tá trazendo, tá fomentando o crescimento, é porque a gente não tá promovendo as pessoas de casa, aí eu sinto que tem um déficit, geralmente essas posições acabam optando por pessoas de fora, e a outra coisa, no topo em si, no cargo de *C level* ainda não vejo isso acontecer, de novo, porque as pessoas de baixo não são confiáveis o bastante, pra se criar essa carreira, a gente não forma líderes de um modo geral e aí também e se está perpetuando um modelo masculino do passado né, de favorecer muito mais homens. Então, acho que ainda tem algum trabalho pra ser feito, a gente vai passar por isso, a gente tem ações lá que estão comparando isso, inclusive, (inaudível), inclusive este ano um dos itens da meta é sobre diversidade, equidade de gênero e etc. Depois, posso pegar até o tema certinho pra te dar esse nome que tá na nossa meta, a gente obviamente de alguma maneira tem um grupo que é exclusivo pra trabalhar isso dentro da empresa, mas todos nós somos responsáveis de dar oportunidades pra todo mundo, então, por isso que eles acabaram transformando essa meta em transversal, todos os gerentes pra cima têm isso. Então, apesar de hoje eu achar que a gente ainda não tem uma base tão dividida, ainda tem um peso maior pra homem, a gente tem ações voltadas pra esse interesse, e o *C level* acho que é uma transformação que um dia vai chegar lá, não sei a velocidade que isso vai acontecer, mas por tudo que tá acontecendo vai acontecer...

Renato Souza: Tá bom, beleza. Você conhece mulheres que poderiam ter cargo de liderança hoje e não alcançaram por alguma razão?

Entrevistado: Olha, não, não, de quem interage comigo, não. E todas as que interagem comigo são super competentes, zero comentários, críticas, ressalvas sobre isso.

Renato Souza: Hoje, no seu ciclo ali de relacionamentos ninguém que você fala, poxa, poderia ser uma líder, mas não tá?

Entrevistado: Não, ninguém.

Renato Souza: Tá... como que você avalia as atuais ações afirmativas desenvolvidas pela empresa, ações afirmativas, exatamente isso ações que a empresa foca no desenvolvimento de mulheres?

Entrevistado: Eu acho que a gente tem boas iniciativas, de verdade, assim, e legítimas, sem ser aquelas iniciativas talvez midiáticas, que a gente demora ou quase não vê resultados, então, de um modo geral, a Aon tem um comitê específico para tratar esse tema relacionado ao mundo feminino, a mulheres etc. Tem indicadores que mostram o *turn over* de mulher *versus turn over* de homens... mulheres no cargo de coordenação, gerência, diretoria, *C level* e etc., e sabe exatamente aonde tem o déficit, e tem um grupo que trabalha com isso um comitê específico para isso, mesclado tanto com participação de homens e mulheres. Então, nesse sentido, eu vejo que tem ações realmente relevantes e legítimas, para de alguma maneira mudar esse panorama e tornar a coisa mais igual.

Renato Souza: E você acha essas ações importantes?

Entrevistado: Sim, extremamente importantes. Extremamente importante porque, duas coisas que eu observo: a gente passa por essas ações, tem algum caso que aconteceu e algum problema na mídia, puxa temos que estar atentos a isso, vamos trazer o negócio pra cá e aí começa-se a fazer e talvez não é aquela iniciativa legítima, e uma coisa que eu acho mais importante é que ela permeia todos os níveis, sabe? Tipo assim, até o CEO ele tá sabendo o que tá acontecendo, ele tá participando dessas ações, porque esse cara é o primeiro que tem que mudar a cabeça e ver a coisa como um todo, né? Não adianta todo mundo em baixo e ele vai estar tomando as decisões ainda de um modo talvez não tão igual, então, eu vejo que as ações nesse sentido são bastante legítimas e bastante engajadas.

Renato Souza: Dessas ações, qual que se destaca, que pra você faz mais sentido?

Entrevistado: Eu acho que são os dois comitês que a gente tem. É um comitê específico para mulher que tem, que é um grupo formado por mulheres para discutir, e o segundo é um outro comitê, que é um grupo já mais... ele tem tanto homem quanto

mulher, pra discutir iniciativas e ações para que a gente mantenha mulheres na empresa, para que a gente desenvolva mulheres, promova mulheres e etc. Então, tem um grupo separado talvez pra se sentir mais à vontade e etc., e pra ver as coisas de um modo mais no universo feminino, e tem um grupo que são de ações mesmo, desdobramento de ações para reverter isso em números, em execução mesmo.

Renato Souza: Tá bom. Você já ouviu ou conhece o fenômeno de *glass ceiling* ou teto de vidro?

Entrevistado: Não.

Renato Souza: Nunca ouviu falar?

Entrevistado: Não.

Renato Souza: Você conhece ou já ouviu falar do fenômeno de *broken rung* ou degrau quebrado?

Entrevistado: Também não, tem outros termos? Mais abrigados talvez ou não? Mas tudo bem.

Renato Souza: Não tem problema nenhum (inaudível)...

Entrevistado: É que na hora que você me explicar isso, com certeza eu vou dizer puta tem demais, acontece pra caramba...

Renato Souza: Provavelmente vai ser isso, é que a gente não tem aqui como reverter esses conceitos, agora. Como é que você avalia a responsabilidade dos homens, frente às questões de inequidade, ou seja, desigualdade de gêneros nas posições de média e alta liderança dentro das organizações?

Entrevistado: Eu acho que assim, a gente é totalmente reativo, tem um grupo muito pequeno que tem a iniciativa de estar participando, tanto que tem pessoas que participam, tem homens que participam desse comitê e etc., mas ainda assim, eu acho que a gente é muito reativo, se alguém me convidar para fazer parte, talvez eu não fale não, mas eu também, eu estou falando por mim né, eu também não fui atrás pra valorizar isso. Lá, há um tempo atrás, quando teve uma ação sobre alguma coisa mais voltada pra igualdade de gênero e etc., não sei se você vai lembrar, que eu até usava um crachá com as cores do arco-íris etc., já era um tema que talvez eu conhecia e talvez era mais amplo, genérico, falava tanto de gays, lésbicas, homossexuais de um modo geral e também raça, então era um tema que eu fui mais atrás, participei de mais iniciativas, quando se isolou um tema, talvez pra se buscar mais igualdade na amplitude talvez, por isso que eu diria que a coisa é reativa, eu não falaria não por

participar e talvez não fui atrás por preguiça ou qualquer outra coisa, mas pensando no mundo masculino, é, é reativo, se alguém ou incentivar ou motivar eu acho que vai.

Renato Souza: Aqui só abrir um parêntese, não é tema da pesquisa, mas chamou a atenção essa sua fala. Quando esse tema de diversidade dentro da empresa, ele era tratado de uma forma mais ampla, raça, gênero, LGBT e mais, você se sentia mais envolvido naquilo do que quando recortou por dimensão?

Entrevistado: Sim, eu acho que tem dois aspectos, um deles que eu acho, é porque assim, quando eu vou pro recorte de raça, por exemplo, é muito evidente pra mim que a gente não tem pretos em cargos de liderança, é muito evidente pra mim que a gente não tem gays, lésbicas e etc. em cargos de liderança, então, talvez o que me sensibilizou mais o tema, porque eu vi e conseguia materializar que não tinha, eu acho que aí eu não tenho uma equidade, tá pesando pro lado masculino ainda, mas não vejo grandes barreiras para, tão claras, assim, talvez não grite aos olhos, por isso que talvez não tenha me motivado ir atrás, esse é um dos aspectos que pra mim pode ter sido para definir, sim ou não, participar ou não.

Renato Souza: Beleza. Você acha, que a educação que você recebeu, a educação que os homens recebem durante a infância e a adolescência influencia na forma como você age hoje?

Entrevistado: Total, total. É, do tipo, busca ser diferente do que foi educado sabe, porque obviamente, tem que buscar o conhecimento, então assim, tipo, se olhar pra dentro da minha casa, minha mãe, ela não trabalhou, só cuidou da gente. Se olhar pro meu irmão, às vezes a gente tem umas conversas e ele é totalmente machista, ele usa termos tipo assim, tenho que ser o provedor da casa, tipo assim, então tem que estudar muito, tomar muita leitura pra falar poxa não posso ser desse jeito, e aí é um esforço danado, né?! Mudar essas convicções de infância.

Renato Souza: Beleza. Você falando do seu irmão a pergunta é justamente essa agora, você se acha um homem machista?

Entrevistado: Não, não, eu não.

Renato Souza: Por quê?

Entrevistado: Puxa, eu acho que de um modo geral assim, alguns aspectos, que eu acho bem engraçado e, às vezes, eu comento e o pessoal até acha estranho, eu sempre gostei de trabalhar com mulher, eu prefiro trabalhar com mulher, então assim, aquela mulher que tá na liderança, eu gosto do jeito que ela vê as coisas, que ela separa, agrupa, identifica oportunidades e etc. E como deixa a coisa acontecer. Então,

de um modo geral, assim, pelas minhas experiências, com todas as mulheres que eu trabalhei, são ótimas referências e eu sempre gostei de trabalhar com mulher, é, numa relação também eu tenho algumas atitudes que hoje por exemplo... há um tempo atrás eu tava me relacionando com uma feminista, a máquina dela parou de funcionar, eu fui arrumar, ela falou tira a mão daí que eu não preciso de homem pra arrumar minhas coisas, daí eu falei assim, só uma gentileza né, tem os extremos também, mas também respeitei, nem encostei na máquina... é, quando tem qualquer relacionamento eu deixo a mulher totalmente livre pra tipo, escolher pagar a conta, não quer pagar a conta e etc., não fico entrando nesses méritos e deixo a coisa igual pra todo mundo, caso ela queira e caso não queira também não tem problema nenhum e não fico cobrando, acho que nesse sentido não, não me acho machista, tenho bons relacionamentos com mulheres.

Renato Souza: E você acredita ou você reconhece, que, por ser homem, apenas por ser homem, você tenha privilégios em relação às mulheres?

Entrevistado: Isso no trabalho ou num modo geral?

Renato Souza: Na vida, no trabalho, na vida...

Entrevistado: Na vida sim, eu acho que sim. É, ainda tem muitas pessoas que quando eu entro, por exemplo, nesse papo, putz eu prefiro trabalhar com mulher, tem muito homem, se tem muito homem na sala a resposta é putz você tá louco... a mulher tem "mimimi" pra caralho, você tem que medir o que fala e etc., então eu acho que tem, talvez a pessoa pode não perceber, mas quando ela tá fazendo uma escolha, eu acho que ela bota ali algum peso para escolher homens e mulheres em cargos em situações, que o trabalho pode ser que a pessoa imagine que o trabalho só pra homem e etc.

Renato Souza: Então, dentro da empresa também, você acha que ser o homem é ter mais privilégios que mulher?

Entrevistado: Sim.

Renato Souza: Beleza, e você acha que você, nesse tema de equidade de gênero, você acha que você como homem faz a sua parte? Ou deveria fazer mais?

Entrevistado: Ah poderia fazer mais. Acho assim, de novo assim, reativo, por exemplo, as pessoas trabalham comigo, eu acho que tem uma característica que foram poucas as pessoas que eu entrevistei mas no período que eu entrevistei, entraram iguais homens e mulheres, zero restrição, o peso, a quantidade foi a mesma por exemplo, que eu recorde, e hoje 60% do meu time é mulher, e a gente trabalha

normalmente sem nenhuma crise, mas de novo, eu não estou tomando decisão para homem ou pra mulher, eu não tive essas experiências, a não ser quando eu fui buscar contratação que eu acabei não aplicando talvez nenhuma diferenciação para escolher, mas porque eu faço se eu tenho alguma atitude pra mudar e etc., não, não tenho, a não ser que alguém venha talvez me sugerir alguma.

Renato Souza: A última aqui, é: tendo em vista esse tema, o seu relacionamento com outros homens, pares, acima, abaixo, enfim você busca influenciar eles de alguma forma?

Entrevistado: Ah, busco, busco, de um modo geral, eu busco. Tem que sempre falar disso né? Porque que mulher eu acho melhor, talvez isso não seja uma forma de influenciar né, mas eu observo e talvez, quando eu vejo alguma derrapada eu comento, eu não deixo passar em branco, já tem um tempo já, aconteceu num seminário nosso lá da Aon, que uma das gerentes nossa virou diretora comercial e ela ia responder pra dois *C level*, lá, e aí na hora que ela foi apresentada o comentário foi que ela ia ser tipo a “Dona Flor e seus dois maridos”, isso num seminário numa empresa com gerente, diretor e etc., né? “Dona Flor e seus dois maridos”, ela transava com os dois caras e etc., e tudo o mais. Ela era uma profissional como todos os outros e aí eu comentei com a mulher do RH que estava do meu lado, inclusive é uma que a gente conversa bastante sobre isso, ela é preta tal, e ela sabe já desse meu engajamento, na parte da tarde convidaram o cara a se desculpar sobre isso, não sei se foi só por minha causa, né se outras pessoas também comentaram, se sentiram talvez “puta, erramos a mão aqui”, mas o cara foi lá na oportunidade que ele teve e se desculpou, foi o pior exemplo que eu poderia dar... e tal, sempre quando tenho a oportunidade e eu observo alguma coisa, eu tento, não sou aquele cara chato que tá ali o tempo inteiro militando, pra isso, militando desculpa, mas quando tenho a oportunidade sim eu falo.

Renato Souza: Tá joia. Beleza, algum outro ponto que você queira colocar aqui?

Entrevistado: Não, acho que não, de um modo geral, não. Legal, gostei. Explica os termos agora!

ENTREVISTADO C

Homem, cisgênero, diretor do setor de consultoria, 53 anos

Renato Souza: Joia, obviamente que nada dessas informações mais demográficas, nada disso aparece, muito menos seu nome, muito menos o nome da firma, tá? É confidencial e entra como personas depois. Primeiro, aqui, como que você avalia a cultura da empresa, hoje, onde você atua, do ponto de vista de equidade de gênero?

Entrevistado: Eu acho que é uma empresa muito atualizada com os novos tempos, acho que eles têm uma série de iniciativas, que até me surpreenderam pelo fato de tipo de empresa, do perfil, eu achava que não tivesse tanto isso e eu achava que ele é bem variado também, quando a gente olha pra questão de diversidade, é... não tem um aspecto, tem todos os aspectos possíveis e isso é bem legal.

Renato Souza: Com certeza, não é porque eu tô lá, né? Você se envolve ou já se envolveu em alguma iniciativa desenvolvida pela empresa com foco na promoção de equidade de gêneros?

Entrevistado: Eu acho que existem várias iniciativas, né? Como a empresa é muito grande, nem sempre a gente vê o resultado dessas iniciativas de fato, então é... porque a gente não tem contato com todo mundo, né... mas percebe-se uma participação um pouco maior, até de, por exemplo, de sócios até, mulheres, por exemplo, em algumas áreas que antes não se via, era um predomínio muito grande de sócios masculinos, com tecnologia, tecnologia é um bom exemplo, né? Hoje vem mudando, mas não é uma tendência apenas da empresa em que eu trabalho, é também do mercado, você vê lideranças no mercado, tá um pouco, tá mudando as coisas, né? Tá mudando nesse sentido.

Renato Souza: Bacana. Como você avalia o fato de as mulheres ainda não estarem nas posições de média e alta liderança na mesma proporção que os homens?

Entrevistado: Eu avalio que isso é uma questão muito do setor do segmento como eu falei, que existem alguns segmentos que eram predominantemente masculinos e, hoje, estão começando a ter uma equidade maior. Outros eram essencialmente femininos, né? Se via muito RH essencialmente feminino e, hoje, o contrário, você vê uma presença até maior, uma equidade também de homens nessa área. Então, eu acho que as coisas estão mudando para se tornar uma maneira mais equilibrada, mas vai depender muito da área, sem dúvida da área, e tempo de maturidade, acho que a maturidade da empresa, da corporação é muito importante nesse sentido.

Renato Souza: Perfeito. Você conhece mulheres que poderiam ter cargos de liderança atualmente, mas ainda não alcançaram?

Entrevistado: Conheço, conheço algumas pessoas que poderiam, sim, ter um cargo de liderança, e que... mas eu acho que elas estão avançando talvez, não no ritmo que a gente espera ou que ela mesmo esperasse, porque existem algumas resistências, mas eu acho que sim, eu acho que a grande maioria, vamos dizer que de cada dez, sete já estão chegando lá e outras três estão no caminho. Eu acho que isso, pelo menos na empresa que eu trabalho, eu acho que isso avança de uma maneira um pouco mais rápida até do que outras empresas que eu conheço, que tá bem mais lento, tá bem mais lento, em outras empresas.

Renato Souza: Você acha que, em relação aos motivos, você acha que a forma como elas se socializa, criam socialização e a formação delas influencia um pouco nesse retardo?

Entrevistado: É, a forma de socialização, sim, a formação eu acho que não porque eu vejo uma formação muito boa, então, assim, muito equilibrada até. Eu, às vezes, vejo algumas mulheres com uma formação melhor até do que muitos homens, então é... eu acho que, acho que é uma questão de tempo e talvez de certas políticas de crescimento na formação, poderia existir alguma política pra acelerar um pouquinho mais, partir que a pessoa tem uma formação maior, mas o déficit talvez esteja na socialização, que eu acho que aí.

Renato Souza: Legal.

Entrevistado: Um pouco mais difícil, né? Existem casos e casos.

Renato Souza: Boa, e em relação às ações afirmativas, aos projetos desenvolvidos pela empresa em prol da igualdade de gênero, como você avalia essas ações afirmativas e se tem alguma que você particularmente acha mais interessante?

Entrevistado: Eu acho que a empresa, pelo menos a empresa que eu trabalho, realmente investe muito em ações. Eu acho que são várias ações voltadas pra isso, eu não vejo uma que se destaque mais do que a outra, eu acho que existe, em relação à questão de gênero, que elas acabam de certa forma criando uma massa crítica e não uma mais do que a outra. De gênero não, vejo algumas outras iniciativas ligadas a pessoas negras, que eu percebo, mas não sei se é por uma questão de comunicação, né? Que algumas iniciativas têm mais comunicação que outras, então elas acabam se sobressaindo mais, que eu não vejo tantas ligadas a, por exemplo, masculino, feminino, lideranças... não vejo uma comunicação, talvez essa comunicação circule dentro de um nível mais específico da empresa e não toda empresa, enquanto aquelas ligadas a deficiências físicas ou até negros são mais

comunicáveis. Eu acho que talvez isso não seja um problema, mas uma oportunidade, divulgar mais isso.

Renato Souza: Excelente, tá bom. Agora duas perguntas aqui, que eu vou fazer em uma só. Ela é bem direta mesmo, mais sim ou não, se você conhece ou já ouviu falar sobre o fenômeno de *glass ceiling* ou “teto de vidro”, ou sobre o fenômeno de *broken rung* ou “degrau quebrado”? São ambos fenômenos sobre equidade de gênero, já ouviu falar sobre algum deles?

Entrevistado: Não, não ouvi falar sobre nenhum dos dois.

Renato Souza: Tá, tá legal. E como que você avalia, agora a gente entra mais no universo masculino... como que você avalia a responsabilidade dos homens frente às questões de inequidade de gêneros nessas posições de média e alta liderança das organizações?

Entrevistado: Eu acredito que (inaudível) refletir mais sobre isso, alguns cargos, algumas funções de liderança sempre foram essencialmente masculinas, né? Essa equidade, ela é favorável a uma qualidade melhor do trabalho, a uma possibilidade de discussão mais ampla, com pensamentos diferentes. Eu acho que isso a gente deveria ver algum tipo de sistemática para reflexão um pouco mais intensa nesse sentido. Principalmente em alguns setores, vejo, por exemplo, um setor que ainda carece muito, o setor financeiro, uma área que ainda precisa ter esses elementos, e aí, tu olhas pra fora, tu vai ver novas corporações financeiras que têm mulheres à frente e homens também, mais misto, e a gente não vê dentro da nossa empresa. A nossa empresa ainda carece, eu acho, que se esses líderes pudessem ter algum tipo de atividade que pudesse refletir, mudar, acho que talvez as novas gerações que têm mais afinados esses temas podem ajudar a colaborar, essa massa crítica diferente.

Renato Souza: Tá bom, você acredita que a sua educação, como homem, influenciou ou influencia ainda na forma como você age no dia a dia?

Entrevistado: Não, não, a minha educação não, mas sim a minha moral, que eu aprendi na minha casa, com meus pais, é... sim, que me forjaram dessa forma, mas não a educação. Acho que minha moral e os valores que fazem com que eu pense dessa forma, mas a educação propriamente dita não.

Renato Souza: Perfeito, perfeito. Você se considera um homem com aspectos machistas?

Entrevistado: Não, não.

Renato Souza: Joia. Você acredita ou reconhece que, por ser homem, você adquire alguns privilégios?

Entrevistado: Não, também não, nunca percebi e nem na carreira inteira não houve essa. Não sei, também, porque na minha profissão sempre foi misto, nunca existiram mais homens ou mais mulheres, sempre foi bem misto, então, nunca percebi nenhum privilégio.

Renato Souza: Perfeito. Você reconhece que faz a sua parte nessa agenda de equidade de gênero, como homem, ou poderia fazer alguma coisa a mais?

Entrevistado: Eu acho que sim, poderia fazer mais. Eu acho que, como eu falei, a gente tem uma questão cultural ainda muito forte, mas que ela só vai mudar quando as pessoas tiverem alguma iniciativa ou quando também, olhando pelo lado corporativo, as empresas tiverem essa iniciativa, de trazer a discussão pra cima da mesa, olhar do ponto de vista, até com outros elementos, não necessariamente com pessoas com formação técnica, mas com formação ligada à antropologia, ligada à sociologia. A gente vê empresas crescendo dessa forma, eu, por exemplo trabalhei numa empresa onde existia um psicólogo e uma psicóloga que dava suporte pros diretores, e tentava trazer todos esses elementos à tona... interessantíssimo, e ela ficava *full time*, era funcionária da empresa e que ajudava as lideranças a refletirem sobre esses temas. Fantástico! Então, será que não é o momento de ter outros elementos dentro da empresa e não só gente técnica sobre aquele tema que a gente trabalha? Então acho que aí pode acontecer alguma mudança na cultura corporativa.

Renato Souza: Perfeito. E nas suas conversas ali com outros homens em rodas, você busca influenciá-los de alguma forma? Do ponto de vista desse equilíbrio entre homens e mulheres, ou não?

Entrevistado: Não, não, em nenhum tema eu tento influenciar alguém, de forma alguma. Eu acho que cada um tem os seus pensamentos, cada um porque vai estar ligado aos valores. Que nem eu te falei, então acho que assim, não me sinto no direito de tentar influenciar alguém. Óbvio que eu rebato quando acho que algo não é justo, mas sem tentar influenciar alguém dessa forma.

Renato Souza: Perfeito. E a última coisa, você tem alguma, em relação às perguntas que a gente terminou aqui, você tem algum outro ponto que acha legal destacar, queira colocar?

Entrevistado: Deixa eu ver, espero ter respondido as perguntas de uma forma adequada, de ter ajudado na pesquisa, que mais que pode ser colocado... eu acho,

sinceramente, que tinha que ser olhado sob os dois aspectos, né? Não só a inclusão das mulheres em ambientes masculinos, mas também é... a miscigenação, olhar sobre esse aspecto, o quanto que a gente ganha quando faz essa mistura, e não temos que ter mulher, não pode ser uma bandeira, temos que ter mulheres na liderança, se não fica uma coisa meio forçada, né? Eu acho que as pessoas também têm que ser líderes e não é só o gênero que vai fazer com que tu sejas um líder, né? Tem que ter características para isso, tem que ter uma formação pra isso, liderança é algo que não tem gênero, liderança é uma capacidade, uma experiência que as pessoas têm, e não importa o gênero, mas é óbvio, é algo que tem que ser discutido para que a gente possa pensar, em ter em empresas diferentes, né? Daqui pra frente.

ENTREVISTADO D

Homem, cisgênero, executivo do setor financeiro, 31 anos.

Renato Souza: Seguinte, como você avalia a cultura da empresa, onde atua, do ponto de vista da equidade de gênero?

Entrevistado: É... então né, eu estava na Escale, que tem uma preocupação...

Renato Souza: Pensando em Escale e não pensando em XP tranquilo, viu...

Entrevistado: Então eu posso falar das duas, assim, mas a XP é isso, eu tô há um mês, então eu tenho menos vivência, mas assim, tem claramente uma diferença até em estágio da discussão, nível de maturidade da discussão, de diversidade em geral, sobre é... desigualdade de gênero, a XP ela tem a meta de ter 50% dos colaboradores mulheres até fim de 2025, alguma coisa assim, porque hoje é 30, em cargos de liderança é 20, é... então eu acho que é uma indústria né, é um mercado que é dominado por homens, o mercado financeiro, e ele é até meio que fechado eu diria, é... pra um mesmo, enfim pra pessoal de consultoria né? Então, é isso não tem uma igualdade de gênero. Na minha área, em específico, é gritante, só tem uma mulher, uma analista, e isso aí sei lá de 15, 16 pessoas, uma mulher negra, boa, mas é isso assim, só homem, e aí a gente tá fazendo processo de recrutamento, tipo, eu tô puxando esse assunto né, e aí pessoal vamos trazer mulheres pro time? Eu acho que é isso assim então, em relação a gênero, e aí em relação a é... enfim se é heterossexual ou homossexual eu...

Renato Souza: Daí nem precisa.

Entrevistado: Tá bom.

Renato Souza: A gente vai entrar só em questão de gênero quando a gente fala, mais especificamente o equilíbrio entre homens e mulheres.

Entrevistado: Perfeito.

Renato Souza: O que tange a identidade de gêneros e orientação sexual o trabalho não vai entrar, então é... não vou cair na linha de pessoas cisgêneras ou transgêneras, imagino que você se identifica como homem cisgenero, é... mas eu não vou cair nessa vertente e, também, na parte de orientação sexual, se a pessoa é hetero, não binária e todas essas outras coisas.

Entrevistado: Tá bom.

Renato Souza: É... beleza dois aqui. Você se envolve ou já se envolveu em alguma iniciativa da empresa com foco na promoção de equidade de gênero, pensando nesse equilíbrio entre homens ou mulheres?

Entrevistado: Então, eu acho que é isso ativamente no recrutamento, a gente tem discutido isso então tipo tinham várias candidatas mulheres, várias inclusive que eu indiquei e que não passaram, mas é. Talvez não, talvez tenha uma que pode ir pra frente que eu gosto bastante dela é, mas é isso, assim então, eu acho que na XP eu acabei de chegar mas no recrutamento ou tem uma intenção de trazer mais mulheres e até tem uma discussão sobre formação, e aí a gente coloca diversidade mais forte como um pilar de desenvolvimento, que eu acho que é muito, é muito uma discussão que eu trazia na Escale... é, eu e algumas pessoas assim, que em relação a algumas funções, alguns cargos né, é difícil você encontrar bons candidatos mulheres ou negros, principalmente, na verdade, mulheres é bem OK, assim, em marketing tem mulheres sensacionais né? Não é tão difícil, eu tinha uma par que era uma mulher negra sensacional assim, muito boa na Escale, uma diretora de *design*, mulher negra, diretora de dados também as duas entraram como *head* e foram promovidas, mas são muito boas e eu acho que é relevante assim, então nesse sentido de é... no momento de recrutamento, eu acho o que eu levo bastante em consideração. Na Escale, eu participei do grupo de masculinidades, então o que eu participei mais ativamente foi uma conversa sobre parentalidade, e além de comparecer em eventos, discussões e convidados de outros grupos como de LGBTQIA+ é... feminismo e pessoas pretas, também tinham várias discussões assim, e era sempre muito rico de aprendizado, assim eu entrei na Escale, tipo assim eu sou “desconstruidão”, e aí a cada conversa, algumas com maior nível de profundidade, como a Rita Von Hunty, falando que tem que mudar política se não é só blá blá blá, e aí essa história é interessante que eu era

muito conectado com o Robert, que virou *head* de diversidade lá, ele que me recrutou inclusive, aí depois ele foi, teve mais esse foco, e foi ele que me convidou pro grupo de masculinidades, enfim e movimentava em geral essa discussão na empresa, virou até uma área né, é... e agora no corte, cortaram a área pelo visto, mas eu acho que é algo que está de certa forma arraigado e materializado na empresa, nossa estou falando alto agora, mas o que eu ia contar foi que foi bem interessante, a Alice minha filha ia nascer em um mês, mais ou menos, e aí o Boticário mudou a política de licença para pais, acho que colocou 20 ou 30 dias e aumentou a licença para mães, e daí eu provoquei ele, assim, daí teve toda uma movimentação e aprovaram tipo na sexta, e a Alice nasceu na segunda, foi uma coisa assim, sabe? E aí eu tive a licença de um mês que foi um presente, eu acho que pra mim e pra mãe, e pra Alice né? Então, eu acho que são as coisas práticas que importam mais do que é... eu acho que, claro, que o discurso, ele não é relevante, mas eu acho que o que importa é a prática né? Tem diretor mulher? Então qual é a voz né? E eu acho que é isso, na XP tem um grande desafio, só tem homens, mas eu vi mulheres boas assim ascendendo, que eu vi, é... e eu acho que essa preocupação com a base dessa declaração da empresa pra quem tá chegando e aí vê refletido em recrutamento, então eu acho que é isso, e eu acredito muito na formação, então, talvez o que eu mais atuei eu acho que eu acredito muito na... em formar também pessoas.

Renato Souza: Boa. E como você avalia o fato de as mulheres não estarem nas posições de média e alta liderança na mesma proporção que os homens? Qual é a sua opinião sobre isso?

Entrevistado: Minha opinião, assim, né, eu acho que tem um machismo estrutural, estrutural assim, que é justamente no mercado financeiro, onde está o dinheiro, onde estão os centros de decisão, você tem um grupo muito restrito né? Acho que isso é uma coisa mundial, mas aí, aqui na base aonde a gente tá trabalhando aqui nas empresas, é... eu acho que é algo que a empresa perde né? Então, inclusive em algumas discussões de aula você não gostou muito desse argumento, mas eu acho que ele é muito forte, assim que é cara, estamos perdendo dinheiro por não ter diversidade, não ter mulheres em cargo de liderança, é... e eu acho que é isso assim, eu acho que tem de fato uma combinação que é difícil né? Cada pessoa é única e tem uma questão política, então acho que, primeiramente, é uma questão política, né? Não é à toa as mulheres, não então é isso, uma questão política que a gente tem que construir e acho que os homens têm um papel também nessa discussão e... é, mas

eu acredito de fato que existem diferenças assim, acho que tudo, a média é burra né? Tem homens de diferentes tipos e mulheres de... homens mais femininos e mulheres mais masculinas, mas eu acho que essa mistura ela é positiva, eu vejo agregar muito, tem boas líderes que, eu não sei, acho que é uma pauta bem relevante.

Renato Souza: Boa.

Entrevistado: É isso!

Renato Souza: Você acabou já até falando um pouco sobre essa próxima aqui, mas só pra gente formalizar, você conhece mulheres que poderiam ter cargos de liderança e não alcançaram? Se sim, quais motivos que você acha que existem nesse contexto, se a socialização e a formação delas influênciam, na sua visão?

Entrevistado: Tá... então calma, faz de novo a pergunta.

Renato Souza: Quais mulheres poderiam ter cargos de liderança, mas não alcançam, sim ou não?

Entrevistado: É... sim.

Renato Souza: Sim, tá bom. Quando elas não alcançam esses cargos, quais motivos você acha que são os mais, os que fazem mais sentido pra você? E, em especial, se você acha que a forma como elas se socializam e a formação delas são pontos relevantes nesse contexto?

Entrevistado: Formas como se socializam e a formação né?

Renato Souza: Ahã.

Entrevistado: É...eu acho que formas como socializam não, assim, eu acho que eu vou, quando você falou uma pessoa que não alcançou eu pensei na seguinte, na situação de uma mulher que eu entrevistei ela pra uma vaga, eu achei ela muito boa, mas ela não sabia nada da área, de marketing digital, lê esses negócios aqui, faz o case depois, não passou, mas eu gostei muito dela e ela foi uma indicação de um melhor amigo que estava trabalhando na Bosh, uma empresa alemã tradicional, e aí você não vai falar nada das empresas mesmo, né? Mas aí ela me contou algumas situações assim, resumidamente, o ponto era que se ela ia além, se ela ia mais a fundo em algum problema ou insistia em alguma solução, ela era considerada insubordinada, e aí já esse meu amigo, tudo que ele propunha era tipo inovação, é isso que você tem que fazer. Então tinha uma clara diferença, eu acho que ela era estagiária ainda né, ia virar analista, acho que isso pega mais ainda. Eu acho que é isso, você tem como aprender a se portar numa empresa que cada cultura tem seu código né? Enfim, mas eu acho que tem lugares que é muito mais bloqueado, então

eu acho que também eu já senti empresas que a minha idade seria um fator relevante pra eu ser reconhecido ou ter um cargo de liderança mais relevante, fazia sentido, os clientes tudo de cabeça branca lá do Santander, diretoria, e olha pra mim, um moleque, então acho que enfim, é tem lugares que pra mulheres é mais difícil. Ela mudou de área e é isso, hoje ela tá em cargo de liderança numa empresa, na Shopee, mas ela acho que teve uma coisa de entendimento é, da cultura da onde ela estava, então eu acho que depende mais da cultura, das possibilidades que existem no local, no ambiente de trabalho. E a formação, assim, o meu ponto de vista da formação, inclusive do mestrado eu acho que o que mais vale são os relacionamentos que você cria, e que te permitem conquistar coisas nesse mundo empresarial assim, acho que, claro que eu aprendi na Unicamp, aprendi nas aulas da USP, mas os contatos no fim são os que mais agregam para ascensão como liderança né? Dada que é a pergunta específica, eu acho que faz toda a diferença, eu acho que é isso. Então tudo isso é permeado mais por culturas e clubismos e acesso ao poder político, econômico e financeiro. É bem economista essa visão... e por isso eu vou tendo esse lado do materialismo da coisa assim né? É... e o mundo do trabalho hoje precisa das mulheres, eu acho que é isso sim, então pra dar certo eu acho que é isso, elas entraram no mercado de trabalho na guerra, lá na Europa né? Porque os homens estavam na guerra, era um tipo de trabalho, o trabalho de hoje eu acho que é ruim ter um time só de homens, é isso que eu diria também, acho que perde o grupo, e acho que a formação influencia de certa forma, mais pelas relações sociais do que pelas formas que elas socializam. Não sei se respondi.

Renato Souza: Tá, perfeito. E como você avalia as ações afirmativas que são desenvolvidas pelas empresas e se têm uma delas que você acha mais interessante?

Entrevistado: Eu acho que na Escale agregou muito, do meu ponto de vista pra mim, e eu vi o ambiente diverso assim, tipo, na primeira entrevista quando eu fui conhecer, me marcou muito. Olha, 30% das pessoas desenvolvedoras são mulheres, que é um mercado também bem concentrado né? E era um ambiente muito dinâmico, que as pessoas mudavam de área, então eu acho que isso é bem legal, que é bem produtivo. Ambiente de *start-up* meio que permite isso, sabe igual essa menina também que eu falei que tá na Shopee, é dinâmico você mandar bem, sabe? E se a cultura for permeável, eu acho que a discriminação diminui bastante.

Renato Souza: Tem alguma ação afirmativa pra gênero, pra equilíbrio entre homens e mulheres?

Entrevistado: Então assim, eu acredito você ter tipo, não cotas, mas ter metas de acompanhar os indicadores, eu acredito muito, eu avalio como positivo, que foi o que eu vi agora na XP e eu vi amadurecer isso na Escale. Na verdade, eu vejo como positivo, é... E eu acho que é isso, assim principalmente ter um esforço de você ter mulheres em cargos de liderança, precisa ser consciente, sabe? Eu acho que é mais ter essa preocupação do que... eu avalio isso positivamente, e aí tem coisas tipo sazonais como dia das mulheres e trazer discussões sobre machismo, *mansplaining*, várias formas de discriminação, nomear isso, eu acho que é interessante, mas eu não acho que é isso que ganha o jogo, porque é isso, eu vou, só pra ficar super claro meu ponto de vista, cara eu posso ter a discussão que for, amadurecer muito a discussão, trazer pessoas super foda, mas se na hora que a gente for trabalhar o time for só homem vai ser uma experiência, se tiver equilíbrio nas diferentes áreas, mais mulheres em alguma área, mulheres líderes, eu acho que muda bastante o cenário e acho que é possível. Então acho que essa é uma ação afirmativa mesmo, tipo, de vamos ver na XP aí, que o histórico dos assessores, aquela foto lá de todos só homens, brancos do mesmo tipo... eu pelo que eu vi, a empresa entendeu que não é por aí, que ela vai chegar nos seus objetivos porque, no fim, é isso assim a XP tem bem esse *drive* de... é uma decisão financeira no fim, sei lá.

Renato Souza: Boa, duas perguntas aqui agora que é sim ou não, e é de fato pra saber só quanto o conceito tem permeado aí. Você conhece ou já ouviu falar sobre o fenômeno de *glass ceiling* ou “teto de vidro”, ou se você já ouviu falar ou conhece o fenômeno de *broken rung*, que é o degrau quebrado, sim ou não?

Entrevistado: Não.

Renato Souza: Nenhum dos dois?

Entrevistado: *Glass ceiling*?

Renato Souza: É.

Entrevistado: Teto de vidro? Tipo seria o conceito, mas não, eu não tô familiarizado.

Renato Souza: Exatamente.

Entrevistado: Não relacionado ao machismo, não, não estou.

Renato Souza: Essa é a ideia, só saber de fato o quanto eles já passaram por vocês em algum momento, mas no final eu te falo um pouquinho sobre isso. E como que você, entrando agora já mais na parte de masculinidade, como é que você avalia a responsabilidade dos homens frente a essas questões de inequidade de gênero nas posições de média e alta liderança?

Entrevistado: Eu acho que tem um papel importante para mudar isso, né? Eu acho que muitas coisas são vieses enfim, e eu acho que é isso, país do Bolsonaro, então tem vários níveis de machismo e tradicionalismo. Mas no mercado de trabalho, eu acho que os homens podem ter o papel de vetar né? Barrar isso principalmente como se os donos ou líder principal for um homem, ou não né? Então acho que é isso, é um papel, que se ele for ativo é... como aliado, eu acho que ele é super relevante, mas tem toda uma questão do lugar de fala. Então tem momentos que você não tem a perspectiva do outro, então o importante é ouvir e criar espaço de fala, né? Espaços seguros pra... porque é complicado, imagina um lugar que só tem homens? Você vai trazer uma mulher, como é que ela vai ficar naquele contexto? Então, como criar espaços seguros, isso não é só contratar alguém, mas eu acho que é isso... assim, eu contratei uma pessoa na Escale, daí depois de três meses ela falou assim: “nossa Giovanni, você foi o meu único chefe que não me assediou...”, três meses, tipo assim.

Renato Souza: Surreal né?

Entrevistado: Tipo assim, Renato... (inaudível) que é mais comum, enfim é bem comum o assédio, então o homem tem o papel de não assediar e de denunciar, acho que é isso né, criar um ambiente que seja tolerado, mas é isso.

Renato Souza: Tá legal, mas você acredita que a sua educação, a educação que você teve como homem, influência ou influenciou como você age hoje frente aos colegas?

Entrevistado: Sim, acho que sim.

Renato Souza: Tá...

Entrevistado: Quer que eu discorra sobre isso?

Renato Souza: Rapidamente por que você acha que influencia?

Entrevistado: Tá, eu sou de Uberlândia Minas Gerais, minha família, a família da minha mãe é bem tradicional, do meu pai é mais aberta, mas os dois são de esquerda e sempre discutiram, trouxeram temas. Minha mãe eu lembro de uma frase dela, que ela tem sobre esse tema, que é isso, tipo olha a metáfora rural né, eu não quero que o meu filho seja, como que é... um garanhão que vai à caça, sei lá uma coisa assim, sabe? Então acho que é isso e os meus pais são casados, tem um relacionamento respeitoso, que às vezes não é a realidade de todas as pessoas, e meu pai tipo ele é maior chorão, me ensinou que é bom chorar porque ele sofreu muito que ensinaram pra ele que homem não podia chorar. Então, acho também que ele é uma referência agora com a minha filha, ele é uma referência de cuidado, ele era zoadado na família da

minha mãe que ele era o “bundinha de neném” porque ele era o único que trocava fralda, deixava os outros pais... porra e aí você não vai ajudar? Eu já sou de outra geração também, mas é isso assim.

Renato Souza: Tá bom.

Entrevistado: É essa minha formação.

Renato Souza: E quando você pensa em você, você se considera um homem machista?

Entrevistado: É... eu não, assim eu tento não ser e é isso... minha esposa, não em relação à machismo, mas a gente discute também bastante sobre isso, já puxou minha orelha, não lembro de coisas machistas, mas enfim, qualquer coisa das nossas desigualdades. Então, é um tema que me é caro, mas eu venho de um lugar que eu posso cometer, às vezes, alguma comunicação imprópria e então estou na busca aí de sempre melhorar.

Renato Souza: Claro.

Entrevistado: Mas não me considero machista, graças a Deus.

Renato Souza: Graças a você, né? É e... Bom, já até sei a resposta, porque quando você faz algumas perguntas que a pessoa discorre mais as últimas, você já até sabe, entendeu... você acredita ou reconhece que possui privilégios apenas por ser um homem?

Entrevistado: Sim, eu considero é isso assim né, de ser um homem branco e hetero, então eu acho que aí é gritante. Então, os lugares onde eu estudei, na Unicamp, na USP, não são espaços muito inclusivos, e aí nas empresas que eu passei não eram assim. Na Escale foi bem diferente, lá eu tinha vários colegas negros, tinha pessoa trans no meu time, nunca tinha convivido assim, fiquei fã do cara, então acho que é importante porque são excluídos dos espaços, então é uma questão política no fim, eu acho que eu tento contribuir com a discussão. Tem um projeto que eu participo como mentor de jovens de periferia lá de Uberlândia e aí eu sou mentor de uma menina, Ana Laura, 15 anos, muito fera, e a ideia é meio que abrir o horizonte, né? Dar referências, e tal, é bem legal.

Renato Souza: Que legal.

Entrevistado: Então aprendo mais com ela do que qualquer coisa, mas acho que é isso assim.

Renato Souza: E você reconhece que você faz sua parte, Giovanni, nesse ponto, ou acha que tem espaço pra fazer mais?

Entrevistado: Ah cara, eu acho que eu faço a minha parte, mas eu também considero muito forte que eu estou aprendendo e acho que a sociedade tá aprendendo, então eu acho que é isso e sei lá, sempre me dei bem com mulheres também, sabe? Enfim, tipo sei lá, tenho muitas amigas, né? Tem homem que não sei... é então pra mim é mais natural assim, sabe? É porque o machismo, no meu ponto de vista, é você meio que “coisificar” ou você rebaixar, o problema estruturante é isso, você desconsiderar pelo gênero. Acho que a raiz é isso, isso se manifesta de diferentes formas, né? E eu destaco essas aí mais quantitativas de cargos de liderança porque eu acho que é a prática do negócio, é renda, então meu viés é incluir pessoas, eu acho que é poderoso é, mas poderia fazer mais, claro... e é na minha filha, acho que é uma discussão, que mundo que ela vai chegar, né? O que que ela vai ser pro mundo? Então também espero ensiná-la a ser alguém que respeita, acho que é a base.

Renato Souza: E a última aqui, Giovanni, você busca, com o conhecimento que você tem, influenciar outros homens?

Entrevistado: É... eu acho que no meu círculo mais íntimo, eu tenho uns amigos que eles brincam que é “feminista”, a gente brinca o que é “feminista”, então a gente discute isso e eu vejo uma mudança no nosso comportamento, sei lá, com os meus amigos da faculdade, ou os amigos do colégio lá de Uberlândia... eu acho que todo mundo, enfim saiu alguns casos mais distantes, mas enfim, eu não sei se eu sou tão proativo assim, sei lá, um negócio que eu participei na Escale sobre parentalidade foi super legal, né? É uma forma de influenciar, eu falei pra todo mundo ir, é isso também, eu acho que cuidar da minha filha é uma forma de influenciar. Acho que eu tô mais preocupado com isso agora e, mas é isso, discuto com outros homens, mas o meu ponto é também, sendo super sincero, meu estilo assim, se eu vejo que o cara tá em outra linha também não vou ficar tentando influenciar, eu acho que se tem espaço pro diálogo vamos conversar, e aí gente evolui, mas tipo ficar discutindo assim, acho que não é o caminho, não gosto muito.

Renato Souza: Tá ótimo!

Entrevistado: É isso.

Renato Souza: Beleza, fechamos aqui, tem mais alguma coisa que você queira colocar?

Entrevistado: Não acho que é isso assim, eu acho que eu consegui passar o essencial sobre gênero, eu acho que é uma questão super relevante, política, e espero continuar contribuindo e talvez contribuir mais ao longo dos anos, é isso.

ENTREVISTADO E

Homem, cisgênero, gerente do setor de consultoria, 36 anos

Renato Souza: Seguinte, primeiro, como é que você avalia a cultura da empresa onde atua hoje, do ponto de vista de equidade de gênero, pensando em equidade de gênero, nesse equilíbrio entre homens e mulheres?

Entrevistado: Tá, particularmente, quando eu entrei, eu tinha uma visão sobre a empresa, eu enxergava, sendo bem sincero, uma desigualdade, e ainda enxergo um pouco, em termos de equilíbrio dessa formação de gêneros dentro dos cargos de liderança da firma, né? Não tenho um contexto histórico para, de fato, afirmar o porquê que isso acontece, mas na própria sociedade a gente sabe que existe esse desigualdade por questões culturais da própria sociedade. Eu enxergo que, hoje, a PWC tem se preocupado um pouco mais com essa relação de equidade, né? Temos sócios que diretamente estão aí na frente da firma trabalhando pelo menos com esse intuito de melhorar a participação, existem metas inclusive planejadas para essa finalidade de equidade de gênero, é... e eu acho que isso é importante porque eu, na minha opinião, não há desigualdade, nem de capacidade e nem de qualquer outro fator entre uma mulher liderar e um homem liderar. Eu acho que, na verdade, sendo bem transparente, as mulheres, elas têm muito mais habilidades em muitas outras óticas de trabalho do que nós homens, principalmente no tato com as pessoas em muitas situações... do cuidar de pessoas, elas são melhores. Eu penso dessa maneira. Do ponto de vista de equidade, eu acho que estamos trabalhando pra esse viés de equilibrar a situação, mas ainda enxergo com os olhos de que estamos longe.

Renato Souza: Perfeito.

Renato Souza: Você se envolve ou já se envolveu em alguma iniciativa da empresa que tinha o foco de promoção de equidade de gênero?

Entrevistado: Diretamente não, mas paralelamente eu cuido, hoje, do tema de *The new equation*, que é uma equação que a firma, por ser multifuncional, ela tem esse viés, é de preocupação do ponto de vista global e eu monitoro uma frente voltada a esta parte de equidade de gênero, que inclusive a gente tem metas aqui dentro *The new equation*, que focam o atingimento, até 2025, de um determinado equilíbrio da participação feminina dentro da nossa liderança.

Renato Souza: Perfeito, perfeito. No seu time, você procura alguma coisa nesse sentido de buscar o maior equilíbrio?

Entrevistado: Muito boa essa pergunta na verdade, porque no meu time, eu tenho essa preferência, ele é formado em suma hoje 50% por mulheres e 50% por homens exatamente, tirando eu que estou na liderança, eu tenho na verdade, minto, eu vou até corrigir o que eu estou falando aqui, eu tenho uma mulher, eu tenho um homem, eu tenho uma mulher que ela se declara lésbica, né, assim, eu uso o termo aqui homossexual, e tenho um homem que também é homossexual na minha equipe e tenho uma pessoa que é heterossexual do gênero masculino, então eu tenho um equilíbrio muito bom dentro do meu time e vou dizer que é muito bom trabalhar dessa maneira, todos se respeitam, todos têm os seus limites ali, ninguém entra no assunto porque as pessoas vivem de uma maneira muito boa, trocam as informações do dia a dia de trabalho e particulares de uma maneira muito boa. Todos sabemos a transparência ali do que cada um tem por opção, e tudo flui da melhor maneira possível, eu não tenho nenhum problema, meu time é bem equilibrado.

Renato Souza: Como você avalia o fato de as mulheres ainda não estarem nas posições de média e alta liderança na mesma proporção que os homens?

Entrevistado: Olha, eu acho eu tenho um viés muito galgado hoje pra acompanhar as lideranças femininas, principalmente através dos canais que a internet me proporciona. Então, eu enxergo hoje, por exemplo, vou só construir minha ideia pra você rápido aqui, eu enxergo muito dentro da ferramenta do *LinkedIn*, eu acompanho muitas lideranças femininas, da alta liderança inclusive, como que elas estão enxergando o seu posicionamento, como elas estão deixando, levando esse tema adiante né, tentando trazer um equilíbrio, não porque são mulheres, mas porque enxergam competências nas mulheres, coisa que às vezes o homem tem uma certa dificuldade ou tem um certo machismo de enxergar. Eu, particularmente, enxergo que, dentro do contexto da empresa, eu acho que a gente tem que cada vez mais ter o olhar dessas pessoas, dessas mulheres que estão na liderança lá, trazendo mais um público feminino pra essas lideranças. Eu acho que tem que ter um equilíbrio muito maior entendeu, porque eu acredito que, no futuro, espero que no futuro tenha porque a capacidade da mulher de fazer um (inaudível) e associar multidisciplinaridades dentro do seu dia a dia, ela é muito melhor na minha opinião do que a do homem, o homem também tem suas qualificações, suas inteligências, mas eu acho que tá na hora de a mulher ter mais protagonismo também, e parar um pouco daquele

estereótipo cultural de machismo que a gente tem aqui. Então, eu acho que é necessário, porém a gente ainda está muito aquém dessa realidade, alguns países talvez um pouco mais evoluídos, algumas empresas mais evoluídas, mas infelizmente, falando de Brasil que é onde a gente trabalha hoje, ainda tem uma desigualdade muito ruim, mas eu espero que isso se equilibre.

Renato Souza: Ótimo. Você conhece alguma mulher que poderia ter um cargo de liderança e não alcançou?

Entrevistado: Eu conheço uma mulher que, de fato ela, na verdade, ela ocupa um cargo de liderança dentro de um limite, mas eu posso dizer que ela teria capacidade de liderar, na verdade, uma empresa inteira, tá... eu trabalhei durante um tempo com uma mulher, durante quatro anos eu trabalhei com ela numa empresa, e já no segundo ano ela se destacava, primeiro pela boa postura, uma oratória invejável do ponto de vista positivo, capacidade intelectual absurda, então ela elencou pra mim coisas que são muito valiosas dentro do negócio. Capacidade intelectual e capacidade de lidar com pessoas, saber entender e se colocar, não ser arrogante, então eu vi ali qualidades de uma verdadeira líder, e ela tinha um entonamento muito mais forte pra capacidade de liderar pessoas, ou seja, saber motivar seu time, saber colocar seu time pra frente com suas capacidades intelectuais. Infelizmente, era uma empresa que era liderada, assim no alto escalão basicamente por homens, basicamente não tinha mulher, então ali sim eu pude ver que existia um bloqueio de alavancagem desta profissional, de que ela deveria ficar naquele nível durante um bom tempo, a não ser que acontecesse, como não aconteceu até hoje, porque eu tenho amizade com ela até hoje, não aconteceu, inclusive ela está mudando porque ela foi convidada por uma empresa de fora a subir um nível dentro do seu degrau. Ela era uma gerente, ela virou uma diretora pra onde ela está indo, ali você vê que o próprio mercado talvez como ela se apresentou, viu capacidades fundamentais pra já colocá-la num cargo de alta liderança, entendeu, porque realmente é uma pessoa bem completa como eu nunca tinha visto antes.

Renato Souza: Nesse caso específico, como você avalia quais seriam os potenciais motivos de ela não subir, nessa mesma velocidade que um homem deva ter subido? E se você acha que a forma como ela se socializa e a formação dela podem ser potenciais motivos?

Entrevistado: Acho que a formação não, ela é formada em ciências econômicas assim como eu, eu também sou formado em ciências econômicas né, então ali já tem

um comparativo, acho que formação não é impeditivo. Acho que o que teve de fato de bloqueio ali, justamente é uma cultura de não reconhecimento das meritocracias femininas porque a empresa tinha um perfil de deixar realmente ali, óbvio eu não vou falar que não reconheceu, aí eu tô sendo também um pouco ofensivo com o que a gente tá discutindo aqui, mas ela começou num determinado cargo, subiu e estagnou. Era perceptível que nas discussões que eu pude participar, onde ela estava presente e havia outras lideranças de alto escalão presente também, não se dava voz e não se escutava muito a palavra, ou seja é até meio chato falar, mas existem culturas machistas, e ali era um ambiente machista, onde eu acho que isso influenciou totalmente a não possibilidade de ela subir mais um degrau. Então acho que infelizmente é caracteristicamente isso foi o grande ponto, a cultura machista que a gente vive na sociedade.

Renato Souza: A forma como ela, enquanto mulher, se socializa e interage pode ser algum motivo também?

Entrevistado: Olha, eu acho, analisando friamente aqui, Renato, que não. Eu acho que ela tem, como eu falei, que ela tem uma capacidade intelectual que é muito boa, mas ela tem uma capacidade de sociabilização e também de liderança envolvente, ela é uma pessoa que sabe escutar, sabe receber, sabe se posicionar, não tem arrogância alguma, nem prepotência e também não se deixa colocar pra baixo, então ela tem um equilíbrio de qualificações até mesmo no tom de voz como ela coloca, que é gostoso você conversar, é gostoso você escutar, ela cria uma sintonia de puxar a sua atenção, e ela tem um poder que é legal, poder de persuasão sem querer estar certa a todo momento, mas porque ela tem uma capacidade intelectual boa, então ela tem bons argumentos corroborados também a como ela sabe se expressar, a falar com as pessoas, então esse conjunto aí eu acho que é, que não seria nenhum impeditivo, então acho que teria tudo pra estar num cargo de liderança muito antes.

Renato Souza: Sobre as ações afirmativas né, ações que as empresas desenvolvem em prol das mulheres, como você avalia elas? E se tem alguma dessas ações que você acha que é mais interessante?

Entrevistado: Olha, do ponto de vista de que as empresas, é... eu vou ser bem sincero aqui, às vezes, eu não tenho tanta tangibilidade do que as empresas acabam promovendo de caminhos pras mulheres conquistarem seu espaço tá, é... eu acho que deveria ter muito mais ações, ações como, acho que assim, tem umas situações que há um tema em pauta para reconhecimento das mulheres, mas é aquele negócio,

você fala mas sem uma ação efetiva então, não vira nada, a gente vê as empresas falando muito que querem trazer essa equidade de gênero dentro do ponto de vista de liderança e tudo mais, mas fala-se muito quando você internaliza a postura daquele momento bom, você falou bastante, o mercado conhece, acho que o mercado conhece muito, mas internamente as empresas às vezes falam e acabam fazendo pouco, quando fazem, então assim, você ser bonito para o mercado e ser uma vitrine legal onde todo mundo passa e olha, é legal, porém os efeitos internos eu não vejo que acompanham com o mesmo brilho nos olhos, com as mesmas efetividades de ações. Eu acho que as mulheres, hoje, conquistam muito mais pelas suas competências que estão se qualificando melhor do que a própria boa vontade dos homens. Os homens acho que estão mais preguiçosos, essa é a verdade, e as mulheres entenderam essa oportunidade que elas têm de se destacar, e eu acho que é um processo de osmose que está acontecendo, que as mulheres estão buscando seu lugar ao sol pelo tipo de capacidade delas, e pela incapacidade do homem de entender que ele tem que se profissionalizar, tem que se aperfeiçoar, tem que buscar conhecimento a todo momento, então eu não vejo uma ação efetiva das empresas assim, mas eu vejo que as mulheres estão buscando mais a nível de capacidade, e a osmose dos fatos tem promovido elas, eu enxergo dessa maneira.

Renato Souza: É... agora duas perguntas que são bem conceituais assim, e é sim ou não, que é sobre dois conceitos relacionados à equidade de gêneros, na verdade desigualdade de gênero, que é o fenômeno de *glass ceiling* ou “teto de vidro”, e o fenômeno de *broken rung* ou “degrau quebrado”, você já ouviu falar ou conhece algum desses dois?

Entrevistado: Não.

Renato Souza: Não, perfeito. Como você avalia a responsabilidade dos homens frente à questão de inequidade de gênero nas posições de liderança?

Entrevistado: Eu acho que isso vem de encontro com o que a gente transcorreu aqui né? Acho que o homem, ele tem que entender que as oportunidades elas devem ser iguais para todos né, acabou esse negócio de mulher em casa e o homem trabalhando. Eu acho que, na verdade, os dois têm responsabilidades em casa, e os dois podem ter responsabilidades dentro de um contexto profissional, e eu acho que o homem quando ele tá numa liderança e tem ali embaixo mulheres com um alto potencial, ele tem que entender que a humildade tem que estar presente, o machismo tem que estar totalmente fora do contexto presente, então esse é o primeiro momento.

Porque a cabeça do homem, infelizmente, muitos ainda pensam dessa maneira, e que a gente tem que valorizar aquelas capacidades, se você tem uma mulher que tem uma boa postura, um nível intelectual avançado, você tem que abrir as portas pra ela, então o papel do homem é tirar um pouco mais essa retaguarda que o homem às vezes tem medo, pelo fato de ser um machismo cultural que a gente tem aqui, dentro das firmas, ele tem medo de ficar abaixo numa posição social, sei lá o que é que passa na cabeça das pessoas aí, e acaba não reconhecendo os esforços de mulheres que são verdadeiras, sei lá, mísseis de potência pra alavancagem do negócio. Eu enxergo perfeitamente que, assim, é pelo menos o que eu posso falar como eu pratico no meu time, eu tenho zero problemas em reconhecer as mulheres, aliás dentro do meu time foram as pessoas que eu mais reconheci, dentro do meu ponto de vista, né? Então, na empresa que eu estou hoje e nas empresas que eu passei, quando eu fui líder ali, eu enxergo que eu tive homens e mulheres muito bons e aí eu não estou desprezando o homem, mas eu enxergo que as mulheres, algumas delas, se destacaram muito bem e certamente quando eu vi aquele destaque, tirei qualquer emblemática que eu nunca fui machista dessa natureza, entendi que aquela posição é a pessoa perfeita pra subir mais um degrau, então acho que é tirar o estereótipo de que as mulheres não podem, elas podem muito pelo nível de conhecimento e pelo interesse que elas têm nas coisas, eu acho que é muito maior que os homens, essa é a real.

Renato Souza: Você acredita que a sua formação, ali enquanto criança e adolescente que você recebeu, ela influencia na forma como você olha hoje para esse equilíbrio entre homens e mulheres?

Entrevistado: No passado, eu sou formado em economia, pós-graduado em controladoria e eu fiz mestrado em ciências políticas, então olhando essa formação, que eu tracei, que tem um viés muito financeiro e econômico de fato, o econômico na verdade tem uma tendência mais humana que exata né, então esse é o objetivo da economia, quando eu olhava lá atrás... e aí pra você ver né? Lá atrás, você já tinha uma diferença dentro da própria sala de aula, você via muitos homens fazendo economia e poucas mulheres, porque... eu não sei diagnosticar, aí você tinha na frente da minha sala era o contrário, na minha sala do lado ali tinha um curso de secretariado só pra mulheres, então ali você via uma segregação social, que de fato, mas tem homens que acabam fazendo o papel de secretários, enfim, tem que ter uma formação e tudo o mais. Então, no passado, eu já via que as próprias universidades elas não fomentavam a equidade de gênero, você via uma segregação machista no conjugado

do curso, você não imaginava que mulheres estariam aptas ali, a fazer uma usinagem de uma indústria, a fazer cursos técnicos no SENAI de funilaria, por exemplo. Eu fiz também um curso técnico no SENAI de mecatrônica. Mecatrônica era só homem, hoje o que mais lidera é mulheres, então, falando da minha formação e como a linha do tempo acompanhou, hoje já tá um pouco ao contrário, eu acho que a formação não é pilar nenhum pra ditar o que uma pessoa pode ou não fazer, independentemente do seu gênero entendeu? E aí que se descobriu grandes mulheres pra atuar dentro do mercado, dentro do mesmo segmento que eu atuo, na mesma profissão, perdão, que eu atuo aqui, então eu acho que segregar pelo intitulado daquilo que você faz como formação, eu acho que tá por fora, isso tá em queda, hoje, mas infelizmente no passado tinha muito.

Renato Souza: E a educação que você recebeu na sua casa, ali com pai e mãe, caso você tenha tido essa configuração de família influencia na forma como você é hoje?

Entrevistado: Pra você ver né cara eu acho que assim, não porque desde o início, meu pai... vou contar então o contexto pra defender o que eu vou te falar. O meu pai foi um cara que ele estudou até o primeiro colegial, minha mãe até a oitava série, minha mãe, na época, em que eu comecei a estudar, quando tinha aquele momento de decisão que eu ia fazer uma faculdade, eles não tinham nenhuma condição de pagar nenhuma faculdade pra mim, então minha mãe era uma aposentada ali, tá? O meu pai se aposentou também como torneiro ferramenteiro, então ele exercia uma profissão altamente machista dentro do contexto de sociedade, naquela época você entrava num chão de fábrica, você não via mulheres operando um torno, essas coisas que são brutas e tudo o mais, né? Você via mulheres na configuração exatamente que era da minha família, minha mãe aposentada em casa e meu pai trabalhando, tinha muito disso no passado que a mãe tem que cuidar do filho e o pai tem que trazer o dinheiro pra casa, na verdade esse estereótipo aí, acho que ele começou a mudar, mas isso não influenciou, induziu sua formação pra decidir o que você seria hoje ou algo mais? Não! Meus pais, o que que mudou, né, são histórias de vida que eu conto pra poucas pessoas viu, Renato, eu vou falar uma coisa pra você. Eu não falo muito da minha vida pras pessoas, mas o que, cara, o meu pai depois que ele se aposentou, ele se aposentou bem, mas ele queria fazer alguma coisa, mente ativa e tudo o mais (inaudível), e ele comprou uma perua de carro. Ele falou, eu vou fazer carro, eu vou me entreter, conhecer pessoas, não vou mais precisar me matar pra ganhar dinheiro porque eu (inaudível)... e ele estabilizou a vida dele com a minha mãe né,

duro, de um padrão que eles tinham ali, aí legal... aí um dia cheguei para o meu pai, pô pai, eu queria comprar um negócio, uma bike, uma bicicleta, tal e eu ainda não estava ganhando aquele dinheiro, eu comecei a trabalhar com 13 anos, né? Cara, fazia aqueles... anunciava produto no sacolão, pra você ter ideia, saca? Promoção do alface e o caramba a quatro, olha as paradas né meu... aí depois eu fui pra um escritório, eu fui ser *office boy*, aquela formação que o pai falava: vai ser *office boy*, seu primeiro emprego de entrada, lá dentro você consegue alguma coisa. Meu pai começou assim, no início ele me induziu a isso, você entendeu? Minha mãe nunca foi nada contra, cara, daí meu pai falou, não, não vou te dar dinheiro, você faz o seguinte, você vai fazer uma mudança lá comigo, eu te pago lá e você vai juntar seu dinheiro, falei beleza. Cara, ali mudou a minha chave e eu falei beleza, já entendi que a decisão tá na minha mão, isso eu tinha 14 anos de idade cara, falei beleza vou me formar aí, eu vou decidir também no que eu quero me formar e aquilo que eu vou poder infelizmente pagar. Meu pai não falou nada o que eu tinha que fazer nem minha mãe, eles sabiam de um desejo que eu tinha que era ser engenheiro mecânico, mas eu não tinha condições de pagar a faculdade, e aí eu fui buscar onde que eu ia conseguir uma bolsa, cara. Eu fui bolsista na universidade, inicialmente, e aí eu falei, você quer saber? Eu vou fazer um curso que me abra várias possibilidades, se eu fizer administração, ele é muito limitado, olhava a matéria... mas eu vou fazer economia, que ela tem uma abrangência muito grande e eu quero fazer um curso de economia porque depois eu quero ter um viés político, tanto que eu fiz um mestrado em ciências políticas. Então lá atrás cara, você tinha certeza? Não estou mentindo se falar que tinha, mas eu tinha uma visão daquilo que eu queria trabalhar, não era o que eu amava, não, mas era o que eu podia. Então dentro do que eu podia e que eu enxerguei no futuro que eu poderia me transformar dentro da potencialidade, eu escolhi economia e isso me abriu várias portas de fato. Então ninguém me influenciou, a cultura familiar não influenciou, a cultura que existe que a gente comentou logo no início que existe antiga, mãe em casa e pai trabalhando, nada me influenciou, eu poderia ter seguido... meu pai poderia falar pra eu trabalhar na indústria, não, ele deixou por livre arbítrio, você vai fazer aquilo que você quer, não só pra mim. Aí tem uma coisa interessante também, a minha irmã, eu tenho uma irmã né, que vivia lá e meu pai sempre apoiou que ela tomasse as decisões, jamais influenciou, minha irmã escolheu ser química, então hoje ela trabalha na Natura, ela é pesquisadora da Natura aqui no Brasil, então ela faz cosméticos. Ela é da linha de cosméticos lá, e ela

escolheu ser química, ela começou no contexto de fazer química no SENAI, se formou, fez a Oswaldo Cruz, fez uma pós e fez o mestrado dela também na área de química, sem nenhuma interferência do meu pai falar, olha eu gostaria muito que você fosse da indústria, não. Conseqüentemente, ela foi pra indústria, mas foi pra uma área peculiar não de produção, então nada influenciou dentro da nossa criação aqui, desculpa contar meio longa a história.

Renato Souza: Sensacional. Você não sabe o tanto de coisas que eu estou aprendendo com essas entrevistas, se eu pudesse, eu trabalhava só com isso, estou sendo bem sincero.

Entrevistado: Que legal cara, que legal!

Renato Souza: Você se considera um cara machista?

Entrevistado: Não cara, nem um pouco cara, eu enxergo muito é... cara se eu te colocar aqui, você não vai acreditar cara. Inclusive, acho que eu vou falar de amigos... colega a gente tem muito, né? Passagem então de pessoas tem várias, agora de amigos, eu tenho quatro dedos de uma mão cara, seleciona amigos né, que você seleciona, amigo né, aquele que você opa, vamos conversar às 2 da manhã, a pessoa te liga dos quatro dedos que eu tenho aqui, dois deles são para mulheres cara, são mulheres que eu admiro. Uma mais velha do que eu inclusive, eu tenho 36 ela tem 54 anos, eu tenho amizade com ela há mais de nove anos e é uma pessoa que eu enxergo com bons olhos e que eu tenho o ouvido muito aberto porque o que ela fala pra mim... hoje ela trabalha na Mitsubishi, na montadora lá né, e é uma pessoa, as mulheres, tenho uma melhor amiga inclusive que fica aqui, trabalha com a gente na PWC, inclusive ela entrou aqui, que é a Cibele que é da área do Marcelo Dória da tesouraria, ela é minha melhor amiga junto com a Valdete, então cara quando a gente fala de machismo, eu nunca tive esse estereótipo, minhas amizades com mulheres, cara, assim, e o respeito que eu tenho com essas pessoas desse gênero ele sempre foi muito grande, eu nunca olhei uma mulher como objeto não, cara... nunca olhei, sendo bem transparente, nem naqueles papos de garoto, assim, tipo eu sempre fui um cara mais contido, entendeu? Porque eu acho que isso sim veio de casa, o meu pai nunca foi um cara assim: “ah, mulher, mulher!”. Nunca foi e minha mãe sempre me colocou muito na regra assim, então qualquer ruído de ruptura, de ofensa que acontecesse, ela me dava um “sermãozinho”. Eu vou falar que eu nunca falei de uma mulher assim com desejo, já falei, mas isso é que passa na cabeça do homem, mas

olhar uma mulher e falar, e desrespeitar uma mulher, isso nunca passou na minha vida.

Renato Souza: Isso vem de casa, né? A influência ela aparece. Você acredita que só por ser homem você tem algum privilégio no mercado de trabalho?

Entrevistado: Não, não, na posição que eu estou não, né... eu acho, um dos meus maiores prazeres aqui cara, é ver uma pessoa que me lidera hoje, e eu falei isso pra ela viu, eu não guardo pra mim não, pra você ver que não tenho a cabeça de ego nada dessas coisas, que é a Cintia Perez, eu gosto muito dela cara, ela até falou para parar de falar que se não eu vou chorar aqui, a gente tava num papo de *feedback* que eu chamei ela, né, cara, aqui na PWC, e eu falei pra ela: porra Cintia, uma das pessoas que eu mais admiro pela garra e resultado que entrega é você, então assim, eu gosto de ser liderado por uma mulher que está acima de mim, me ensinando, eu enxergo isso. Porra cara, estou até arrepiado de falar isso aqui pra você, muito louco quando você enxerga, porque eu vejo, eu sou muito contra estereótipos da sociedade sabe, preconceito contra homossexual essas coisas assim, eu fico fulo da vida cara, entendeu... essas coisas que a sociedade impõe, esse machismo, e com mulher é muito mais, então com todo mundo em várias situações aí, com negro, eu não gosto disso cara. Então eu olho pras mulheres assim, elas têm que sim estar potencializadas para liderar os homens, porque os homens têm muito a aprender com elas, eu enxergo dessa maneira não sei se eu estou certo ou errado, mas é a maneira que eu enxergo.

Renato Souza: Tá bem bom. Você acredita que você faz a sua parte, ou você acha que tem espaço pra fazer mais?

Entrevistado: Putz cara, acho que sempre vai ter espaço pra fazer mais, né? Eu faço o meu melhor cara, essa é a verdade. Agora, falar que eu faço o necessário, eu não sei qual é o necessário. Eu tento ser o melhor nesse tema a todo momento, acho que acordar de manhã pra fazer o bom não me basta, eu faço o melhor, se é o melhor do ponto de vista de alguém também não me importo, essa é a verdade. A única comparação que eu faço é comigo mesmo, eu não fico comparando com a grama do vizinho, então assim, eu acho que, do ponto de vista de fazer o melhor nesse tema, putz, eu acho que eu tento fazer o melhor do ponto de vista de mulher, de negros muito mais tá, porque a gente vive um preconceito aí cultural que é uma coisa bizarra aí, que a gente vive, vai viver ainda por muitos anos, mas tá de certa maneira melhorando em alguns aspectos, piorando em outros. Pra você ter ideia, eu já me envolvi em briga, em briga de braço mesmo, por causa desse negócio de racismo

cara, eu estava perto de uma mesa assim num lugar, e meus amigos, eu tinha um amigo negro né, meu segundo melhor amigo é negro, inclusive ele mora em São Bernardo, que foi onde eu sempre fui criado, e cara do nada alguém soltou alguma coisa de macaco e olhou pra ele, falando pra ele mesmo. Ele ficou na dele, ele era um cara esquentado, mas o cara se esforçou, e saímos na pancada com os caras lá, chamamos a polícia, faz muito tempo isso aí, mas houve essa situação porque de fato não é porque era meu amigo, poderia ser uma pessoa desconhecida, isso é uma coisa velha de uma sociedade velha. Quando você fala de velho, você olha um idoso assim, pô esse cara é velho, não, não é velho, né? O velho é o cara que tem essa cabeça na minha opinião, se eu olho um carro na rua, esse carro é velho, velho não é antigo, velho é o cara que pensa de alguma maneira, essa é a minha opinião em termos de raciocínio, então eu acho que eu faço o melhor.

Renato Souza: E você quando tem a oportunidade, busca influenciar outros homens com seu estilo de pensamento?

Entrevistado: Sim, acho que dentro da roda de amigos, a gente às vezes comenta sobre isso, principalmente quando a gente toca no assunto de trabalho, né? Então eu já falei pra muitas das pessoas que eu trabalhei que eu prefiro, por exemplo, trabalhar com mulher, esse é um exemplo, esse é um jeito de influenciar, mas não influenciar porque eu tenho a intensão de influenciar, mas simplesmente porque eu quero que as pessoas tenham o senso crítico de avaliar como as mulheres são importantes nas nossas vidas, que não é só dentro de uma casa, não é só cuidando de filho, mas sim no convívio social, como elas são importantes dentro do convívio de âmbito profissional também com a gente, elas agregam muito. Talvez muita gente não enxergue assim porque vai da cabeça, mas eu, quando eu converso com a Mônica Tolentino, com a Maisa que é do meu time, com a Sheila Lima que é do meu time, cara é um prazer quando elas falam, você vê que ali, eu olho três grandes pessoas mulheres que estão ali na minha frente que falam coisas inteligentes, independentemente se a gente falou de trabalho ou não que nem agora, marquei com a Mônica, ela vem pra cá quarta-feira, a gente vai lá no hospital de Barueri e a gente se dá super bem e ela é uma pessoa inteligente, se posiciona bem, é uma pessoa pra cima mas que também sabe trabalhar super bem, ela é inteligente, eu acho que é um grande potencial, eu tive o prazer de promovê-la aqui na firma, porque eu acho que ela é uma pessoa importante pro time. Então cara, eu tento fazer o meu papel de trazer pros colegas homens aqui de profissão, que a gente precisa enxergar qualidade

nas mulheres e aprender com essas qualidades que a gente não tem, entendeu? A gente não tem, a gente acha que tem, mas não tem.

Renato Souza: Muito bom, fechei as perguntas mais alguma coisa que você queria colocar?

Entrevistado: Não, queria te dar os parabéns, porque esse é um tema bem relevante. É o tema do seu mestrado?

Renato Souza: É o tema do mestrado, cara.

Entrevistado: Cara, muito bom esse tema aí que você colocou, acho que tem tudo a ver, o pouco que eu te conheço, mas eu acho que você tem, vai ter muita capacidade pra defender esse tema aí porque você é um cara que se coloca muito bem, você é um cara inteligente aqui na firma, e eu acho que é um tema que tem que cada vez mais ganhar relevância dentro da própria firma aqui. Acho que como eu falei numa das perguntas que você fez, a gente faz pouco aqui, fala muito e faz pouco, né? O mercado escuta muito do que a gente quer e tudo o mais, mas eu acho que a gente tem pessoas muito competentes aí pra dentro desse tema, você (inaudível) eu acho que pra dar um show aqui e cada vez mais potencializar quem de fato tangibiliza tudo isso, eu acho que vai ser bem legal, só te dar os parabéns aí mesmo, é um tema desafiador.

ENTREVISTADO F

Homem, cisgênero, gerente sênior do setor de auditoria, 34 anos

Renato Souza: Bom, vamos lá! Seguinte, como que você avalia a cultura da empresa que você atua hoje no ponto de vista de equidade de gênero, pensando no equilíbrio entre homens e mulheres.

Entrevistado: Tá! É, eu acho que vou falar um pouco então da minha jornada aqui então, até dentro da PWC, porque ela já é, né, longínqua, né? Tá chegando aí os seus 11 anos. Eu hoje, hoje, eu vejo essa cultura muito mais, é... presente disseminado, uma questão que se tornou um valor pra companhia. Na época que eu era *trainee*, eu ingressei na PWC como *trainee*, eu não tinha essa percepção, eu não sei se este valor, ele já estava enraizado dentro da nossa organização, dentro da nossa firma, da PWC, e se tava, talvez a comunicação, ela não tinha talvez, uma capilaridade, que saísse do CEO aos *trainees* que estavam ingressando, tá? Então essa questão de é... ser inclusivo, ter lideranças, mulheres em cargos de lideranças, um olhar pra perceber,

então hoje eu vejo que isso, ele é bem feito aqui dentro da PWC e tem essa... essa, um entendimento que a gente tá indo em um caminho certo, né? Eu não consigo... Renato?

Renato Souza: Caiu?

Entrevistado: Caiu. É, fiquei sem internet aqui, viu meu amigo.

Renato Souza: Caramba! Não, não tem problema!

Entrevistado: Caiu aqui, eu acho que... foi a energia amor? Ah, então minha esposa falou que era a energia aqui. Ela tava comentando aqui que sexta a tarde é o pior dia de ficar sem internet porque o pessoal pensa que é o golpe, né, que já foi viajar (risos)

Renato Souza: Você quer fazer pelo celular? Qualquer coisa a gente coloca também pra... pra segunda, o dia que você quiser, o que você prefere?

Entrevistado: Não vamos lá, eu acho que... não há problema nenhum não, pode seguir aqui pelo... pelo celular. Ai você vai me balizando aí só Renato se tá indo bem, porque o 4G aqui, tem hora que ele oscila, tá bom. Mas acho que... eu to te vendo bem e a princípio você tá me... me escutando bem, me ajudando aqui: Artur, travou! Aí se tiver muito ruim, aí vai prejudicar um pouco, aí a gente remarca, tá bom?

Renato Souza: Não, vamos lá, tranquilo! Bom, a primeira... a primeira ali, você tava praticamente finalizando ela né, certo?

Entrevistado: Isto, finalizando! Só o raciocínio, ali então, resgatando é... Pensei que tinha voltado, to monitorando aqui pra ver se volta internet pelo computador. Mas acho que hoje sim. Essa cultura, ela... ela é bem disseminada na PWC e além disso, ela vem sendo bem aplicada, tá? Acho que são pontos importantes de se destacar.

Renato Souza: Tá bom! Você já se envolveu ou envolve atualmente em alguma iniciativa que a empresa faz com foco na equidade de gênero?

Entrevistado: É, não! Eu nunca participei diretamente, mas por exemplo, a gente como liderança, a gente incentiva algumas pessoas a participarem, né. A gente pode falar do BAM né, que aí é um programa, é... que você conhece super bem, mas dentro da área de (inaudível) dois profissionais vão e é muito do engajamento e liderança, olhando pra esse público, e falando: Olha, acho que é interessante, assim como, *digital accelerators*, que é uma outra frente voltando pra uma tecnologia, mas a gente sempre vai buscando essas oportunidades que a empresa possui pra tentar fazer com que as nossas pessoas, os nossos profissionais, possam aproveitar e usufruir dessa... vamos chamar de benefício né, que a empresa, ela pode dar.

Renato Souza: Como você avalia o fato de as mulheres ainda não estarem na posição de média e alta liderança na mesma proporção que os homens?

Entrevistado: É, eu acho que é um caminho, ainda, ah, é um caminho que gente tem que construir com a sociedade, né, nessa equiparação. Inclusive ontem, eu vinha discutindo com a Stefani, uma pessoa aqui da minha equipe, porque a gente tá fazendo né, soltou a avaliação, e a gente já tem alguns resultados preliminares onde a gente vê essa disparidade entre os nossos fornecedores e a liderança dos nossos fornecedores, e ali eu vinha discutindo com ela qual que será o objetivo nosso né, nosso como sociedade, não nosso como empresa. Será que é ter um equilíbrio, será que é levar mulheres pra uma posição superior, a quantidade, em relação né, a divisão entre homens e entendemos que o movimento seria realmente esse equilíbrio. Você gerar uma inversão do que acontece hoje, né? Hoje os homens, eles estão muito mais presentes num futuro com movimento, acho que o movimento, ele não deve levar mulheres muito mais presentes e sim dar esse equilíbrio, né? Equilibrar essa balança, você encontrar números muito mais parecidos, né? 50/50, seria talvez o modelo ideal, 45/55, independente pra qual lado essa questão estivesse né, o gênero que estivesse ali inserido. Então eu acho que assim, aí olhando pra nossa organização, acho que já é um movimento, tá? A área, eu vou tirar o recorte aqui das áreas que eu estou à frente, e isso é muito a cabeça, a mentalidade aqui do Marcelo. Sempre, na oportunidade de uma reposição, de em uma nova contratação, entender a oportunidade que a gente tem de uma inclusão. É o primeiro elemento né, e aí, este vira um *driver* para desempatar no processo seletivo. Então, se a gente vai ao mercado e a gente encontra dois candidatos, que eles apresentam uma capacidade técnica comportamental parecidas né, que não há uma diferenciação, qual é o nosso elemento ali da seleção é esta oportunidade, seja sendo um profissional de raça, uma mulher, seja sendo uma inclusão de uma pessoa que passou por mais dificuldades né, na sua vida. Então a gente tem um olhar pra isso dentro da área, mas é um pequeno movimento dentro de uma organização, tá bom, Renato? Acho que tem um caminho ainda pra gente trilhar.

Renato Souza: Legal! Boa! Inicialmente, eu queria uma resposta sim ou não. Você conhece mulheres que poderiam ter cargos de lideranças hoje e não alcançaram?

Entrevistado: Que não alcançaram? Olha, nessa trajetória aqui, eu trabalhei com muitas mulheres... a maioria delas, elas atingiram ali um cargo de liderança, passaram a um patamar gerencial. Deixaeu ver se eu puxo aqui da memória alguma, Renato...

eu ia comentar a Mari, mas a Mari é a recém-promovida nossa aqui, pro corpo gerencial, é por causa da consultoria, eu não sei se comentei contigo, mas eu iniciei na consultoria, eu tô há quase que exatamente, eu fiquei cinco anos e meio na consultoria e cinco anos e meio agora na área (inaudível). Pela consultoria? Acho que tudo pelo contato né, eu não tenho certeza, Renato. Mas acho que não! Eu acho que assim, as mulheres, vou responder aqui, com as quais que eu trabalhei, que eu via assim, o olhar, não só meu, mas eu acho que em conjunto com outros colegas, pares que, putz, essa ela tem um diferencial, ela tem um tato no negócio, ela tem um tato com pessoas em fazer a gestão de pessoas. Eu acho que o modelo da nossa firma favorece essa subida, né? Então, por ter sempre processos seletivos e processo de promoção anual, eu acho que isso colabora com esse ponto que eu venho a colocar. Eu acho que não, eu nunca me deparei com nenhuma mulher que ela não subiu pro cargo de liderança por ser mulher tá, essa é minha jornada. Uma visão minha, não!

Renato Souza: Perfeito! Aquelas que não sobem, você acha que a forma como elas se socializam e a formação delas, é algo que possa ser um impeditivo?

Entrevistado: Eu acho que não! Eu acho que as não sobem, talvez seja uma questão ou técnica, ou mesmo talvez da oportunidade, do espaço, talvez ele ainda não tá sendo ocupado por outra pessoa, tá? Aí, pode ser que isso possa acontecer né, você estar pronto né, eu costumo dizer assim, empurrando pra frente essa situação, mas às vezes a gente encontra alguns desafios, ou seja por um orçamento, uma questão orçamentária, ou você já tem uma liderança ali e não há espaço para ter duas lideranças na mesma área. Mas eu acho que são critérios justos aqui, não seria pelo fato de ser mulher que ela não tá subindo, pelo menos na PWC, tá bom?

Renato Souza: Perfeito! É, como que você avalia as ações afirmativas que a empresa faz hoje pra equidade de gênero e se tem alguma delas que você acha mais interessante?

Entrevistado: Olha, eu... eu gosto bastante assim de dois principais programas, que é o BAM, que eu acho que ele é fantástico, é um olhar, ele tem uma fundamentação por trás, né, e aí a gente ficou super contente quando soubemos que duas pessoas da área vão fazer parte é... deste, então que me chama muito atenção, né? Gosto também da questão do jovem aprendiz, que é um outro olhar, então a gente tá olhando, eu to olhando aqui e trazendo exemplos de duas camadas, uma camada que é eu tornar um *senior associate*, na verdade, tornar não, preparar pra que ele possa assumir, né, um cargo gerencial, e além das questões internas diárias, do preparo e

das qualidades técnicas que ele venha a adquirir, e também tem aquele momento inicial de carreira né, e um apelo principalmente na inclusão de jovens de baixa vulnerabilidade, é... então, eu acho que são extremidades, mas que a gente, como firma, endereça questões pra isso, então eu gosto muito na verdade, e destaco ambas as iniciativas. Jovens aprendizes, aqui na área, a gente tá há seis anos trabalhando com jovens aprendizes, nas oportunidades, nós efetivamos os nossos jovens aprendizes. Posso te dizer aqui, ser ousado a dizer que o nosso maior talento hoje, ele é um jovem aprendiz, e entre nós aqui que a gente chama de liderança, diretores, gerentes seniores, a gente brinca né, que esse menino, ele vai ocupar as nossas cadeiras no futuro, então assim, você vê que um programa que tornou é aquela pessoa inclusiva, trouxe ela pra um ambiente corporativo que favoreceu o seu desenvolvimento, e hoje, é um baita de um profissional, apesar da pouca idade, uma maturidade conquistada dentro desse tempo, que destaca, sobressai, em relação a outros profissionais. Então, foi um programa que permitiu o ingresso dele a uma corporação, uma empresa multinacional. Talvez, esse talento né, ele poderia ter sido desperdiçado pela questão da vulnerabilidade social que ele vivenciava, ele poderia estar trabalhando em uma outra empresa se destacando, mas talvez não em uma multinacional, então talvez, algumas questões, que uma é de início outra você tá mudando o *mindset*, você sai daquele momento, talvez de ser um consultor, um especialista e que passa também a gerenciar pessoas, ter um cuidado com a pessoa no dia a dia, mas acho que são dois programas muito bacanas, tá?

Renato Souza: Tá ok! Sobre os programas que são focados em gênero, mais especificamente pra atingir o equilíbrio entre homens e mulheres, você conhece algum?

Entrevistado: Repete pra mim que aí deu uma cortada, Renato.

Renato Souza: Os programas que são focados em gênero, especificamente. Por exemplo, esse que você trouxe raça e inclusão social, né? Em gênero, que busca equilíbrio entre homens e mulheres, você conhece alguma iniciativa? Já ouviu falar?

Entrevistado: É, sim... sim. O nome dos programas não. Eu sei que tem um apelo muito grande hoje, já na parte da liderança né, e um olhar dentro dos processos de seleção e também de promoção né, e tendo esses critérios como diferenciais pra avanço de promoção, mais especificamente os nomes dos programas, não Renato, e aí é uma falha minha aqui.

Renato Souza: Não, não! Não tem falha não. Sobre esse é, isso, isso já é uma ação né, as metas de promoção e tudo mais...

Entrevistado: Sim!

Renato Souza: Sobre essas metas de promoção, quando você olha elas, você as recebe, sou eu que produzo elas aqui inclusive, você recebe elas nas áreas, como que você avalia essas metas que são colocadas?

Entrevistado: Olha! Eu acho que se eu tivesse numa posição, numa área diferente da que eu estou hoje, ela traria talvez alguns desafios, né, é... porque aí a gente precisa atender uma orientação no *driver* dentro da empresa e aí tem que dá uma olhada como que eu estaria no quadro técnico ali do profissional. Mas dentro da nossa área hoje, não é um desafio, por incrível que pareça, então ela é uma meta que já anda em conjunto com nossos objetivos, né. Então, a pessoa que, há dois anos, a gente já entendia como *senior associate* e começou a preparar pra uma potencial promoção era uma mulher, né, mas não pelo fato de ela ser uma mulher, e sim um profissional que se destacava e sem ter qualquer tipo de diferenciação entre sexo, raça, etnia ou entre outros pontos. Então eu acho que o quadro profissional de hoje da equipe (inaudível) *and travel*, ele favorece isso, a gente já é bem diversificado... ainda, a gente tem um olhar que na liderança, no nível mais alto de diretores e gerentes seniores, não é, e essa camada que precisa mexer ainda, mas nos demais, a gente já tá bem equilibrado, desde o jovem aprendiz, até os gerentes. Hoje a gente tem mais mulheres no cargo de gerente do que homens, e se a gente continuar na progressão dentro da nossa própria área, olhar uma oportunidade e a reposição, ela acontece dentro da área sem trazer do mercado, a chance hoje de também de ter uma mulher dentro dessa camada mais de liderança, que é de diretor junto com os gerentes seniores, ela hoje é maior, é de três pra um hoje, a gente tem três gerentes mulheres e um homem nessa questão. O nosso *seniors associates* agora ficou desequilibrado, por que eram dois e dois, só que uma subiu, né e ficou um e dois, mas em *associate* que é um quadro maior e o jovem aprendiz também. Minhas últimas seleções, aí só mais um outro comentário adicional, eu tava resgatando as minhas últimas cinco contratações, quatro últimas contratações, é, quatro, quatro, um foi homem e três mulheres, e isso eu acho que sem o objetivo sexo, tá, Renato?

Renato Souza: Aham!

Entrevistado: Foi a pessoa encontrada sendo aquela que melhor se encaixava naquela oportunidade, e aí, foram mulheres, as últimas três sequências, não tinha

ainda um objetivo ainda como *driver* por trás. Então por isso, que eu acho que eu consigo colocar pra você, as metas hoje, pra gente, elas não são desafios, né? Elas são talvez um alinhamento com algo que a gente já tinha, já vinha fazendo sem uma questão de pensamento a frente, mas coincidentemente, juntou com o nosso atual momento.

Renato Souza: Tá legal! Bom, agora uma pergunta também sim ou não, se você já conhece ou ouviu falar sobre o fenômeno chamado *glass ceiling* ou “teto de vidro”, sim ou não?

Entrevistado: Não!

Renato Souza: Não! Se você conhece ou ouviu falar sobre o fenômeno que chama *broken rung* ou “degrau quebrado”?

Entrevistado: Não! Não!

Renato Souza: Não, perfeito! É, depois eu te explico sobre esses dois fenômenos, são dois fenômenos de desigualdades de gênero. Como que você avalia a responsabilidade dos homens frente essa iniquidade de gênero que a gente tem nas organizações hoje?

Entrevistado: Olha, eu acho que alta, né? Eu acho que alta, até pelo fato ainda de os homens representarem a maioria dentro dos quadros de liderança, eu acho que esse movimento, ele tem que ser, também né, encarado pelos homens, reconhecido principalmente né, e tendo a atuação direta, né, e não ter medo, não fazer esse entendimento que, eu posso perder para uma mulher e não, né? Eu acho que essa diversificação vai somar no final das contas. Então acho que, o homem, ele tem que ter essa cabeça, essa mentalidade pra mim, viu, Renato.

Renato Souza: Você acredita que a sua educação como homem influenciou ou influencia na forma que você age hoje?

Entrevistado: Eu acho que sim, Renato. Eu acho que sim! Sim!

Renato Souza: Sim?

Entrevistado: Sim!

Renato Souza: Por que você acha que sim?

Entrevistado: Olha! É que assim, quando fala assim, a educação como homem, aí eu tô pensando lá na educação na época dos meus pais, a formação escolar, né, e talvez, depois dessa transformação profissional que a própria PWC, ela me ajudou muito, né. É, eu acho que eu ajo assim, é como eu tenho hoje o meu pensamento, como eu sou muito mais aberto, é nesses termos, nessas questões, do que talvez

muitos profissionais que tiveram no meu cargo anteriormente, eu acho que essa educação, ela vem já em um momento em que o mundo tá mudando né, e isso acaba sendo uma questão muito mais de alinhamento do que um posicionamento familiar, escolar ou profissional. Eu acho que esse momento, ele acontece mundialmente e com isso, esse fato de discussões, de elemento cada vez mais presentes, a gente vai se entendendo, vai correlacionando esses impactos e entendendo né, putz, mas porque isso né, acontecia? O que eu posso fazer de diferente? Isso vai modelando cada vez mais o ser humano. Então eu acho que o meu pensamento hoje, como eu fui criado como um homem, né, ele não muda nada do que eu penso atualmente né, eu acho que ele venha a colaborar sim. Muito pelas mudanças do mundo né, cada vez mais questões sendo discutidas, eu acho que as redes sociais né, o fenômeno rede social também colabora muito mais com isso, você ter acesso a informações né, entender muito mais esses números de desigualdades né, e entender como... eu valorizo muito uma mulher que no passado ela conseguiu atingir esse cargo de liderança né, e eu ainda brinco, olha essas mulheres, elas eram de pulso firme né, brutas no bom sentido de ter engolido ao longo dessa trajetória, eu não queira que talvez a minha filha passe por isso, apesar de eu não ter uma filha também, né, hoje a minha família, eu tenho três meninos mas olha, eu não quero que eles passem por essas situações né, então estou tentando mudar mesmo um pouco esse entendimento meu e o que eu posso fazer dentro de uma organização.

Renato Souza: Muito bom! É, uma pergunta mais direta aqui, você se considera um homem machista?

Entrevistado: Não! Não considero! Não me considero, Renato!

Renato Souza: Por que você acha que você não é um homem machista?

Entrevistado: Olha, eu acho que assim, eu tenho uma relação bem aberta em relação a esses pontos, né, e aí assim, olhando o machismo hoje em casa, por exemplo, eu e a minha esposa somos juntos, né, a gente faz todos os nossos planejamentos juntos, a gente faz as nossas divisões, as nossas partilhas juntos. Quando eu to num ambiente corporativo, é, a partir do momento que eu assumo um cargo de liderança, que você precisa se tornar um exemplo, né, não se tornar na verdade né, você precisa se manter como um exemplo ali pra aquelas pessoas e os seus liderados, não há nenhum tipo de diferenciação, um ponto de “olha, este é homem, este é mulher”. Eu não me julgo como um homem machista, é... acompanho questões de, por exemplo, LGBTQIA+, é... não sou atuante na frente, mas também não é algo que me incomoda,

porque eu vejo muito isso na sociedade né, a pessoa se sente incomodada com a questão que, olha, não tá fazendo mal pra ninguém, entendeu? Acho que isso ainda passa muito pelo preconceito e pelo machismo, né, aquela questão muito enraizada em muitos homens ainda talvez hoje, mas muito antigamente, né, mas hoje eu vejo, não se é pelo ecossistema PWC, as pessoas que eu me relaciono, muito, mas muito diferentes, muito mais aberto, né, então eu não me considero.

Renato Souza: Show! Muito bom! Você acredita ou reconhece que você possui algum tipo de privilégio só por ser homem?

Entrevistado: Boa pergunta! Só por ser homem... Olha, diretamente, se eu tive isso, eu nunca soube, Renato. Acho que é um bom *drive* pra colocar sim. Eu nunca percebi, por exemplo, num momento de olha, é... virar uma liderança, putz, foi porque é homem! Não, a minha promoção aconteceu justamente com uma outra mulher. Hoje, dentro da minha vivência da sociedade eu não vejo nenhuma diferenciação, pelo menos no ambiente que eu venho frequentando, tá, Renato?

Renato Souza: Tá bom!

Entrevistado: Eu acho que eu não tenho benefícios mais por ser homem, acho que antigamente tinha muito isso, né? Olha, só homem que pode votar, homem que é convidado pra fazer uma determinada atividade, homens que estão inseridos em algumas pautas, questões. Mas hoje em dia, eu acho que isso daí, se acontece ainda, é uma coisa que não tenho mais nem a percepção a respeito disso, não comigo, mas de uma maneira geral, viu Renato.

Renato Souza: Ok! A gente tá quase caminhando pro final aqui. Você reconhece que faz a sua parte, deveria fazer mais como homem, nessa questão de equidade de gênero?

Entrevistado: Assim, eu não sei dizer se já um modelo ideal, mas eu acho que pelo fato de ter uma preocupação a respeito disso, de pensar a respeito disso, de entender que, por exemplo, vamos pensar na questão lá de metas, que lá na frente, eu não tenho um desafio com a minha equipe, né, a princípio de... eu penso muito lá na frente assim, sabe? Será que um dia, por exemplo, dentro da minha equipe, eu teria que fazer algum tipo de movimentação dada essa e não é esse movimento esperado, mas será que teria necessidade? Aí eu olho pra dentro e falo não, eu acho que não, que a gente já tá ficando bem diversificado. As pessoas que talvez tão mais próximas de assumir a minha posição atualmente, são duas as mulheres que estão no cargo de

gerente, então assim, não vejo assim, dificuldades e problemas em relação a isso, viu Renato.

Renato Souza: Boa! Você busca influenciar outros homens, com a forma como você pensa nesse assunto?

Entrevistado: Busco! Busco! E eu tenho... aí, saindo do ambiente corporativo, eu tenho um cunhado, que ele tem um pouco aí um mais de é... que eu chamo de dificuldade, e aí a gente conversa muito a respeito disso, né. Muito, muito a respeito de equidade, muito, muito de ser inclusivo, muito né, de ter a mente aberta pra diversificar, pra diversidade, diversificar né, esse ambiente colaborativo de trabalho e torná-lo colaborativo. Eu tento! É uma missão difícil, mas eu tento, eu tento... é muito difícil.

Renato Souza: Muito bom! Bom, eu fechei as perguntas aqui, você quer colocar aqui alguma coisa?

Entrevistado: O que mais que eu posso colocar? Acho que assim né, eu... dentro do dia a dia né, eu acho que o que vem me alertando cada vez mais, analisando cada vez mais essas questões, é o próprio ambiente corporativo que a gente tá incluído né. Essa percepção, esse olhar, esse tato que a empresa tem pra essa questão, né. Então sempre que tem que tomar uma decisão, eu paro e penso a respeito desse tema, porque eu acho que isso que é importante, que é interessante, né. E eu tenho claro comigo que a decisão né, e ainda mais por ser da escola de compras né, a decisão, ela nunca pode ser “driveada” por um aspecto, ela tem que ser uma questão é... cai no mesmo tema, equidade, né. E quando você encontra isso e aí você busca um diferencial, ok né, pra você tornar essa base cada vez mais diversa, mais inclusiva, mas eu sempre saio com *drives* assim, ou a discussão com a equipe, ou alguma questão de promoção, engajamento, culturalmente sobre a empresa, não há diferenciação, né? O tato das pessoas, somos todos “pessoas”, somos todos profissionais, ser humanos, no final, tem que entender né? Recentemente, a pessoa mais nova da equipe acabou de ter filhos e isso acaba sendo uma inclusão que o homem não fazia no passado, né, dois filhos, e ela precisava ficar uma semana afastada, e eu aqui de mente aberta pra trazer ela pro ambiente e falar: “vai lá! Cuida da sua família e volta segunda com a cabeça fria por que a gente vai produzir na segunda, não tem problema, a gente vai conseguir chegar lá, a gente negocia os prazos”. É uma forma de pensar diferente, e aí, são dois aspectos, um é uma mulher e ela não tá grávida, mas com filhos dois pequenos né, um com 2 anos e um com 1

ano, vai fazer um agora, então são assim, precisa muito de uma mãe, então assim, que esse ambiente você pode proporcionar, apoia ela né, numa estrutura familiar, dar espaço... e eu tenho aqui comigo que eu também como líder preciso apoiar situações né, então eu deixo muito claro. Como é que tá o seu dia a dia? Você tá precisando de alguma coisa, de algum, alguma coisa de tempo né, que eu consiga dentro de uma área aqui, é... ceder a ela, meu, vamos se organizar, eu preciso de entrega. Então quando você precisa entregar dentro dos seus, né, das suas coisas que você tem? Ótimo! Então vamos se organizar pra isso. Então assim, imagino né, uma profissional recém-contratada, com menos de trinta dias, precisando ficar uma semana já afastada, não por uma questão ela, mas uma questão familiar, falei vai lá, cuida, mas quando voltar, aí a gente produz, porque aí a cabeça já vai tá totalmente livre, né. Eu acho que alguns pensamentos, alguns exemplos aqui de encontrar. Acho que tem muito ainda pra aprender, muito a vivenciar nessa tema, né, mas acho que é importante isso que você faz na PWC viu, que é trazer essas questões cada vez mais, né, os *mindsets*, então, meu, eu vou traçando essas jornadas e são momentos de reflexões que eu me paro assim e pego e falo, olha interessante, né, o que que eu poderia fazer diferente? Acho que é o primeiro movimento nosso, reconhecer o que que eu poderia fazer de diferente e se encontrar, agir de fato, numa questão assim.

ENTREVISTADO G

Homem, cisgênero, gerente do setor de consultoria, 52 anos

Renato Souza: Correto! vamos lá. Como é que você avalia a cultura da empresa onde você atua atualmente do ponto de vista de equidade de gênero. Quando eu falo equidade de gênero, eu falo mais, de forma mais binária entre homens e mulheres.

Entrevistado: Eu avalio muito positivamente. É, eu sinto um respeito mútuo assim, bastante disseminado, então a liderança feminina, não só a liderança, mas todo o corpo profissional feminino tem a mesma voz assim. Não senti nenhuma diferença de tratamento, delas ou de comportamento a partir delas em relação aos homens, né? É, isso me chamou mais ainda a atenção que os próprios programas. Eu sei que existem programas de ação afirmativa pras mulheres, às vezes eles nem chamam tanta atenção, porque são feitos só para elas e não tem muito alarde, né? Não sei se não é o momento, mas o momento é muito mais do racial, do LGBT, dos programas serem comunicados, né? Da mulher é menos comunicado atualmente, mas acho que é

porque também, assim, na minha impressão, talvez não tenha tanta “desinclusão”, entendeu? Quanto tem nos outros, né? Então, eu sinto muito evoluída, muito madura, né? E as sócias mulheres são muito queridas, então parece que é uma comunidade acolhedora pra mulher, né?

Renato Souza: Perfeito! Você se envolve ou já se envolveu em alguma ação específica da empresa com foco na promoção a equidade de gênero ou você faz alguma coisa nesse sentido?

Entrevistado: Huum, deixa eu pensar! Formalmente não... formalmente não. É, se eu faço alguma coisa? Eu já apoiei na comunicação de algumas iniciativas, né? No sentido de revisar o discurso, o word das mensagens que são vinculadas internamente, principalmente que, como líder de conteúdo, passa por mim algumas peças de comunicação, então ajudei a construir esse discurso em alguns momentos, né?

Renato Souza: Como que você avalia, o fato de as mulheres ainda não estarem nas posições de média e alta liderança na mesma proporção que os homens?

Entrevistado: Como eu avalio? Em que sentido assim, dá pra...

Renato Souza: Quando você olha essa disparidade ainda entre essas cadeiras, o que te passa pela cabeça?

Entrevistado: Primeira coisa é histórica, o desequilíbrio é histórico, principalmente e não é uma consequência do presente, né? É que teria que ter uma ação afirmativa muito radical, até rude pra conseguir esse equilíbrio, né. Então, eu não vejo outro caminho a não ser o gradual, né. Ações afirmativas que respeitem os espaços de cada um, já tá conquistado né, então eu vejo assim, a disparidade é evidente, porque em todos os níveis, acho que só no nível mais *staff* é equilibrado né, pelo que eu lembro dos indicadores, e nas lideranças já afunila muito, chegando à sociedade, a disparidade é gritante, né? Eu só vejo como histórico e só vejo um reparo disso também ao longo de uma certa história né, que eu tenho a sensação que vai acontecer, mas não é muito simples né, porque é toda uma sociedade, a empresa é um espelho da sociedade, também. Então, as mulheres chegam já refletidas e todas as pessoas entram na empresa já refletindo uma sociedade. Não adianta só a empresa ser super moderna e ter uma visão super madura sobre o tema, né? Então, sozinha ela não muda né, então isso que é a sensação que eu tenho, mas sozinha ela não muda não. Ela muda bastante, mas não a raiz, né? Então assim, só a empresa sozinha não conseguiria esse equilíbrio. Eu vejo que ele é bastante histórico porque

a mente, o *mindset* das pessoas aqui muda bastante, inclusive, acho, que uma coisa interessante é que eu vi mais, eu ouvi, quando eu entrei, eu ouvi mais falas preconceituosas mais inconscientes do que eu ouço hoje, hoje eu não ouço mais. Então nesses dois anos eu senti uma mudança concreta. Assim, tinha pessoas que eu falava que tinha ainda aquele repertório que você vê hoje, que evidentemente é preconceituoso, né? E, às vezes, a pessoa nem tá consciente daquilo, né? Eu já vejo que esse discurso de todo mundo mudou, assim né. Tem um aprendizado mesmo.

Renato Souza: Você conhece mulheres que poderiam, e aí pode ser na empresa atual, pode ser em qualquer outro lugar, mulheres que poderiam ter cargo de liderança, porém não avançaram?

Entrevistado: Sim.

Renato Souza: Sim? Quando você pensa nelas, quais seriam os principais motivos na sua visão, em especial, se você acha que a forma como que ela ou como elas, que você conhece, se socializam e a formação delas é um aspecto que influencia nesse contexto?

Entrevistado: Nossa é um pouco difícil essa. Acho que são muitos casos diferentes também, né? Eu acho que uma das barreiras a serem transpostas, é... como que eu posso te explicar? É que eu to pensando em casos específicos. Uma coisa comum, deixa eu começar com exemplos básicos pra ver se eu consigo chegar em alguma conclusão. Um exemplo básico é a maternidade, né? Ela é desafiadora, e ainda hoje, as mulheres tendem a achar que é preciso escolher o momento entre ser mãe ou ser uma grande profissional. Tudo por causa do meio que elas estão que vai exigir muita coisa, quanto elas também vão exigir muita coisa. Então, se olhar pelo viés da maternidade, ele é uma barreira natural, parece. Natural assim, vista com uma coisa corriqueira, né? Eu conheci mulheres assim, que falam: putz, eu vou dar uma parada pra ter um filho, né? Não entrou muito, não desceu tão redonda esse pensamento porque também, eu também parei pra ter filha, na verdade, né? Sócios também pararam pra ter filhos. Mas a licença maternidade e paternidade tá aumentando, enfim, é um desafio de todo mundo, mas a mulher tende a, culturalmente, a achar que vai ser menos valorizada se dedicar mais a outras coisas, assim, parece que tem que se matar pra ser líder, sabe? Ainda tem essa visão. Talvez tenha essa visão do outro lado também e por isso que elas tão fazendo assim. Acho que em alguns casos foi isso, entendeu? Tava ali, lá na empresa e a mulher podia investir pra virar diretora, era uma gerente e ela sabia que a empresa não iria investir nela se ela valorizasse

muito a vida pessoal dela, e isso inclui a maternidade, né? Então, é recíproco. Parece que uma coisa alimenta a outra, porque a mulher não desafia e a empresa acaba não comprando a briga, então, tem que comprar a briga também, né? Falar não: vou te apoiar, vai lá, faça sua licença e volte diretora. Muitas empresas, já tão acordando pra isso e fazendo isso. Daí o que você tira, pode ser assim, uma percepção de que algumas mulheres podem não ter a clareza de que se elas se mostrarem dispostas, vão sim ser alçadas aos postos de liderança, né. É um pouco do preconceito reativo, né? Uma defensiva, vamos dizer. Acho que senti isso um pouco. Mas isso é resultado da cultura anterior, que é das empresas e da sociedade, né? Nunca culparia a mulher por causa disso. No sentido moral, no sentido de iniciativa... mas é difícil ir além disso, né? Se tem alguma... como que chama aquele preconceito que tem um nome, que é uma auto sabotagem, tem um nome, corporativo...

Renato Souza: Síndrome da impostora.

Entrevistado: Isso! Isso! Eu acho que eu já vi isso.

Renato Souza: Tá bom!

Entrevistado: De perto, eu acho que isso influencia.

Renato Souza: E você acha a forma como que elas se socializam no dia a dia das empresas, é um aspecto também, ou você acha que isso, não?

Entrevistado: Não percebi nada nesse sentido, mesmo porque tem uma particularidade do meio que eu tô, acho que um pouco que você tá, mas o meio de marketing é muito feminino, é muita mulher, né? Estatisticamente, não sei porque, não sei explicar tudo, mas sinto isso, que eu sempre trabalhei no corporativo com muitas mulheres. Então, é um pouco fora da média, da curva média, né? Tem muitas mulheres líderes, muitas mulheres funcionárias, muitas mulheres na média gerência, né? Se for ver, é 70% de mulheres no meio que eu trabalho. Tanto aqui, quanto na empresa anterior, né? Então essa socialização é muito natural. Por exemplo, as minhas duas últimas chefes, das duas últimas empresas, são mulheres. Então eu tenho uma percepção muito... uma experiência da mulher vencedora também nesse sentido, da mulher reconhecida.

Renato Souza: Lê, como que você avalia... você até citou uns momentos aí, as ações afirmativas que são desenvolvidas nesse sentido e se em alguma delas que você acha que seja mais interessante? Seja nessa empresa atual, seja em qualquer outra que você passou?

Entrevistado: As ações que mais me chamam atenção são as que desafiam a mulher a chegar a algum lugar, a criar alguma coisa, e não só colocá-las numa posição né, a facilitar assim, é, pelo que eu já vi, é muito mais efetivo e muito mais impactante você criar um programa onde elas são desafiadas a desenvolver coisas novas do que a ter uma cota por exemplo, né. Ah, eu preciso ter pelo menos duas sócias por ano, né, isso é inócuo pra funcionar, não sei, de alguma forma funciona. A forma mais impactante que eu já vi era de apoio ao empreendedorismo feminino, então uma coisa assim, muito concreta, entendeu? Você pega o mundo onde a mulher tá e turbina então você falar, ah o empreendedorismo feminino, então vamos criar um círculo de mentoria e transformar essas empreendedoras em altas líderes, em altas potências de empresas e crescimento diferença, significa saber o que é uma diferença cultural, o que é uma diferença de gênero, o que é uma diferença histórica, são muitos patamares de diferenças, né? E assim, o que eu sinto, é que culturalmente nas forças de trabalho, principalmente entre os homens, essas diferenças não são claras, então eles não sabem o que valorizar, o que combater, onde investir, então às vezes, eu sinto os programas imaturos nesse sentido, entendeu? Principalmente entre os homens. Por isso que eu falei que o programa que tem muitas coisas práticas, é o melhor, né? Por que aí ele faz as pessoas se mexerem, trabalharem e encontrarem soluções e ainda acaba sendo mais eficiente.

Renato Souza: Duas perguntas aqui, que são sim ou não. Se você já conhece, ouviu falar sobre o fenômeno de *glass ceiling* ou “teto de vidro” e se você já conhece ou ouviu falar sobre o fenômeno de *broken rung* que é o “degrau quebrado”?

Entrevistado: Nossa, já ouvi falar, mas não conheço.

Renato Souza: Já ouviu falar... dos dois?

Entrevistado: É, provavelmente eu já ouvi falar mas sem a nomenclatura, porque eu não tô associando o fenômeno ao nome, entendeu?

Renato Souza: Tá! Isso é legal porque conecta direto com o que você falou anteriormente que é o letramento do homem.

Entrevistado: Isso!

Renato Souza: Boa! Como que você avalia, a responsabilidade dos homens frente a todas essas questões de inequidade de gênero nas posições de média a alta liderança nas empresas?

Entrevistado: Responsabilidade, você diz?

Renato Souza: É!

Entrevistado: É, buscar compreender, né? Buscar compreender, mas é uma responsabilidade que precisa ser chamada. Acho que o programa, a ação afirmativa deve chamar os homens a isso. A gente tem a responsabilidade de entender e, primeiro, parar com as atitudes que são tóxicas né, historicamente machistas, porque a gente tá numa sociedade machista, obviamente, né, todo mundo é... faz parte dessa cultura, né? Entender isso é uma responsabilidade muito importante, não só no trabalho, na vida. Então tem que buscar fórmulas onde isso tá sendo discutido, acho que tem que ser ativo pra você chegar a algum lugar, porque o homem é tão historicamente dentro da sua bolha, que pra sair, ele precisa entender ele mesmo, então acho que assim, autocompreensão é o primeiro passo pra você conseguir um diálogo sobre inclusão e um diálogo com a mulher maduro, né? E não só um diálogo assim, essa é a minha política, eu vou te colocar aqui como diretora. Então assim, é maior a responsabilidade e maior o desafio que é se compreender, porque homem vem de uma cultura que tem que resolver as coisas sozinho, aí tem vários que eu posso citar um monte de comportamentos e de crenças que são embutidas no homem e que são cultivadas ao longo da vida, na formação, nas sociedades mais machistas, nos núcleos mais machistas, que é assim, vários comportamentos que acabam sendo antissociais e dificultam o diálogo com a mulher. Então assim, a primeira responsabilidade é o autoconhecimento. Ah, eu venho da família assim, a família esperava que eu fizesse assim, que eu fosse líder, que eu fosse o arrimo da família, a o homem não chora, a não vou ficar falando muito de emoção, vou fazer meu trabalho, isso tudo é muito atual ainda, não é passado, mas tá longe de ser passado ainda.

Os homens ainda são criados assim, com essa expectativa quase que inconsciente, de que não fala muito de si mesmo e não falar muito de si mesmo, você se fecha e como que você vai falar com o outro, né? Como que você vai perceber o outro? Então, esse é o grande desafio. Quando você começa a fazer isso, aí você vai poder ter a chance de um dia poder entender o outro melhor, que é a mulher no caso que a gente tá falando, mas é qualquer outro né? Qualquer outra diferença, aí vem as outras coisas, a responsabilidade é por isso em prática, chamar pra conversa, aí é mais natural né. As ações afirmativas vão fazer sentido e vão ter mais consistência também.

Renato Souza: Perfeito! Bom, você acabou respondendo a próxima aqui, que é como você acredita que a sua educação como homem influenciou ou influencia no seu dia a dia, que é a forma como você trata as mulheres.

Entrevistado: Sim!

Renato Souza: 100% tem uma influência ali, da forma como você foi educado, né?

Entrevistado: Sim! É uma influência gigante, né? Depois de muitos anos trabalhando que fui me conhecer nesse sentido né, do que que é? Do que que vem como um desafio natural de potência, de você crescer, que todo mundo tem que ter e uma coisa, uma obrigação de ser promovido, de ter um emprego bom e não ser muito... não levar pro pessoal, nada né, sempre ser só profissional, no sentido mais frio né? Acho isso uma coisa muito do homem, da formação do homem.

Você vai deixando o ser humano de lado e colocando um cara mais frio ali no comando pra não errar, né? Isso tudo subtrai o relacionamento, a construção conjunta, que inclui a diversidade, que inclui as diferenças, né, entender as diferenças e aproveitá-las e também usá-las, né, porque também: Nossa, essa pessoa tem isso e eu não, então somos melhores, né? Ela sabe fazer isso e eu não, coisas que da infância do macho tradicional é contra, né?

Ah, você não tá falando, não vai falar das suas emoções, não tem medo, não! Se tem medo não pode no trabalho. Você tem que ir lá e fazer e arrasar, e assim, a gente tá nuns programas maduros de inclusão que buscam o contrário, né? Fala, quais são os seus medos, né? Da onde eles vêm? É outra visão. É uma visão mais humana né, então vem lá de trás mesmo.

Renato Souza: Agora uma que cai mais pra parte pessoal, e também profissional. Se você se considera um homem machista? Por quê?

das empresas, né? Ou seja, é valorizar muito as capacidades delas e isso é, valorizar no sentido de desenvolver também. Então, assim, o que funciona da minha experiência é o desenvolvimento, investimento em desenvolvimento e não inclusão por si só.

Renato Souza: E no geral, assim... as ações pra você, as ações afirmativas, é algo que faz sentido nesse processo de equalização das coisas?

Entrevistado: Sim, sim! Uma coisa que eu sinto falta é a educação dos homens para esses programas. Eu acho assim, que o homem ainda entende pouco disso. Ele aceita que é preciso, mas ele não sabe muito o que passa na cabeça da mulher pra ajudar ou mesmo pra entender o que tá acontecendo no meio que ele está, né? Porque é uma questão complexa, não é só abrir mais espaço pra mulher, é uma coisa muito mais complexa, porque são pessoas diferentes homem e mulher, e entender a

Entrevistado: Sim, por que eu tenho uma construção, um tronco ali. Então assim, se você perguntar se eu politicamente sou machista? Não, de jeito nenhum! Ao contrário, né, eu vou votar no partido da diversidade sempre, mas eu sou machista na formação, apesar de ideologicamente já ter acordado pra questão, se você for ver a minha situação, por exemplo, é exatamente o que eu te falei. É, a minha família foi formada assim, eu trabalhando muito, a minha mulher trabalhando um pouco menos por que ela cuidou mais da casa e, quando nasceram os meus filhos, ela ficou mais ainda sem trabalhar e eu mais trabalhando ainda, o que é uma estrutura totalmente machista, porque é uma divisão radical que não tem muito sentido. Tudo podia ser dividido, tanto trabalho, quanto a criação dos filhos. Então assim, eu sou machista de formação né, mas eu não gosto quando me chamam de machista. Eu sei que é por isso, mas assim, acho que precisa evoluir um pouco nos adjetivos, porque é sacanagem colocar todo mundo no mesmo saco, né? Porque eu não sou bolsonarista né, só machista, machista porque a gente nasceu num mundo machista, é isso? Mas, enfim, você entendeu que não sou a favor.

Renato Souza: Você se considera como parte de um sistema, né?

Entrevistado: Isso! Isso!

Renato Souza: E não a favor dele.

Entrevistado: Isso!

Renato Souza: Você acredita ou você reconhece que só por ser homem, você possui algum tipo de privilégio especialmente no mercado de trabalho?

Entrevistado: Acho que não. Não, porque, eu nunca... sempre foi muito meritocrática a minha inserção no mercado né, então nunca pensei nisso, nunca tive essa percepção.

Renato Souza: Você reconhece que faz a sua parte hoje nessa busca pela equidade de gênero ou deveria fazer mais alguma coisa sendo homem?

Entrevistado: Sempre dá pra fazer mais, né? Acho que sim, que eu poderia fazer mais.

Renato Souza: Quando você tem oportunidade, com qual tipo de racional você tem aquela relação desse termo específico entre homens e mulheres, você influencia outros homens, você coloca isso numa roda de conversas?

Entrevistado: Sim!

Renato Souza: Tá ok! Lê, acabamos. Você tem alguma outra coisa que você queira colocar pra assentar a entrevista?

Entrevistado: Não... É só assim, é uma das coisas que mais me, especialmente mais recorrentes pra mim, nessa produção toda, nesse processo todo que eu acompanhei nas empresas onde eu trabalho, são as ações, todas elas, não chamarem os homens pra discutir no sentido mais profundo. Eu quase me senti excluído já, entendeu? Na verdade, assim, eu já me senti excluído de alguns programas. Eu falei, mas peraí, a mulherada tá discutindo tudo aquilo e eu não to sabendo exatamente assim, sabe? Programa de inclusão tem que incluir também o que tá teoricamente já incluído né? Assim, isso me chamou muito atenção, o letramento do que não estava sendo o objeto do programa, entendeu? Seja ele de raça, de gênero, LGBT, é uma espécie de exclusão você não ser ativamente informado sobre algumas coisas né, mas também é meio pessoal, os dois lados. Mas eu senti isso com uma tônica, entendeu? São programas grandes assim, né? Por exemplo, esses programa de empreendedorismo feminino, era um programa que é global, tem uma repercussão gigantesca assim, e era tanta mulher junta o tempo todo e tão pouco homem, que parecia excluir os homens, de tão legal que era e a gente não participava. Não tira o mérito do programa, mas eu fiquei, passei um pouco de vontade de entender mais daquilo.

Renato Souza: Sim!

Entrevistado: Acho que isso é uma tônica aí, do que me pegou.

ENTREVISTADO H

Homem, cisgênero, gerente sênior do setor de auditoria, 30 anos

Renato Souza: Seguinte, pra gente começar aqui, como que você avalia a cultura da empresa que você atua do ponto de vista de equidade de gênero entre homens e mulheres?

Entrevistado: Ah... eu avalio da melhor forma possível, assim, como eu tenho dez anos dentro da firma, é incrível a evolução de quando eu entrei, pra hoje, né? Um exemplo disso, no meu time da Natura, eu não sei nem como é que se chama e nem como se classifica, mas eu tenho uma pessoa que ela nasceu homem, mas que ela é mulher, eu não sei se seria travesti, ou seria travestida, que faz parte, e eu jamais imaginei ver isso dentro da firma quando eu entrei, então a partir daí você pode ver a evolução, e o processo de mudança e de transição que a nossa firma se encontra, né? Então a minha visão e a minha leitura é que a PWC, ela é uma firma altamente inclusiva.

Renato Souza: Tá bom, você se envolve ou já se envolveu em alguma iniciativa para equidade de gênero?

Entrevistado: Não, não me envolvi ainda...

Renato Souza: Tá bom!

Entrevistado: Mas tenho total interesse em me envolver.

Renato Souza: É, como que você avalia, o fato de as mulheres ainda não terem chegado na mesma proporção de homens, quando você pensa nos cargos de liderança? Isso não só na PWC, mas que você estude, conheça...

Entrevistado: Na minha visão, eu acho que isso vem, que isso é um pouco cultural né, assim, a leitura que eu tenho é que o mundo tá em transição, tá em mudança, mas ele ainda é muito machista, então eu não vejo isso de uma forma legal, eu entendo que as mulheres precisam ter oportunidades iguais a nós, homens, ah... e eu acho que é importante, ah... pra nossa firma, a gente ter mulheres na liderança e eu faço de novo um paralelo de quando eu entrei, né? É, quando eu entrei na firma, eram pouquíssimas mulheres sócias, eram pouquíssimas, e hoje a gente já vê programas dentro da firma como aquele *Woman Leadership* e especialmente, aqui, na minha região, esse ano agora a gente teve uma promoção de uma sócia mulher, que é a Patrícia e... que quando eu entrei ela foi a minha *coach* no primeiro momento e eu fiquei super feliz pela promoção, porque ela é uma mulher e tem três filhos, então eu acompanho de perto, se pra nós homens já é difícil imagine, pra ela, mulher com três filhos, conseguir chegar lá né?

Então, voltando à sua pergunta, na minha leitura, na minha visão, eu entendo que as oportunidades para as mulheres devem ser, devem ser iguais, as oportunidades que são dadas pros homens.

Renato Souza: Você conhece alguma mulher que poderia estar num cargo de liderança hoje, mas não chegou?

Entrevistado: Não, não conheço, não conheço...

Renato Souza: Não passa ninguém pela sua cabeça hoje?

Entrevistado: É... na realidade assim, eu tive colegas de trabalho que eu enxergava nela potencial, um potencial mulher liderança aqui na firma, é... mas por escolhas, obviamente pessoais, ela decidiu seguir outro caminho e que na minha visão, eu não sei se ela tinha, como é que eu posso lhe dizer, se ela tinha pretensão em crescer na carreira, mas na minha leitura ela não chegou por escolha própria, porque potencial ela tinha, entendeu?

Renato Souza: Tá bom. Quando essas mulheres não chegam, você acha que a forma como elas se socializa dentro da empresa ou até mesmo a formação delas podem ser fatores que impactam?

Entrevistado: Formação ou...?

Renato Souza: Ou a forma como elas interagem, se socializam?

Entrevistado: É, assim, obviamente eu entendo que não, tá? Eu entendo que isso depende muito mais de força de vontade e dedicação, empenho, do que de fato formação, né... obviamente, assim, se a pessoa tiver força de vontade, se ela entregar... se ela quiser e se dedicar, eu entendo que ela vá chegar lá né, ainda mais aqui dentro da PWC, que é uma via de mão dupla: quanto mais você entrega, quanto mais você faz com que, mais oportunidade de crescimento você tem. Então, acho que são coisas que andam em paralelo, acho que isso independe de formação, depende mais de vontade, de atitude, de ação da própria pessoa.

Renato Souza: É, como você avalia, as ações afirmativas que são desenvolvidas aí em prol das mulheres e se tem uma que você acha mais interessante, que você tenha conhecido durante sua vida profissional?

Entrevistado: Você pode dar exemplos de ações?

Renato Souza: Ações afirmativas (inaudível), faz aquilo pra alcançar alguma coisa.

Entrevistado: Tá... só pra entender, mais focado pra mulher?

Renato Souza: Isso!

Entrevistado: Tá.

Renato Souza: Quando a empresa coloca atenção, investimento, dinheiro pra mulher...

Entrevistado: Tá, é... você quer saber o que que eu acho disso? Tá...

Renato Souza: Se tem alguma dessas ações que você acha mais legal, que você tenha conhecido no momento.

Entrevistado: De novo, como eu mencionei né, *Woman Leadership*, na minha leitura, na minha visão, de novo né, sendo até um pouco redundante e repetitivo, como eu disse, se pra nós homens já é difícil, imagine pra uma mulher ela se tornar sócia, ela mãe, dona de casa, a exemplo da Pati, três filhos, marido e ela consegue dar conta de tudo, então, na minha leitura, é super importante as empresas desenvolverem, desenvolverem esse tipo de ação como a PWC desenvolveu no que tange a motivação, que é motivacional para as mulheres né?

Mostrar que a firma tem interesse que ela chegue à sociedade, e vá abrir os caminhos, vá abrir as portas pra que ela consiga chegar até lá. Então, na minha leitura, é extremamente importante que seja desenvolvido ações nesse sentido, não só pra mulher né, mas pra todos os outros pilares da diversidade, e um outro que eu ia mencionar pra você até, sei que não faz parte da sua é... da sua pesquisa, pelo que eu percebi é mais focado pra mulher, e desde que eu entrei eu sempre batia nessa tecla, é... a gente tá em Salvador, a Bahia, Salvador, a cidade com a maior quantidade de negros depois da África, e a gente não tinha um gerente negro, como é que pode, né? É inadmissível, é inadmissível, e hoje, graças a Deus, a gente tem um recém-promovido que é o Ildo que participava do, daquele, tem um nome que eu esqueci agora...

Renato Souza: *Black as Manager...*

Entrevistado: *Black as Manager*, e a gente tem o Renan Adão também, a gente tem dois caras que são caras de ponta, excelentes profissionais e que a gente não tinha né... não fazia sentido nenhum. Isso, eu fico super feliz porque são dois caras que merecem estar onde estão e são dois excelentes profissionais, que tem um futuro brilhante pela frente na firma.

Renato Souza: É, agora duas perguntas se sim ou não, aqui. Se você já conhece ou já ouviu falar de um fenômeno que chama *glass ceiling*, que é teto de vidro, e se você conhece ou já ouviu falar de um fenômeno que chama *broken rung*, que é o degrau quebrado? São dois fenômenos de equidade de gênero, já ouviu falar deles?

Entrevistado: Não.

Renato Souza: Como você avalia a responsabilidade dos homens frente a essas questões de inequidade de gênero nas posições de liderança?

Entrevistado: E aí de novo né, eu acho que tudo faz menção ao que eu já mencionei lá no início, na minha leitura, um homem geralmente mais velho impacta diretamente nisso, porque o mundo é machista e tá nesse processo de transição. Por exemplo, se eu for conversar com meu avô, com meu pai que são pessoas mais velhas, você vê que essa questão do machismo está enraizada dentro deles. Então, na minha leitura eu acho que o homem impacta diretamente nisso, a sensação que eu tenho é que isso tá se reciclando, se renovando de acordo com as gerações.

Renato Souza: Você acha que ah... e isso está conectado com essa sua última resposta, que a educação que você recebeu lá atrás, do seu pai, da sua mãe, da forma como você foi educado, construído, influencia na forma como você é um homem hoje?

Entrevistado: Totalmente, totalmente, mas eu acho que vai muito da pessoa também, a pessoa tem uma cabeça mais aberta, tá aberto a mudanças. A minha criação era pra eu ser assim, machista, mulher não trabalha, mulher tem que ser submissa ao homem, que é assim que foi na minha casa, e não é mais assim, o mundo mudou, as mulheres têm que ter oportunidades iguais aos homens como eu mencionei anteriormente, é... eu acho que isso impacta sim, criação impacta é... mas não é um fator decisivo.

Renato Souza: Você, nesse contexto todo se considera um homem machista?

Entrevistado: Eu considero que eu tenho características machistas em determinados assuntos... em determinados assuntos, eu considero que tenho, mas que assim, tá num processo de evolução e de mudança, porque minha noiva é altamente feminista, então ela bate muito em cima dessa tecla entendeu? Então, assim, eu sinto que eu tô num processo de evolução, se eu olhar a minha pessoa de dez anos atrás, quando eu entrei na firma e hoje, é outra coisa, é outra coisa.

E, de novo, eu acho que é um processo transformacional, né? Que a gente tá evoluindo, de acordo com as gerações, e quem ficar com essa mentalidade machista, pra trás, vai ficar excluído do mercado de trabalho, enfim, do convívio social com outras pessoas, se torna ultrapassado, né?

Renato Souza: Você acredita, que por ser um homem, você teria mais privilégios que as mulheres?

Entrevistado: Depende, você fala é... no mercado de trabalho?

Renato Souza: No mercado.

Entrevistado: Hoje, eu acho que não, hoje eu acho que não, eu acho que isso tá bem mais equilibrado.

Renato Souza: Você acredita que você, enquanto homem, você faz a sua parte como homem? Você acha que deveria fazer alguma coisa a mais, como é que você avalia a sua performance aí na equidade de gênero?

Entrevistado: Eu acho que a gente sempre pode fazer um pouquinho a mais do que a gente faz em tudo, tá? Então, na minha leitura, assim, é eu acho que eu posso fazer mais.

Renato Souza: Você tem uma opinião que tem aí se formatado, você se coloca como um processo evolutivo sobre a importância da equidade e tudo mais. Você busca influenciar outros homens nesse sentido, quando você tem a oportunidade?

Entrevistado: Sim, com certeza, sem sombra de dúvidas! E até dividindo com você né, como eu mencionei, na nossa equipe, na Natura, a equipe que eu lidero, eu fiquei extremamente feliz de ter uma pessoa dentro dessa equipe... pra mim foi... como é que eu posso dizer, foi... nós fomos privilegiados em ter, é uma excelente profissional também, é... e eu compartilhei com todos os outros gerentes com quem eu tenho relacionamento dessa experiência, o quão inovador, legal e satisfatório foi.

Renato Souza: Boa! Última, de tudo isso que a gente conversou, você quer colocar algum ponto especial ou alguma reflexão?

Entrevistado: Não, não tenho nada a acrescentar.

Renato Souza: Ótimo!

ENTREVISTADO I

Homem, cisgênero, 35 anos e executivo do setor bancário

Renato Souza: Seguinte, como que você avalia a cultura da empresa que você atua ou que você já atuou, do ponto de vista de equidade de gênero. Quando a gente fala equidade de gênero, eu falo de uma forma mais binária entre homens e mulheres.

Entrevistado: Tá, falando da empresa que estou agora, a experiência que está mais fresca na mente. Olha, Re, eu acho que, eu vou começar falando que eu notei sim uma grande diferença entre Brasil e Irlanda, eu acho que aqui está um pouco ligeiramente mais avançado em algumas questões, não porque eu acho que os europeus são menos racistas ou porque eles não sofrem das mesmas questões que a nossa sociedade sofre, mas porque eles, em alguns mecanismos, eles estão melhores assim, alguns mecanismos que eu acredito que vão chegar pra nós, que demandam muitos debates que já estão acontecendo, mas que não aconteceram antes. Por exemplo, num processo pré-seletivo, se você tem uma vaga lá aberta, existe uma porção de regras que são levadas muito a sério aqui, pelos Recursos Humanos, pelo gerente contratante, que você não pode perguntar absolutamente nada, então você tem pouquíssimas informações da pessoa que você vai entrevistar antes da entrevista. Você de fato sabe ali, na hora que a pessoa se senta na tua frente, então quando eu abro uma vaga, eu abro a vaga e coloco lá, eu preciso de uma pessoa com esse perfil, eu quero contratar uma pessoa com esse perfil, e aí vai pra Recursos Humanos, Recursos Humanos faz a pré-seleção, a triagem, e me manda quatro candidatos. Eu não sei se é homem, mulher, eu não sei idade, eu não sei se é

casado, se é solteiro, não sei o estado civil, não sei nada. Eu sei estritamente do perfil profissional ali. Então, experiência profissional, se tem, se não tem, muitas vezes não tem, depende da vaga, não é? Se fez algum trabalho voluntário... E você não pode perguntar isso, sobre a lei, né?

Então mesmo quando eu sento lá pra fazer a entrevista, né? Obviamente, então um dia antes de a entrevista acontecer, o RH me manda um link, se é online ou se for presencial, eles fazem a reserva e falam que tá reservada a sala e que você vai entrevistar o Renato. Então eu fico sabendo no dia, muitas vezes, ou no dia anterior que é um homem, por exemplo, ou que é uma mulher tal, pelo nome. E eu que sou estrangeiro, muitas vezes, nem sei por que tem nomes que eu não sei se é homem ou se é mulher, então é interessante assim.

As primeiras vezes pra mim foi um pouco estranho, porque eu ainda tenho muitos vícios brasileiros né, então o nosso currículo aí eu não sei se ainda o formato, mas no meu currículo há seis anos, eu colocaria, brasileiro, solteiro, sem filhos blá, blá, blá, blá, meu endereço e aqui não se põe isso, porque é inerente no nosso classificar muitas coisas, já, né?

Eu me lembro de ver isso acontecer no Brasil, de ouvir isso de chefes, ah qual a idade dessa moça? É solteira? Vai casar logo, vai querer ter filhos ou se é casada? Pergunta se tem filhos na triagem, se tem filhos quantos anos? É absurdo assim você fazer uma pergunta dessa aqui, é surreal, mesmo com as pessoas que você já trabalha há muitos anos. Na minha equipe tem 30 pessoas eu sei pouquíssimo, exceto se você vai pra um *happy hour* tomar cerveja, mas dentro da empresa assim, ninguém chega pra você pra falar e aí, Vi, você tem namorado?

Essas coisas que eram comuns no ambiente de trabalho no Brasil e que eu vejo que aqui, voltando à pergunta, é proporcionam que essas desigualdades sejam mais controladas, né? Então eu não tenho o poder como gerente contratante de selecionar, eu quero um homem. Eu não tenho esse poder.

Renato Souza: Diferente, então na, embora online, você entende que é uma cultura mais positiva do ponto de vista entre homens e mulheres?

Entrevistado: Sim, sim com certeza, com certeza.

Renato Souza: Você se envolve ou já se envolveu em alguma iniciativa específica com foco nessa promoção de equidade de gênero, entre homens e mulheres?

Entrevistado: Não.

Renato Souza: Não...

Entrevistado: Nunca.

Renato Souza: Teve oportunidade pra isso? Ah não perguntei antes, o setor da sua empresa é finanças também?

Entrevistado: Financeiro, sim, banco. Re, eles têm, provavelmente você também tem isso na sua empresa, há muitos *networkings*, como que a gente colocaria isso em português; os grupos, são muitos grupos que estão lá disponíveis e que tão sempre ali, que são sempre ali divulgados pelo RH, pelas gerências de área, incentivando você a participar, então por exemplo eu faço parte do grupo LGBT da empresa, eu faço parte da comunidade latina da empresa, existem. E eu sei que existem também grupos que tratam desses assuntos é de desigualdades de gênero, mas não, nunca fui a fundo pesquisar, nunca participei.

Renato Souza: Como que você avalia o fato de as mulheres ainda não estarem na mesma proporção que os homens em cargos de média e alta liderança?

Entrevistado: Eu avalio um pouco como consequência de uma porção de aspectos estruturais, né, que eu acho que fazem parte da nossa cultura. Por exemplo, ainda que... mas eu me lembro muito disso no Brasil, a mulher é muito mais demandada de uma porção de outras obrigações familiares, vamos colocar assim, do que o homem. Eu me lembro de ter visto uma pesquisa, não lembro se do IBGE, uma pesquisa brasileira, alguma pesquisa que pesquisava sobre igualdade de gêneros e aí perguntava pra mulheres e homens se alguma vez teve que deixar o trabalho... de dez entrevistados os homens e dez entrevistadas mulheres, quantas vezes você teve que deixar o trabalho mais cedo porque você foi chamada na escola, ou porque o teu filho teve um problema de saúde ou enfim, e assim quase 0% dos homens e quase 100% das mulheres.

Era impressionante assim a discrepância porque eu acho que é consequência de tudo isso. Então, amarrando com que você perguntou, eu avalio como: as mulheres culturalmente são o gênero que tão encarregadas da casa, se são casadas heterossexuais, são encarregadas das obrigações da casa, das obrigações com os filhos, da educação dos filhos, muitas vezes das finanças na casa, então e o homem... óbvio que isso não é uma regra, eu acho que isso tá mudando, mas eu acho que culturalmente ainda é muito assim.

A licença maternidade, aqui tá se discutindo, tá começando de forma eloquente a licença parental, em vez de licença maternidade... aqui existe, eu sei que no Brasil também tem em grandes corporações, mas aqui já faz parte da legislação a licença

paternidade também, que é insignificante em relação à mulher, são acho que duas semanas, mas existe já um reconhecimento de que a obrigação tem que ser ali dos dois, mas eu avalio como uma consequência de que as pobres mulheres estão culturalmente incumbidas, então assim, ai cara pra ser um diretor, eu preciso de alguém disponível 24 horas, né vou colocar assim, precisa dar mil por cento, precisa dar o sangue, ah mas tem bebê, tem filho pequeno, não vai poder... tá com a mãe, sei lá, com um problema de saúde.

É engraçado como isso é interpretado de maneiras diferentes porque você pode ter um homem dentro de uma corporação, que tem filhos, que o filho tá eventualmente com algum problema de saúde ou que tenha qualquer outro tipo de problema familiar, mas não existe essa preocupação de que o homem não dará ali todo potencial que ele poderia dar pro cargo, e com as mulheres sim.

Eu acho que as mulheres sempre vão precisar dar aquele *extra mile*, sempre se provar pra falar: “não, eu posso ser, a mãe, a esposa, a dona de casa e a diretora” e acabam também muitas vezes aí no *burn outs*, é mais ou menos assim, não sei se tá respondida tua pergunta.

Renato Souza: Você conhece alguma mulher que poderia ocupar uma cadeira de liderança e não ocupa hoje?

Entrevistado: Conheço... ela inclusive deixou a empresa.

Renato Souza: Você acha que, quais são os motivos na sua opinião e, em especial, se você acha que a forma como ela socializa no contexto e a formação dela são coisas que impactam também?

Entrevistado: Não sei se esse exemplo vai valer até por ser culturas diferentes, não é? Mas nós tentamos promover uma das analistas que nós tínhamos na Índia. Ela era excelente, ela é né, é que ela saiu da empresa então eu perdi o contato, mas ela é, desde que eu entrei assim, ela já estava quando eu entrei, e ela era excelente, excelente, sabia tudo, aprendi tudo com ela... mas todo mundo trabalhando de países diferentes, só que em questões de hierarquia na empresa, a Índia reporta à Irlanda, então eu era um gerente do projeto que ela atuava e eu achava ela fantástica, falava cara, quando tinha as avaliações anuais, eu falava: essa menina precisa ser promovida, essa menina precisa ser promovida, quanto tempo ela tá no cargo, e tal, eu fui pesquisar, ela já tinha sido promovida uma ou duas vezes, o sistema hierárquico indiano é muito mais, qual que é o oposto de enxuto...

Renato Souza: Denso, né?

Entrevistado: Do que o irlandês, é um pouco parecido com o brasileiro, o brasileiro também é assim, você tem analista júnior, pleno, sênior, aquela papagaiada. Aqui é um negócio mais enxugado assim, e aí eu queria trazer essa menina pra um nível de supervisão, de coordenação. E Re, nós fizemos de tudo... teve aval meu, aval de todo mundo, de Buda, de Jesus Cristo, dos americanos, fui juntei, fiz um dossiê com o trabalho, botei no RH, tinha vaga, tinha verba, não rolou porque deram mil e uma desculpas oficiais, obviamente isso não foi pro sistema.

Mas a rádio peão, a rádio peão sempre conta tudo, era pelo fato de que, dentro ali da sociedade indiana, ela não era bem vista, não sei nem que palavra usar, mas não estava ali qualificada: mulher, solteira, não participava, eles tem umas questões de casta que não é falado, mas é um pouco também que comparando com as nossas, que seriam as nossas classes sociais né, ah veio da periferia, mora nos Jardins, mora na Zona Leste, eram umas questões assim que não passou no RH da Índia, não passou na gerência, porque apesar de tudo, você precisa da aprovação local dela.

Hierarquicamente ela era ali da folha de pagamento indiana e não passou assim... nada nos convenceu de que era uma discriminação assim, não vou, não sei, eu acho que o fato de ela ser mulher era um grande fato porque eu vejo tratamento com eles todos os dias, entre homens e mulheres, entre eles, sobretudo na Índia assim, em peso é 80% de homens e 20% de mulheres... e ela acabou, né, não tive o que dizer pra ela, na avaliação dela, de que, quando eu fui fazer a avaliação dela, eu gaguejava e ela foi embora óbvio, graças a Deus que ela foi, eu também iria, ela foi pra uma outra empresa inglesa agora, espero que esteja bem, mas esse é um dos casos que me marcou.

Renato Souza: Vi, o que que você acha, e eu não sei a realidade da sua empresa, o que você acha sobre as ações afirmativas? Quando a gente fala de ação afirmativa, a gente fala daquele investimento que a empresa faz específico pra determinado público. Então, assim, vou investir pra acelerar a carreira de mulher, vou investir nisso aqui. Esse tipo de ação, se tem alguma que você já tenha visto que você acha, essa é legal?

Entrevistado: Eu acho que qualquer tipo de ação onde você está colocando energia e grana pra um público que foi identificado como marginal, que não faz parte ali da grande maioria, um grupo desfavorecido, eu acho que é válido. E assim, eu vou te confessar que eu aprendo muito também, eu aprendi muito nesses últimos anos com isso porque eu nunca fui muito a... eu sempre tive um pensamento que, muitas vezes,

quando eu paro pra refletir me gera vergonha, mas graças a Deus a gente só vai pra frente. Mas eu sempre tive um pensamento tolo, assim, aristocrático, de que não é preciso fazer ativismo das coisas, que ativismo é sensacionalismo, de que as pessoas estão querendo atenção, e acho que essa mudança pra cá também que me proporcionou ter um olhar um pouco de fora do meu próprio país, da minha própria cultura e olhar também pra cá, pra sociedade daqui, não “sendo” desta sociedade, eu acho que é um lugar bacana e que me fez mudar de opinião com relação a isso. Falando especificamente da ação pra ajudar as mulheres, a equidade de gêneros dentro das empresas, teve uma ação, que foi no ano passado ou um ano e meio atrás, que teve um *boom* aqui enfim de todas, no momento quando teve o *boom* da pandemia, que tinha muitas *calls*, muitas *lives*, todo mundo querendo dizer alguma coisa, e aí foram surgindo esses grupos tal, e teve um grande número, o maior grupo, se não me engano, era o grupo das mulheres e tal e elas falavam de vários assuntos, mas eu participei especificamente de uma das reuniões que eram mulheres em Haiti, em tecnologia, e aí os caras lá, que é a grande maioria em tecnologia são homens, e iam lá falar sobre *coding*, sobre programação e tal e assim são assuntos que eu odeio, mas que tá muito em alta e precisa ser discutido em todas as corporações, e eu achei muito bonito assim, eu me lembro de ver todo mundo, as mulheres todas prestando atenção naquilo e, depois que terminou ali a reunião, quantas interessadas tiveram... porque aí o banco, o intuito do banco era a gente quer apresentar isso pra vocês, pra ver se há interesse e o banco vai financiar, eventualmente, um curso de *coding* ou uma faculdade, uma bolsa de faculdade de tecnologia para mulheres e, Re, choveu... aí eu pensava, cara não vai dar nada isso aí né tipo, ninguém vai querer, e choveu, choveu, a mulherada arrasou e elas faziam perguntas inteligentes assim... eu falava, cara, não sei nem o que ela está falando e era assim uma menina, novinha e eu achei aquilo muito bonito no final das contas, porque assim, o banco contratou uma empresa de tecnologia pra dar um curso de *coding* pra um grupo enorme assim de mulheres, e obviamente isso é uma coisa que você vê frutos a longo prazo, mas eu tenho certeza que dali quantas profissionais que não vão se encontrar, que não vão fazer mudanças de carreira, que não vão enfim... então sim, sou super a favor depois dessa experiência, sou super a favor.

Renato Souza: Que legal, tá bom. Agora duas perguntas que elas são mais pragmáticas, se sim ou não. Se você conhece ou ouviu já falar sobre um fenômeno

que chama *glass ceiling* ou “teto de vidro”, ou o fenômeno de *broken rung*, que é o “degrau quebrado”?

Entrevistado: Re, eu acho que já ouvi falar do *glass ceiling*, mas eu não me lembro o que é, eu já ouvi sim, e o segundo não, o segundo com certeza não. Você não vai me contar?

Renato Souza: Eu te conto depois! Agora vem uma parte mais focada nos homens, como que você avalia a responsabilidade dos homens frente a toda essa inequidade de gênero nas posições de liderança?

Entrevistado: A responsabilidade dos homens como situação privilegiada é de trazer a pauta, é sempre né? É trazer dados, trazer o assunto pro centro da mesa, é pra ser discutido, perguntar às mulheres como elas se sentem num ambiente de trabalho, né, sobretudo homens em posição de liderança, é incentivar de repente, acho que pra uma empresa... a empresa sempre, por exemplo a empresa que eu trabalho sempre apresenta, anualmente, dados comparativos: “ah olha, nós somos uma empresa de X% homens, X% mulheres”, esse tipo de dados e houve anos em que eles fazem um comparativo da empresa, e deu que a grande maioria eram homens, e hoje tá bem equilibrado, mas que houve um esforço, né... contradizendo aquilo que eu falei no começo que não há escolha de sexo, mas vamos aqui pra um viés já que é 70/30, vamos tentar trazer esse 30 pra um 35, ou pra um 40, tentando ali no processo seletivo trazer mais mulheres. Acho que esse é o papel dos homens.

Renato Souza: Pensando em você agora, Vi, você acha que a forma como você foi educada... a forma como você cresce na sua família influencia, influenciou, em como que você se construiu homem na sociedade?

Entrevistado: Sim, sim, muito. Acho que não tem como fugir disso, mas acho que também houve um, acho que não sei, difícil de dizer em termos percentuais, mas sim acho que também muito do que eu sou hoje foi dado à minha experiência e ao choque, assim, e ao aprender com pessoas que pensavam diferentemente de mim, de ter situações conflitantes, assim. Eu acho que foi grande geradora de mudança, falando de mim mesmo.

Renato Souza: Você se considera um homem machista?

Entrevistado: Às vezes.

Renato Souza: Por quê?

Entrevistado: Porque às vezes eu acho que, eu já disse coisas que eu não queria dizer, depois que eu disse, falei meu Deus, por que que eu disse isso pra uma mulher?

E aí você vai se dando conta do estruturalismo que é ali a questão da criação, enfim da cultura... então eu acho que é isso, eu acho que dentro de mim existem partes machistas, que nem eu mesmo me dou conta, você vai trazendo a consciência conforme você vai vivendo e lidando com o que aconteceu ali, que você é machista... e puta, desculpa, já falei, já foi. E aí você, enfim, é mais assim.

Renato Souza: Você acredita que, pelo fato de ser homem, você possui mais privilégios que mulheres no mercado de trabalho?

Entrevistado: Re, eu não sei, não sei te responder isso, sinceramente eu vou te dizer, por quê. Eu acho, estou tentando pensar aqui mais no meu período de Brasil, que era um outro momento da minha vida que eu também acho que escondia muito a minha sexualidade porque também tinha vergonha, enfim... então, eu acho que, no início da minha carreira, eu sempre trabalhei em profissões, no mercado financeiro, o mercado financeiro é um mercado machista e eu estou nesse mercado há... 95% da minha experiência foi nesse mercado, desde o início da minha carreira e todas as funções que eu desempenhei, são funções que eu lidava com ambientes machistas, então, por exemplo, gerente de banco né, nem sei mais se a figura do gerente de banco que eu fui existe ainda no Brasil, tá mudando isso com os bancos digitais, mas era muito comum eu ouvir coisas assim, por exemplo, “ah é você que vai cuidar do meu dinheiro? Quem é o “você”, né? E aí vai todo tipo de discriminação que você possa imaginar, mas pra começar pelo gênero, estado civil, obviamente a questão da sexualidade, filhos... tem uma lista enorme, mas enfim, mas em muitos momentos, se não quase todo o tempo eu não era eu ali, era um personagem que eu fazia pra poder desempenhar aquela função que era o homem que cuida do dinheiro da minha empresa, e esse homem, qual é o conceito aceitável do homem que cuida do dinheiro de uma empresa? O homem heterossexual, branco, que veio de boa família, educado, que sabe falar sobre todos os assuntos, então, muitos momentos ali não era eu. Então respondendo a sua pergunta: em algum momento, acho que me favoreceu, sim. Mas a partir do momento que eu comecei a desabrochar mais pra questão do “eu não quero mais fazer um papel que não sou eu”, falando aí de N coisas, não vi mais por que eu acho que também me coloquei numa posição mais de igualdade, assim, de eu vou concorrer de igual pra igual com homens, mulheres e heteros e gays, enfim, acho que conforme você vai resolvendo machismo, sexualidade, gênero dentro da tua cabeça, isso vai perdendo a importância, ou vai tomando uma outra importância. Então talvez, num passado, eu tivesse consciência de que ser homem me favorecia

e eu usava daquilo pra algum benefício e, hoje, a consciência é mais, talvez... hoje, talvez o fato de eu ser homem, o meu interlocutor, quem tá ali querendo me oferecer uma oportunidade, queira me dar a oportunidade mais por eu ser homem, mas cabe a mim me colocar de uma maneira que eu não seja, que eu não usufrua dessa condição. Não sei se eu consegui ser claro.

Renato Souza: Muito legal, depois a gente fala sobre isso, muito legal! Tá acabando, você reconhece que faz a sua parte do ponto de vista desse equilíbrio entre homens e mulheres ou você acha que poderia fazer alguma coisa mais?

Entrevistado: Não, eu acho que poderia fazer mais, acho que sempre se pode fazer mais. Acredito, assim, ativamente eu não faço, não participo de nenhuma atividade ativa, que tá ali pra isso que eu faço é aplicar valores pessoais, é ser uma pessoa boa, tentar ser uma pessoa boa, aplicar valores pessoais e tentar olhar todo mundo igual, mas mesmo quando a gente faz isso, a gente tá imbuído de uma porção de cultura, de uma porção de coisas que você não tem de onde fugir daquele produto, eu sou o que sou porque vim de onde vim e por mais que você tente, não dá pra ser muitas vezes, mas respondendo acho que dá pra melhorar.

Renato Souza: OK, conforme você vai desenvolvendo na sua cabeça aí, você busca influenciar outros homens ou não?

Entrevistado: Em que aspecto? No aspecto de gênero?

Renato Souza: É.

Entrevistado: Eu acho que a minha influência vai muito, sim, mais acho que não na empresa, acho que na empresa eu ainda acabo ali tomado pelo meu dia a dia, mais no aspecto pessoal, sim, mas mais com os meus amigos, eu sou o chato que o meu programa social hoje em dia é eu amo sair pra debater as coisas, pra conversar sobre coisas e aí é...

E geralmente eu trago esses temas assim, e eu adoro até às vezes quando é mais quente a discussão, eu adoro porque eu acho que ganha-se muito assim, ainda mais aqui que você sempre lida com gente, com todo tipo de experiência, com outros tipos de cultura. Eu acho que a minha influência vai daí, de falar: “olha eu vivi isso na minha empresa, vivi essa experiencia pessoal na minha vida” e a pessoa compartilha, acho que é mais essa troca, a influência é mais uma partilha pessoal e não tanto profissional.

Renato Souza: Vi, mais alguma coisa, alguma reflexão que você queira colocar no final?

Entrevistado: Não, somente queria agradecer o convite e é um prazer... espero ter colaborado, como disse, nunca participei ativamente no tema, mas espero ter colaborado com alguma coisa.

ENTREVISTADO J

Homem, cisgênero, diretor do setor químico, 50 anos

Renato Souza: Vamos lá! Querido, primeira pergunta aqui. Como que você avalia a cultura da empresa que você atua ou já atuou, enfim, no ponto de vista de equidade de gênero?

Entrevistado: De identidade de gênero?

Renato Souza: Equidade!

Entrevistado: Equidade? Ah sim, sim, sim, sim, sim. Perfeito!

Renato Souza: Quando eu falo equidade de gênero, nesse contexto do trabalho, o trabalho, ele tá pautado nas desigualdades entre homens e mulheres em condições de média e alta liderança, tá? É, e a ideia é escutar o homem pra ver qual a percepção do homem frente a esses desafios, uma vez que a gente sempre ouve muito as mulheres em relação a isso. Então, quando eu falo equidade de gênero, é de uma forma mais binária, entre homem e mulher, tá? Então considerando essa equidade entre homens e mulheres, como que você avalia a empresa atualmente? A cultura dela?

Entrevistado: Ah! A gente tem como... nós começamos a trabalhar um programa de diversidade e equidade e inclusão. Tem aproximadamente três anos. Ah, nós estamos aprendendo, nós estamos evoluindo, né? Mas a gente sente, a gente vê que não tá só no *power point*, não tá só no papel, a gente tem grupos e redes que trabalham ativamente. A gente tem a alta direção totalmente aberta pra escutar as melhores práticas, pra implementar né? A gente acabou de aprovar licença parental, então homens e mulheres terão o mesmo período de licença né, então, se são ações na prática, que mostram que não tá só no discurso, mas que a gente tá indo pra execução, né. Quando eu olho hoje pra configuração, ainda é bem desbalanceado, quando eu olho a diretoria, a diretoria Brasil, somos 7 diretores, uma mulher e seis homens.

Quando eu olho, média gerência, aí eu tô falando de gerentes e coordenadores, eu falo num equilíbrio mais 50/50, acho que até ligeiramente, mulheres um pouquinho

acima de homens e média gerência. Gerência e coordenação. A empresa, ela tem um, uma meta de até, acho que 2025, a gente ter 25% de mulheres na alta direção, né? Ou seja, um em cada quatro diretores, uma tem que ser mulher. É... hoje, a gente tá um pra sete, então a gente tem um trabalho forte aí pros próximos anos para atingir essa meta, mas eu vejo uma cultura aprendendo sobre isso, interessado em aprender, aberta e já colocando algumas ações na execução dessa estratégia de equidade.

Renato Souza: Tá legal! Você se envolve com ou já se envolveu diretamente em alguma ação focada na equidade de gênero?

Entrevistado: Não! Na equidade de gênero, não. Ainda não tive a oportunidade de me envolver em alguma ação específica pra isso, quer dizer, na licença parental, eu fui consultado dos cenários, né, dos possíveis cenários que seriam, o que que eu achava, tal. Foi a única ação que eu fui envolvido, mesmo porque eu não faço parte do comitê e do grupo de equidade, eu faço parte do LGBTQIA +, né...

Renato Souza: Tá!

Entrevistado: Como *sponsor*, mas não na equidade. Equidade a gente tem a Cristina que é diretora e ela se envolve, mas eu não.

Renato Souza: Tá joia! Hoje, como que você avalia o fato de as mulheres não estarem na mesma proporção que os homens nas posições de média, alta liderança?

Entrevistado: Eu acho que é histórico, a gente vem, a Univar aqui, na América Latina, no Brasil, especificamente, ela chegou a 10 anos né, a gente não tinha a empresa aqui há dez anos atrás e nós fomos crescendo por aquisições. Por aquisições de empresas familiares, né? Empresas familiares, então em 2010 nós tivemos uma aquisição, em 2011 uma aquisição, em 2014 outra, 2017 outra, 2021 outra. Empresas familiares de donos homens onde as suas pessoas de "confiança" eram homens que, pela aquisição, muitos foram ficando e assumindo posições nessa diretoria.

Então eu vejo algo histórico e como a diretoria é algo que se move menos, eu vejo que a diretoria está um pouco mais "enraizada" em homens pelo movimento histórico de aquisição de empresas familiares. A média gerência, gerentes assim, a gente já tem um movimento maior de pessoas que vão buscam outras oportunidades, de talentos que a gente captura no mercado, e aí eu vejo que a gente renovou bem e a gente trouxe muitas mulheres, atraímos muitas mulheres na média gerência e aí isso que justifica essa, maior, melhor distribuição, né, mas eu vejo que na alta liderança é uma componente histórica de como a empresa chegou e cresceu no Brasil porque a gente teve uma contratação de diretor financeiro que não vem dessas aquisições e

que foi homem, mas porque foi quem atendeu o perfil da posição, nenhum momento teve alguma restrição nessa contratação mas é porque dos candidatos que foram avançando com o perfil, um homem ocupou.

Renato Souza: Tá bom! Você conhece alguma mulher que poderia estar num cargo de liderança e ela não subiu?

Entrevistado: Respondendo objetivamente, no! Você diz na empresa que eu estou, né? O universo na empresa que estou, né?

Renato Souza: É, pode ser. Na verdade, dessa pergunta você pode trazer qualquer outra mulher que você conheça, que poderia estar lá e não está.

Entrevistado: Tá, não conheço, não conheço, não conheço. Na empresa que eu estou, eu não conheço. Em outras empresas que eu passei, sim, conheço mulheres competentes que poderiam estar, mas não estão. Na empresa que eu estou, nós estamos preparando e eu vejo duas mulheres do *pipeline*. A minha sucessora, no meu plano de sucessão, está uma mulher. No meu plano de sucessão e no plano de sucessão de diretoria de RH, também, porém, isso é futuro. Pensando em passado e histórico, na empresa que eu estou não, e sim na Daoquímica por onde eu passei, sim. Isso por que a Dao é uma referência também, né, mas quando eu passei lá há dez anos atrás, eu vi uma situação que poderia ser com uma mulher, e não sei porque... talvez não tinha os atributos, não tinha... não tinha desenvolvido as competências pra ocupar naquele momento e não vou saber te dizer o porquê, mas todo mundo esperava uma ascensão de uma pessoa que não aconteceu.

Renato Souza: Você acha que a forma como elas, aí no geral né, a forma como elas se socializam umas com as outras, elas com eles, elas no mercado de trabalho, a forma como ela cria relações, e as formações hoje são potenciais barreiras na sua visão?

Entrevistado: Na minha visão, não. Na minha visão, não.

Renato Souza: Não?

Entrevistado: Na minha visão, não.

Renato Souza: Como que você avalia hoje as ações afirmativas que são desenvolvidas pelas empresas em prol das mulheres? Ações afirmativas, são aquelas direcionadas...

Entrevistado: Uhum.

Renato Souza: Tem alguma que você conheça e que acha interessante?

Entrevistado: Eu acho que tem que ter essas ações direcionadas afirmativas, eu acho que a gente tem que trabalhar com metas, né. Eu sou a favor de colocar metas e a gente vá atrás dessas metas pra que a gente também se exercite a praticar equidade, né. Então por exemplo, vou dar o exemplo desse diretor financeiro que chegou... Eu acho que do funil dos candidatos que veio, ele foi subindo, subindo, subindo e chegou, né? Porque não existia uma meta, eu acho que quando a gente coloca uma meta, eu começo a buscar um funil, não assim, dando a mesma oportunidade, se eu tenho uma meta de buscar equidade, eu acho que a gente tem que assim, é meta a colocar? Então vamos fazer um *pipeline* só de mulheres, né? E se a gente chegar no final e não encontrar nenhuma mulher, vamos buscar mais mulheres, vamos ter um pouco de paciência, vamos ter um programa, porque seguramente a gente vai encontrar uma mulher competente tal, pra sentar nessa cadeira. Minha visão, tá?

Éh, eu acho que se a gente tivesse numa situação equilibrada, legal! Abre pra todo mundo, né, e se for um homem, uma mulher, não importa, mas eu acho que ações afirmativas, eu vejo positiva, pra gente exercitar e esse exercício se torna um hábito, né? Então, eu, vejo como muito positivo e eu colocaria como uma meta pra determinada posição, tem que ser uma mulher, né. “Ah, mas só veio candidato homem”, então contrata outra consultoria, outro *head Hunter*, busca. Se você não colocar uma meta, muitas vezes, o comum vai te levar talvez né, a trazer homens, não porque o... pelo julgamento de que por superioridade. Não, nada disso! Talvez porque os homens podem ter tido mais oportunidades de desenvolvimento, de formação, então é provável que num espaço amostral, se tenha mais homens, mas existem mulheres também.

Por que não a gente olhar essas mulheres e trazer, fazer esse *pipeline* e falar: “pra essa vaga, eu quero essa diretora de finanças mulher”. Então eu sou a favor dessas ações afirmativas sim.

Renato Souza: Perfeito! Tá bom! Agora duas perguntas mais sim ou não, aqui se você conhece ou já ouviu falar de um fenômeno que se chama *glass ceiling* ou “teto de vidro” e se você já ouviu falar do fenômeno *broken rung* ou “degrau quebrado”?

Entrevistado: Não e não!

Renato Souza: Não e não?

Entrevistado: Não e não!

Renato Souza: Como você avalia a responsabilidade dos homens frente a todas essas questões de inequidade de gênero nas posições de média e alta liderança?

Entrevistado: Desculpa! Como eu avalio a responsabilidade dos homens nisso? Eu acho que... bom, primeiro, o homem, ele tem que... se ela tá numa empresa que prega por essa equidade, né? Porque assim, deixa eu, deixar eu voltar. Existem homens e homens né, e a gente sabe que existem muitos homens machistas que em pleno 2022 ainda pregam essa diferença, isso é fato né? Qual que é a responsabilidade dos homens? Talvez influenciar outros homens a respeito dessa equidade, estabelecer programas de metas, de ações afirmativas, né? Então acho que um universo de homens, é... que... que palavra que eu posso usar? Um conjunto de homens que, acredi..., não é que acreditam, porque não tem, a questão aqui não é acreditar ou não acreditar, mas que advogam, vamos dizer assim, em favor de promover uma equidade, eu acho que eles têm que ser influenciadores de outros homens, porque muitas vezes um homem vai escutar a perspectiva de outro homem, né? É, então tem que advogar, tem que ser influenciadores, né? Eles têm que, como líderes, eles têm que trabalhar em metas pra que seja promovida essa equidade. Mais ou menos assim que eu vejo.

Renato Souza: Tá bom! Você acredita que a sua educação recebida no passado, ela influencia, influenciou, na forma como você se comporta hoje como homem?

Entrevistado: Meu pai era um pouco machista, tá? Apesar de ter três filhos, um homem e duas mulheres, ele era um pouco machista, então eu não sei se... acho que ele sempre me ensinou a respeitar as mulheres, porque ele tem duas filhas, tinha duas filhas, né? Então eu acho que ele me ensinou a tratar as mulheres, apesar do machismo, me ensinou a tratar as mulheres como acho que ele gostaria que tratassem as filhas dele, né?

Então eu acho que parte sim, apesar de ele vir de um comportamento extremamente machista, mas eu acho que, por ser gay, e por sempre ter tido mais afinidade com mulheres do que com homens, eu aprendi muito estando no universo feminino né? É, estudando e me aproximando de mulheres extremamente inteligentes e competentes, desde o tempo da escola né, faculdade, no trabalho, então eu acho que é uma conjunção de fatores, tá? Eu acho que sim, alguma coisa de casa, em respeito, em relação a respeito e tratamento, mas eu acho que o convívio, sempre eu tive mais amigas do que amigos né, sempre é, eu me interessei mais pelas conversas delas do que deles, então eu acho que isso fez com que eu também respeitasse, entendesse

e pra mim acabou sendo uma coisa que eu não tive que ser influenciado pra entender equidade, eu já cresci com isso, acho que por isso, por essas razões que eu te falei.

Renato Souza: Certo, tá bom! Você se considera um homem machista?

Entrevistado: Não! Nada!

Renato Souza: Nada?

Entrevistado: Nada!

Renato Souza: Por quê?

Entrevistado: Por que eu não me considero machista? Eu acho que é justamente por isso que eu falei, de ter crescido, ter me relacionado sempre com tantas mulheres no universo delas, entendendo esse universo delas que pra mim, naturalmente, eu respeito, eu entendo né, eu não vejo homem, nunca pra mim, homem mais inteligente ou mais poderoso ou mais capaz. Não!

Porque por ter sempre convivido nesse universo, eu tive a chance de conviver com mulheres muito inteligentes, muito líderes, muito tudo, e que pra mim sempre mostrou uma igualdade de condição com o homem. Acho que isso pode ter... eu nunca, eu tô refletindo isso agora que eu to falando com você, mas eu acho que essa... sempre essa minha afinidade, sempre com grupo mais de mulheres, sempre tive mais amigas do que amigos, né.

Hoje mesmo, meus grandes amigos, são amigas, tem um amigo, mas a maioria que eu posso, aquela que você conta, amigas. Então acho que isso fez com que eu as respeitasse desde sempre... e não me tornasse machista, e ter até raiva frente a alguns comportamentos machistas com elas. Entendeu?

Renato Souza: Você acha que por ser homem, e simplesmente por ser homem, você possui mais privilégios que as mulheres no mercado de trabalho?

Entrevistado: Eu nunca senti isso, Renato!

Renato Souza: É?

Entrevistado: Eu nunca... eu nunca senti isso de, ter sido mais privilegiado por ser homem. De verdade, eu nunca senti isso.

Renato Souza: Tá!

Entrevistado: Eu sempre me vi... pode ser uma leitura errada minha ou não, mas eu sempre me vi brigando de igual pra igual. Nunca tive: ah, ele é homem então vamos ficar com ele. Não! A não ser que foi algo velado de alguma parte que eu não percebi, mas minha leitura de ter um case pra compartilhar contigo, de ter sido privilegiado por ser homem, não.

Renato Souza: Tá bom! Quando você tá... quer dizer, só voltar uma aqui. Você acha que você faz sua parte ali como homem, ou você, quando você avalia todo o contexto, você acha que poderia fazer mais?

Entrevistado: Em relação à equidade, você fala? De agir mais, de falar mais, de defender mais?

Renato Souza: É! Quando você olha, o que que você acha? Como que você avalia nisso tudo?

Entrevistado: Acho que sempre tem a oportunidade de fazer mais.

Renato Souza: Tá! Qual a sua visão que você tem hoje? Então você acredita em alguma coisa, você busca influenciar outros homens, têm oportunidade ou não?

Entrevistado: Olha! Quando tem oportunidade, sim... quando tem oportunidade, sim. Eu não sei se o ambiente que eu convivo hoje empresarial, falando assim, é um ambiente de bastante... de bastante respeito e bastante busca pela equidade, então, no ambiente, eu não tenho colegas que eu precise influenciar, tá todo mundo muito aliado a essa causa da equidade.

E no meu universo de amigos fora do ambiente de trabalho, como ele é muito, ele predomina mulheres, os homens, muitos homens gays que também não vejo machismo, eu sei que tem muito gay machista, né? Eu tenho um exemplo, falando só um parêntesis, né?

Às vezes eu vejo entre os próprios gays homens, uma discriminação frente as mulheres gays, né? Assim, acho que isso não vem ao tópico aqui, mas não deixa de ser um machismo também, velado né, porque, é, que não querem, não querem conhecer, não querem ser amigos, acham isso, acham aquilo, então eu acho que dentro até do mesmo do mundo LGBT, é... não, às vezes não existe tanta parceria entre homens gays e mulheres gays, e eu vejo isso como um pouco de machismo dentro, né?

Mas é... e nesse caso eu sempre tento influenciar, porque eu tenho muitas amigas mulheres gays, tudo e eu tenho que influenciar esses amigos também: “não, elas são legais”, né! Enfim, blá, bá, blá, blá blá.

Assim, voltando pro mundo empresarial, é, eu tendo oportunidade eu influencio, apesar de hoje eu não ser tão influenciável

Renato Souza: Ótimo! Tem mais algum ponto que você queira colocar?

Entrevistado: Acho que não...

Renato Souza: Não?

Entrevistado: Acho que a gente cobriu...

Renato Souza: Cobriu tudo?

Entrevistado: Acho que a gente cobriu tudo. É!