



Para ser relevante.

www.fdc.org.br



Daniela Lobo
Danielle Araújo
Fernanda Campos
Luciana Oliveira
Marcela Leite

Programa de Pós-graduação em Gestão de Negócios

PROJETO APLICATIVO 2022

EQUIDADE DE GENERO:

DESAFIOS NA RETENÇÃO DA LIDERANÇA FEMININA NAS
EMPRESAS

Daniela Lobo
Danielle Araújo
Fernanda Campos
Luciana Oliveira
Marcela Leite

EQUIDADE DE GENERO:
**DESAFIOS NA RETENÇÃO DA LIDERANÇA FEMININA NAS
EMPRESAS**

Projeto apresentado à Fundação Dom Cabral
como requisito parcial para a conclusão da
Especialização em Gestão de Recursos
Humanos.

Orientador: Márcio Boaventura

Belo Horizonte
2022



Daniela Lobo
Danielle Araújo
Fernanda Campos
Luciana Oliveira
Marcela Leite

EQUIDADE DE GENERO:

DESAFIOS NA RETENÇÃO DA LIDERANÇA FEMININA NAS EMPRESAS

Projeto apresentado à Fundação Dom Cabral
como requisito parcial para a conclusão da
Especialização em Gestão de Recursos
Humanos.

BANCA EXAMINADORA

Prof(a). Titulação Nome do Professor(a)

Prof(a). Titulação Nome do Professor(a)

Prof(a). Titulação Nome do Professor(a)

Belo Horizonte, 20 de novembro de 2022.



Dedicamos este trabalho às nossas famílias que sempre nos apoiaram durante toda a nossa jornada de estudos.



AGRADECIMENTOS

Agradecemos a todos que contribuíram direta ou indiretamente na construção deste estudo científico, principalmente aos nossos professores que durante todo o curso nos apoiaram e nos ajudaram em todo este processo de construção.



*“Tanto um homem como uma mulher
podem ser inteligentes, inovadores,
criativos. Nós evoluímos.”*

Chimamanda Ngozi Adichie

LOBO, Daniela *et al.* **Equidade de Genero: Desafios na retenção da liderança feminina nas empresas.** 2022. Trabalho de Conclusão de pós graduação em RH – Fundação Dom Cabral, Belo Horizonte, 2022.

RESUMO

Muito se tem discutido nos últimos tempos sobre o papel e a importância da mulher no mercado de trabalho. As empresas vêm realizando um movimento forte de contratação e promoção desse público para as posições de liderança. Acredita-se que a participação feminina nos cargos de gestão, traz diversas vantagens estratégicas e até financeiras para as organizações como o aumento da diversidade, fortalecimento da marca empregadora, aumento da lucratividade, entre outros. No entanto, as mulheres ainda encontram barreiras na consolidação da carreira, o que gera uma desigualdade e baixa retenção desse público devido a fatores diversos. Ao levantar os dados em uma empresa do ramo ferroviário, percebe-se que há um alto índice de contratação e promoção interna, porém, o percentual de perda evidencia-se bem alto não havendo incremento no percentual de participação desse público na organização. O presente trabalho visa levantar as principais dificuldades encontradas pelas mulheres em cargo de gestão e os motivos que a levam a saírem das organizações, por isso, o problema norteador deste estudo foi: Como promover a inclusão das mulheres em cargos de liderança no segmento ferroviário de cargas no Brasil? E o objetivo geral foi desenvolver um modelo que promova a inclusão e retenção de mulheres nos cargos de liderança em empresa ferroviária de carga geral no Brasil. A inclusão das mulheres em posição de liderança em todos os segmentos do mercado de trabalho ganham cada vez mais destaque, identifica-se que investir em políticas afirmativas, que valorizem a diversidade e ampliar o número de líderes mulheres poderá ajudar na geração de receita e também em todo o processo que envolve a fidelização de marca, daí a importância deste estudo para a comunidade científica, organizações e sociedade em geral, pois, compreende-se que colaboradores inseridos em atividades que integram a diversidade, inclusão e retenção rendem os melhores resultados. Para a realização do presente projeto aplicativo foi adotado como metodologia o estudo bibliográfico, que é uma revisão literária acerca do tema desenvolvido, buscou-se leituras e estudos de autores e pensadores da Administração e Gestão de Pessoas e uma análise de estudo de campo com entrevistas para embasar e promover a proposta de solução que envolve a criação de políticas e procedimentos que visem além do incremento de mulheres em seus quadros, a mentoria reversa com alta liderança da organização como ferramenta de apoio à diversidade e para a criação de uma cultura verdadeiramente inclusiva trabalhando fortemente na formação para gerar oportunidades reais de crescimento, além de serem remuneradas de forma igualitária.

Palavras-chave: Mulheres. Liderança. Retenção. Diversidade. Organizações.

LOBO, Daniela *et al.* **Diversidade: Desafios na retenção da liderança feminina nas empresas.** 2022. Trabalho de Conclusão de pós graduação em RH –Fundação Dom Cabral, Belo Horizonte, 2022.

ABSTRACT

Much has been discussed in recent times about the role and importance of women in the labor market. Companies have been making a strong effort to hire and promote this audience to leadership positions. It is believed that female participation in management positions brings several strategic and even financial advantages to organizations such as increased diversity, strengthening, increased profitability, among others. However, women still face barriers in the labor market, which generates inequality and low retention of this public due to several factors. When collecting data on a company in the railroad sector, it is noticed that there is a high rate of contraction and internal promotion, however, the percentage of loss is very high and there is no increase in the percentage of participation of this public in the organization. The present work aims to raise the main difficulties encountered by women in management positions that lead them to leave organizations, so the guiding problem of this study was: How to promote the inclusion of women in leadership positions in the freight rail segment in Brazil ? And the general objective was to develop a model that promotes the inclusion and retention of women in leadership positions in a general cargo railway company in Brazil. The inclusion of women in all segments of the job market and leadership are increasingly highlighted, it is identified that investing in affirmative policies that value diversity and increase the number of women leaders can help generate more sales and also throughout the process that involves brand loyalty, hence the importance of this study for the scientific community, organizations and society in general, as it is understood that employees engaged in activities that integrate diversity, inclusion and retention yield the best results. In order to carry out this application project, the bibliographic study was adopted as a methodology, which is a literary review on the developed theme, readings and studies of authors and thinkers of Administration and People Management and a field study analysis with interviews were sought. to support and promote the proposal for a solution that involves the creation of policies and procedures that aim, in addition to increasing women in its staff, at reverse mentoring as a tool to support diversity and to create a truly inclusive culture, working hard on training for generate real opportunities for growth, in addition to being remunerated equally.

Key-words: Women. Leadership. Retention. Diversity. organizations.

LISTA DE IMAGEM

Figura 1: Mulheres no pipeline para posição de liderança.....	30
Figura 2: Principais razões para não promoção mulheres.....	31
Figura 3: Setores	36
Figura 4: Percepção do nível de diversidade atual na empresa VLI...47	
Figura 5: Condições de desenvolvimento Profissional VLI	47
Figura 6: Pilares para inclusão e retenção de mulheres.....	53

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Questionário	36
Quadro 2: Entrevista/Perguntas	39
Quadro 3: Evolução das mulheres na VLI de 2017 a 2022 ...	46

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
ANTT	Agência Nacional de Transportes Terrestres
ESG	Environmental, Social and Governance
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
MM360	Movimento Mulher 360

SUMÁRIO

1. RESUMO EXECUTIVO.....	14
2. BASES CONCEITUAIS	
2.1 A MULHER NO MERCADO DE TRABALHO.....	18
3. FATORES QUE DIFICULTAM A INSERÇÃO DE MULHERES EM CARGOS DE LIDERANÇA EM EMPRESAS.....	24
4. O DESAFIO DAS MULHERES PERMANECEREM EM CARGOS DE LIDERANÇA	27
5. METODOLOGIA	40
6. LEVANTAMENTO E ANÁLISE DE INFORMAÇÕES	47
7. DESENVOLVIMENTO DA SOLUÇÃO	52
8. CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES	65
REFERÊNCIAS.....	67
APENDICE A	68

1. RESUMO EXECUTIVO

Muito se tem discutido nos últimos tempos sobre o papel e a importância da mulher no mercado de trabalho. As empresas vêm realizando um movimento forte de contratação e promoção desse público para as posições de liderança. Acredita-se que a participação feminina nos cargos de gestão, traz diversas vantagens estratégicas e até financeiras para as organizações como o aumento da diversidade, fortalecimento da marca empregadora, aumento da lucratividade, entre outros.

Compreende-se que com o tempo, o respeito pela dignidade do trabalho feminino foi aos poucos se firmando e as mulheres foram vencendo barreiras e paradigmas. Elas começaram a desenvolver trabalhos que lhes eram tabus representando um verdadeiro avanço. Cada vez mais percebe-se a importância da diversidade e da inclusão das mulheres em todos os segmentos e a liderança nesse público ganha cada vez mais destaque, pois identifica-se que investir em políticas afirmativas, que valorizem a equidade de gênero e ampliar o número de líderes mulheres poderá ajudar na geração de receita e também no fortalecimento da marca gerando fidelização do cliente.

No entanto, as mulheres ainda encontram barreiras no mercado de trabalho, o que gera uma desigualdade e baixa retenção desse público devido a fatores diversos. Ao levantar os dados em uma empresa do ramo ferroviário, percebe-se que há um alto índice de contratação e promoção interna, porém, o percentual de perda evidencia-se bem alto e não havendo incremento no percentual de participação desse público na organização.

O presente trabalho visa levantar as principais dificuldades encontradas pelas mulheres em cargo de gestão, os motivos que as levam a saírem das organizações e propor soluções a serem implantadas em uma empresa do setor de logística ferroviária cuja o público é predominantemente masculino visando a formação e retenção dessas líderes, criando um ambiente mais diverso, colaborativo e lucrativo para a organização.

1.1 O PROBLEMA

O problema norteador para este estudo é: Como promover a inclusão das mulheres em cargos de liderança no segmento ferroviário de cargas no Brasil?

1.2 OBJETIVO GERAL

O objetivo geral deste estudo é desenvolver um modelo que promova a inclusão e retenção de mulheres nos cargos de liderança em empresa ferroviária de carga geral no Brasil

1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Os objetivos específicos são:

- Entender as práticas de sucesso no mercado referente à inclusão e retenção de mulheres em cargos de liderança no Brasil;
- Apontar a importância da liderança feminina para as organizações e analisar os principais fatores que impedem a inserção das mulheres em cargos de liderança em empresas de Transporte Ferroviário no Brasil;
- Propor alternativas para o desenvolvimento dos negócios do segmento ferroviário com a valorização da diversidade desenvolvendo um modelo de inclusão e retenção de mulheres em posição de liderança em empresas de transporte ferroviário no Brasil;
- Analisar a viabilidade da implantação do modelo de inclusão e retenção de mulheres em posição de liderança em empresas de transporte ferroviário no Brasil.

1.4 JUSTIFICATIVA

Este estudo é de total relevância para a comunidade científica e para a sociedade, dada a importância do trabalho para a vida do indivíduo e da inclusão da

diversidade e valorização do trabalho feminino nas organizações predominantemente compostas por pessoas do gênero masculino.

Compreende-se que atualmente há um número ainda baixo de mulheres ocupando posições estratégicas no setor Ferroviário de Carga no Brasil e apesar do setor promover ações de engajamento e aceleração de carreira para esse público, e estabelecer metas de contratação através da criação de vagas exclusivas e promoções para cargos de liderança, evidencia-se que o objetivo não tem sido atingido devido à dificuldade de formação e alto *turnover*.

Em análise a uma empresa do setor, em 2021, o quadro de mulheres em posição de liderança fechou abaixo quando comparado ao ano anterior, com um turnover feminino acima da média geral da empresa. Acredita-se que existe um problema de inclusão de mulheres na cultura atual, o que gera um baixo nível de retenção e que necessita ser reavaliado e realinhado para que a diversidade e equidade sejam aplicados de forma integral e de capacitação contínua.

Compreende-se que colaboradores inseridos em atividades que integram a diversidade, inclusão e retenção rendem os melhores resultados, pois, dessa forma o trabalho passa a ser visto de forma integral e promove a valorização da diversidade como uma fonte rica de conhecimentos e desenvolvimento tanto para os colaboradores quanto para as empresas.

1.5 BREVE APRESENTAÇÃO DOS CAPÍTULOS

Compreende-se que os negócios do segmento ferroviário possuem oportunidades de crescimento e desenvolvimento que contribuem significativamente para a cadeia logística do país, e a inclusão de um modelo de promoção e retenção de mulheres em posição de liderança para essas empresas provocará a diversidade, contribuirá para o avanço do setor e para a implantação de um ambiente de trabalho favorável a atuação de líderes inspiradores integrados a todos os processos que envolvem a organização, e também para a inovação do setor.

Os capítulos destes estudos apontam análises sobre as mulheres, o mercado de trabalho, a liderança, os desafios enfrentados pelas mulheres, a importância da diversidade e inclusão e as soluções para reduzir o número de turnover e fortalecimento das mulheres em cargos de liderança dentro das organizações.

No primeiro capítulo deste estudo realizou-se a apresentação da mulher no mercado de trabalho que começa a acelerar a partir do final do século passado, acompanhando os processos de industrialização e de urbanização da sociedade. Há também, análises sobre a liderança nas organizações e as mulheres na liderança

Já no capítulo 2, trata-se de uma análise fatores que dificultam a inserção de mulheres em cargos de liderança em empresas.

Nos próximos capítulo, o 3 e o 4, trata-se da retenção e sua relação com mulheres em cargos de liderança, a importância do desenvolvimento humano e o comportamento organizacional, a relação entre a retenção e as mulheres, a inclusão e a diversidade nas organizações, neste capítulo também se analisa as causas dos desligamentos femininos nas organizações, o setor ferroviário e seu desenvolvimento alinhado a esse tema além de trazer a importância da mentoria reversa como ferramenta que pode apoiar a transformação comportamental da alta liderança organizações promovendo a inclusão.

Logo após, no capítulo 5 deste estudo apresenta-se a Metodologia utilizada, pois, trata-se de uma pesquisa bibliográfica e documental alinhada a uma pesquisa de campo. O levantamento de dados da pesquisa de campo foi realizado através da elaboração de um questionário e aplicado conforme será descrito neste capítulo e todo o processo de análises de resultados.

No sexto capítulo, são apresentados dados sobre o setor ferroviário e a empresa de estudo, a VLI.

No capítulo 7, será apresentado o desenvolvimento da solução deste estudo com a proposta de valor.

E o último capítulo deste estudo são as considerações finais sobre a proposta do projeto aplicativo e todas as suas possibilidades embasando todas as análises estudadas e avaliadas pelos autores deste projeto de estudos.

2. BASES

CONCEITUAIS

2.1 A MULHER NO MERCADO DE TRABALHO

Segundo Franciscani (2010) durante toda a história as mulheres enfrentavam todo tipo de preconceito para conseguirem trabalhar fora de casa. Compreende-se que a sociedade ainda conservava a mentalidade de que lugar de mulher era em casa cuidando da família. “Aqueles que ousavam trabalhar fora de casa eram vistas pela sociedade de forma equivocada, como se serem independentes ou proverem seu sustento por opção fosse algo degradante”. (FRANCISCANI, 2010, p.11).

De acordo com Franciscani (2010) é fato que a mulher quando começou a trabalhar fora de seu lar, ganhava muito menos do que os homens, muito embora, na maioria das vezes, realizasse o mesmo trabalho, mas, identifica-se que essa situação começou a melhorar ao passar dos anos e as mulheres conseguiram mostrar e provar sua competência e suas várias habilidades dentro das organizações antes predominantemente masculinas.

Compreende-se que a incorporação da mulher ao mercado começa a acelerar a partir do final do século passado, acompanhando os processos de industrialização e de urbanização da sociedade, pois, a mão de obra feminina começou a ser utilizada como meia-força de trabalho, no sentido depreciativo de entrega dos postos mais sacrificados, mal remunerados e presos à falta de perspectivas de ascensão profissional e social.

Desde então, a constituição de 1934 estabeleceu algumas leis que passaram a beneficiar as mulheres consagrando pela primeira vez, o princípio de igualdade entre os sexos; proibindo diferenças de salários para um mesmo trabalho por motivo de sexo e o trabalho de mulheres em indústrias insalubres; garantindo assistência médica e sanitária à gestante e descanso antes e depois do parto, através da Previdência Social. De acordo com Franciscani (2010) as atividades relacionadas às mulheres ainda eram vistas como ações voltadas aos filhos e educação da família como ressalta a seguir:

Pensando de forma ampla, podemos considerar que as profissões vistas como femininas eram sempre relacionadas ao papel da mulher dentro da família, como por

exemplo: cuidar e educar filhos, gerenciar e executar as tarefas relacionadas à rotina doméstica. Fato esse comprovado pelo grande número de mulheres que atuavam e atuam como professoras de educação infantil e ensino fundamental, esta era a única tarefa desempenhada pela mulher vista com bons olhos pela sociedade. (FRANCISCANI, 2010, p.11).

Nos dias atuais, embora haja uma mudança no comportamento feminino na atuação no mercado de trabalho, ainda nos deparamos com certa restrição da mulher em cargos de maior status. O cenário vem se transformando, mas ainda de forma muito embrionária. Segundo Hunt, Prince e Yee (2015) apesar da presença mais frequente da mulher no topo das grandes empresas, elas ainda se encontram sub-representação nos níveis seniores das organizações. Já Franciscani (2010) afirma que:

Hoje a mulher ocupa cargos e desempenha funções que até há pouco tempo eram exercidos somente por homens. Muito embora isso esteja mudando, ainda falta um largo espaço para que se equipare de forma justa e leal o trabalho exercido por homens e mulheres. O que deve ficar registrado é que o cenário melhorou muito nas últimas duas décadas, contudo, em alguns casos os homens ainda ganham proporcionalmente mais do que as mulheres. (FRANCISCANI, 2010, p.11).

De acordo com Hunt, Prince e Yee (2015) a diversidade étnica, cultural e de gênero, particularmente nas equipes executivas, continua correlacionada à performance financeira em vários países do mundo. No relatório de 2015, as hipóteses sobre o que provoca essa correlação eram que empresas mais diversificadas conseguem atrair os melhores talentos, aumentam seu foco no cliente, a satisfação dos funcionários e melhoram a tomada de decisões, além de garantir mais facilmente a licença para operar e acredita-se que todos esses fatores continuam sendo relevantes.

Segundo Mendes e Silva (2021) as mulheres vêm ganhando cada vez mais espaço nas organizações onde antes não tinham oportunidade, desempenhando um papel relevante e conceituado em relação ao trabalho dos homens no crescimento da população economicamente ativa. Compreende-se as mudanças de comportamento e transformações no mercado de trabalho, assim como o avanço e evolução da mulher

e suas conquistas ao assumir papéis de lideranças nas organizações apesar de todas as dificuldades e obstáculos.

2.1.2 A LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES

Evidencia-se que as relações humanas promovem grandes impactos dentro do ambiente de trabalho e a liderança é fundamental para o desenvolvimento, competitividade das organizações e para o engajamento dos seus colaboradores. Segundo Bergamini (2015) liderança é um assunto amplamente debatido e estudado na atualidade, haja vista o crescente número de pesquisas desenvolvidas neste campo, com o surgimento de novos conceitos e diferentes perspectivas que nos remetem a importância e riqueza da temática.

Conforme Chiavenato (2014) torna-se fundamental cada vez mais compreender as pessoas e os grupos nas organizações como determinantes do comportamento organizacional. Compreende-se que as organizações estão cada vez mais valorizando e compreendendo o comportamento das pessoas dentro das empresas. De acordo com Gimenes *et al.*, (2016) o comportamento do líder é o caminho para um bom ou mal resultado, sendo ele responsável por promover resultados em sua equipe. Diante disso, cabe ao líder observar a importância de todos os colaboradores, reconhecendo o trabalho dos mesmos, gerando uma satisfação da necessidade de auto realização em sua equipe. Cintra e Dalbem (2016) ressaltam que:

Toda organização precisa de bons líderes para inspirar seus colaboradores a criarem e alcançarem visões de futuro que façam a empresa crescer no mercado. Para isso, é preciso uma liderança e uma administração forte. Esses são dois termos não podem ser confundidos. O líder é quem conduz a equipe, aquele que usa sua autoridade, respeitando as pessoas e oferecendo um meio de trabalho para que todos desenvolvam suas atividades por vontade própria, sempre em busca de um objetivo comum. Mas é preciso ser também um bom administrador. O administrador é responsável pelos planos organizacionais detalhadamente estabelecidos e, também,

pelas estruturas organizacionais. Ele utiliza técnicas de gestão para o alcance dos objetivos de forma eficiente. (CINTRA e DALBEM, 2016, p. 23).

De acordo com Salomão, Neves e Silva (2020) a influência da liderança no desempenho das equipes de trabalho tem se tornado tema relevante para as organizações, já que o alcance de uma vantagem competitiva poderá vir diretamente do desempenho de seus funcionários. Já para Bunn e Fumagalli (2016) o poder, a autoridade e a responsabilidade são fatores intimamente relacionados que se fazem presentes no exercício da liderança, sendo o poder e a habilidade de influenciar pessoas, acontecimentos e decisões diretamente relacionados à habilidade de liderar. Já a autoridade e a responsabilidade são o direito de comandar pessoas visando obtenção de resultados.

2.1.2.1 A IMPORTÂNCIA DAS MULHERES NA LIDERANÇA

Muitas questões relacionadas ao processo de trabalho nas organizações passaram por transformações assim como a própria sociedade em relação ao trabalho e à mulher no mercado de trabalho. De acordo com a agenda ESG (*Environmental, Social and Governance*) que equivale à performance ambiental, social e governança nas empresas, a qual tomou força há dois anos, reforça a importância das empresas serem sustentáveis para se manter no mercado, todo esse processo e análises trouxeram como desafios no pilar social para as organizações a saúde e segurança dos funcionários, relações com as comunidades, direitos humanos, diversidade e inclusão, privacidade e proteção de dados.

De acordo com Anjos (2021) as mulheres sustentam financeiramente 45% das famílias brasileiras. Compreende-se que a equidade salarial em funções semelhantes em relação aos homens poderia trazer ganhos sociais consideráveis, pois geraria um aumento no PIB mundial em torno de US\$6 trilhões trazendo um crescimento global de 35% com a igualdade de gênero nas relações de trabalho. Acredita-se que as vantagens de apostar na diversidade de gênero vão além da esfera social, atingindo a rentabilidade das empresas.

Conforme Nunes (2011) as mulheres têm mudado o estilo de liderança nos cargos de chefia das empresas, transmitindo seu lado familiar elas buscam valores

ao invés de dar ordens. Compreende-se que com maior poder de persuasão do que os homens, as mulheres agem por empatia e não por insistência.

De acordo com Mendes e Silva (2021) a inteligência feminina é uma contribuição muito importante para as empresas que se tornaram inovadoras com o passar do tempo, com boa comunicação e capacidade de realizar várias tarefas ao mesmo tempo, pouco a pouco elas foram conquistando o mercado de trabalho e ocupando cargos que antes eram somente dos homens.

Ainda segundo Mendes e Silva (2021) a liderança feminina é um tema bem desafiador, evidenciado através de estudos como é importante a presença das mulheres dentro das empresas e no mercado de trabalho. Compreende-se que as mulheres têm todas as armas nas mãos para se tornarem boas líderes e serem destaque nessa função, que aos poucos foram conquistadas por elas. Mas, ainda há muitos desafios no mundo organizacional, como o preconceito, afirmam os autores:

Muitas empresas ainda tem preconceito com mulheres em cargos de chefia, por acharem que elas não têm tempo para se dedicar totalmente aos interesses da organização como os homens, mas com o passar do tempo isso foi modificando e as mulheres tiveram oportunidade de mostrar que podem chefiar uma empresa com características de destaque. (MENDES e SILVA, 2021, p.15).

De acordo com Mendes e Silva (2021) a inovação no mundo dos negócios fez com que as mulheres tivessem mais abertura nas organizações e isso gerou um novo modelo de gestão. Ainda foi possível observar que as mulheres são mais atentas aos detalhes, e isso contribui para uma visão mais ampla, elas são mais habilidosas nos processos de comunicação e negociação e conseguem ser flexíveis já que atuam em dupla jornada de trabalho.

Compreende-se que a liderança feminina traz também como vantagem competitiva a promoção da diversidade na empresa, gerando uma perspectiva de habilidades diferentes além de promover a inclusão das classes minoritárias através do fomento de políticas afirmativas. Além disso, estimula a colaboração, busca por soluções diferenciadas e integração entre os times.

De acordo com o Journal of Consumer Research (2021) os consumidores veem como ética organizações diversas. Isso pode criar uma visão positiva gerando valorização e futuros resultados, como o posicionamento e a fidelização. Acredita-se

que a prática de se ter mulheres em cargos de gestão, pode aumentar o reconhecimento e posicionamento da marca no mercado.

Compreende-se que dessa forma, fortalecer a inclusão de mulheres na liderança coloca a organização em um patamar diferenciado em termos de responsabilidade social, pois, a equidade de gênero em posições de alta representatividade estimula o desenvolvimento profissional feminino e auxilia na redução das desigualdades sociais, rentabilidade e posicionamento da marca no mercado. E o próximo capítulo tratará dos fatores de dificultam esta inserção.

3. FATORES QUE DIFICULTAM A INSERÇÃO DE MULHERES EM CARGOS DE LIDERANÇA EM EMPRESAS.

3.1 OS DESAFIOS DA MULHER NA LIDERANÇA

Segundo Silva (2017) as mulheres desenvolvem competências que são características favoráveis aos líderes e são tão eficientes quanto os homens para assumir postos estratégicos e que requerem responsabilidade dentro das organizações. Identifica-se também que muitas mulheres exercem dupla jornada, desempenhando múltiplas funções e tarefas, dentro de casa e nas empresas, mas ainda assim separam um tempo para estar com a família e cuidar da casa.

De acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), as mulheres são 45% da população economicamente ativa em nosso país e se dedicam mais tempo aos estudos quando comparadas aos homens. No Brasil, já é comprovado que o gênero feminino supera o masculino nos estudos e na preparação de carreira: ainda segundo o (IBGE) 23,5% das mulheres com mais de 25 anos possuem ensino superior, ao passo que a porcentagem de homens com a mesma titulação é de 20,7%. Para Silva (2017) as mulheres ainda enfrentam desafios, como afirma a seguir:

Em um ambiente contemporâneo e com tantas inovações, as mulheres ainda enfrentam diferenciações quanto ao gênero, ocupando os mesmos cargos e posições que os homens e recebendo salários menores. Muitas vezes, são vistas como o “sexo frágil”. Por outro lado, como visto nas entrevistas, as mulheres não se vêem como frágeis, e não têm medo de liderar ou tomar alguma decisão; possuem a razão e a emoção, muitas atuam ajudando o colaborador, mas destacam que eles sabem até onde pode chegar, o que são tarefas do líder e dos liderados. Nas empresas das entrevistadas, não há preconceito quanto à mulher ou homem estar ocupando uma posição de líder e na maioria dessas empresas, as mulheres são predominância nos cargos de liderança ou de gestão. (SILVA, 2017, p.66).

Conforme Fleury (2013) se os homens são melhores em inovação e manipulação de materiais, as mulheres se destacam em promover a união e a cooperação. Um não é superior ao outro. A proposição de um modelo feminino ou masculino é algo em

construção. “Há competências que diferenciam o estilo de gestão feminina, como o multiprocessamento de informações, maior flexibilidade e habilidade de enxergar as pessoas como um todo, e não apenas no âmbito profissional”. (FLEURY, 2013, p.48). De acordo com Schneider e Santos (2018) as mulheres possuem muitas habilidades que as pessoas vão descobrindo durante um processo de crescimento. Elas possuem laço de sensibilidade, empatia e um olhar cuidadoso com o próximo. Ainda segundo os autores as mulheres possuem um perfil de líder, usam dos atributos para uma boa liderança, de uma forma mais participativa, generosa e harmoniosa. Já os homens lideram com características mais competitivas e autoritárias.

Conforme Adichie (2014) a mulher não ocupa destaque nem em atividades pelas quais sempre foi treinada a fazer. As mulheres culturalmente foram doutrinadas para atividades do lar, mas os maiores chefes de cozinha são do sexo masculino. A autora ainda ressalta que:

Então, de uma forma literal, os homens governam o mundo. Isso fazia sentido há mil anos. Os seres humanos viviam num mundo onde a força física era o atributo mais importante para a sobrevivência; quanto mais forte a pessoa, mais chances ela tinha de liderar. E os homens, de uma maneira geral, são fisicamente mais fortes. Hoje, vivemos num mundo completamente diferente. A pessoa mais qualificada para liderar não é a pessoa fisicamente mais forte. É a mais inteligente, a mais culta, a mais criativa, a mais inovadora. E não existem hormônios para esses atributos. (ADICHIE,2014, p.20).

De acordo com Schneider e Santos (2018) as mulheres lutam constantemente por espaços dentro e fora das organizações, dessa forma, podemos observar suas aptidões e habilidades em desafios, driblando os preconceitos existentes no cenário da sociedade brasileira além da gravidez ser um fator desafiador para esse público. Identifica-se que as mulheres brasileiras estão tendo menos filhos e, quando engravidam, o fazem cada vez mais tarde, pois a maternidade é uma barreira enfrentada pelas mulheres para ascensão profissional, algumas carregam um sentimento de culpa depois do nascimento dos filhos, por sentirem que possuem dificuldade em equilibrar os papéis. Compreende-se que este seja mais um dos desafios mais complexos que as mulheres enfrentam para que possam ter o

verdadeiro reconhecimento no mercado de trabalho e na sociedade. “A cultura da supremacia masculina discrimina muito as mulheres, e até hoje elas enfrentam diversos desafios”. (Schneider e Santos, 2018, p.10). O próximo capítulo tratará da retenção e sua relação com mulheres em cargos de liderança.

4. O DESAFIO DAS MULHERES PERMANECEREM EM CARGOS DE LIDERANÇA

4.1 DESENVOLVIMENTO HUMANO E ORGANIZACIONAL

Considerando-se que as pessoas são os bens mais valiosos das organizações é necessário que a inclusão e a diversidade sejam os moldes que façam parte integral de todo o processo que envolve a liderança e o processo de desenvolvimento de pessoas das empresas.

Segundo Juliano (2018) desde que o contexto organizacional se tornou dinâmico e ávido por mudanças, cada vez mais a competitividade e a capacidade para inovar passaram a ser características imprescindíveis para a sobrevivência das empresas. “O desenvolvimento de pessoas se tornou uma necessidade estratégica para transformar a força de trabalho em um diferencial competitivo em relação à concorrência”. (JULIANO, 2018, p.05).

Compreende-se que cada vez mais que áreas de Desenvolvimento Humano e Organizacional têm ganhado espaço e as mulheres vem sendo consideradas cada vez mais nesse processo de avanço de tecnologias, novas atitudes e novas formas de ver e entender a liderança.

4.1.1 COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS

Segundo Teixeira e Luz (2014) a competitividade atual inevitavelmente requer que as lideranças das empresas trabalhem com maior envolvimento, de maneira a desenvolver e propiciar o engajamento de todos os níveis hierárquicos. O engajamento, em contrapartida, depende do desenvolvimento das pessoas, e este desenvolvimento é fruto da constante renovação de seus conhecimentos, habilidades e atitudes. Desta forma, observa-se um elo comum entre a organização e seus colaboradores: as competências. Os autores ainda afirmam que: A competência organizacional permite que a empresa transforme seu conhecimento técnico em resultados e é fruto da combinação das habilidades individuais de seus colaboradores. O indivíduo possui competências funcionais, como as direcionadas à área financeira, marketing, habilidades de relacionamento, comunicação, entre outras. As habilidades

organizacionais são o DNA da empresa, correspondendo à cultura e identidade. (TEIXEIRA e LUZ, 2014, p.114).

Segundo Teixeira e Luz (2014) a estratégia das empresas deve contemplar, além da preocupação com a eficácia das práticas internas, a sustentabilidade do crescimento organizacional. Escolher a estratégia é sem dúvida importante, porém, a empresa necessita empenhar-se para seguir galgando espaços através da implementação coerente de sua eleição estratégica. Processos internos bem articulados podem tornar as empresas competitivas por certo tempo, mas não de forma sustentável. Tendem a aparecer dificuldades frente à concorrência que se posicionará igualando as práticas gerenciais, prejudicando, desta forma, a permanência da vantagem competitiva. “Para resolver este impasse, o estudo das competências organizacionais revela-se extremamente valioso”. (TEIXEIRA e LUZ, 2014, p.113).

4.2 A RETENÇÃO E AS MULHERES NAS ORGANIZAÇÕES

A retenção nas empresas é um fator importante para a diminuição do *turnover*, que por sua vez, promove o aumento do nível de qualidade, produtividade e competitividade.

Para Junior (2011) reter talentos é uma missão diária e requer uma percepção individual de cada talento, pois cada um tem suas necessidades e suas expectativas em relação à organização, aos projetos e ao mercado. Compreende-se que somente com um ambiente adequado, e propício é possível atingir metas e criar condições para inovar. Já Schio (2017) afirma que:

A retenção de talentos é importante em uma empresa por causa dos altos custos que a rotatividade de funcionários gera. Embora isso seja um ponto realmente crucial, existem outros motivos que fazem com que essa questão seja realmente ser levada a sério. Uma alta taxa de turnover tem efeitos que atingem a produtividade de toda a equipe, por isso, é essencial investir em estratégias para melhorar essa taxa e garantir

que os melhores colaboradores permaneçam em seus cargos, sempre engajados e produtivos. (SCHIO, 2017¹).

De acordo com Schio (2017) engajar funcionários tem sido um dos grandes desafios atuais das organizações. Todo gestor deseja ter profissionais mais comprometidos em sua equipe, que exerçam suas atividades com máximo empenho e estejam alinhados com os valores e princípios da empresa. O que isso tem a ver com a retenção de talentos? É difícil um colaborador com pouco tempo na empresa chegar a esse nível de comprometimento. Quanto mais envolvido com os objetivos da empresa, maior a probabilidade de satisfação e engajamento.

Para Junior (2011) o maior desafio hoje é colocar a inovação no DNA da empresa. Inovar é fazer diferente, o que só é possível criando um ambiente criativo, de confiança e cooperação, com mecanismos para tratar as ideias. O caminho é levar as pessoas a trocar conhecimentos. “É impossível pensar nisso sem ter uma área de recursos humanos realmente estratégica, envolvida nas decisões de negócio da empresa, capaz de criar um ambiente adequado e colocar as pessoas certas nos lugares certos”. (JÚNIOR, 2011, p.82).

Compreende-se que seja fundamental que o colaborador saiba e acredite no valor que a empresa dá para o seu potencial e assim haja uma interação do grupo e formação de equipes que juntas atinjam metas e resultados.

Conforme Adichie (2014) tanto um homem como uma mulher podem ser inteligentes, inovadores, criativos. Nós evoluímos. Mas nossas ideias de gênero ainda deixam a desejar. Compreende-se que os desafios que as mulheres enfrentam no mercado de trabalho estão relacionados também com os fatores organizacionais como a retenção e o *turnover*. As mulheres estão em evolução e não cabem mais nos moldes tradicionais como afirma MM360, o Movimento Mulher 360 (2020):

De fato, é um grande desafio conquistar uma carreira de sucesso sendo mulher e mãe nos moldes tradicionais do mercado de trabalho. O que foi ignorado por muito tempo é que as mulheres são essenciais para a evolução, crescimento e inovação dentro

¹ <http://blog.loupen.com.br/importancia-da-retencao-de-talentos-em-uma-empresa/>

das empresas. A perda não é somente da profissional, mas também da empresa que perde um potencial. E agora é necessário realizar um trabalho árduo de reconstrução de padrões e visões para que o mercado seja mais justo para mulheres e homens. (MM360², 2020, p.03).

De acordo com MM360 (2020) a diversidade de gênero está correlacionada tanto com a lucratividade como com a criação de valor, como aponta uma pesquisa da McKinsey. Investir na equidade de gênero é fator-chave para empresas que desejam prosperar no mercado. Sobre o *turnover* afirma-se que:

Para iniciar o processo de solução do problema de *turnover*, é imprescindível conhecer e entender a realidade das mulheres da sua empresa. Existem particularidades, realidades e necessidades diferentes. Portanto, não haverá uma solução que abranja todas as mulheres da organização, mas sim um grupo de práticas que ajudam a desenhar uma jornada para cada mulher. Ouvir é o primeiro passo. A partir do cenário interno, é possível desenhar estratégias mais assertivas e que beneficiem a todos. (MM360, 2020, p.09).

Conforme MM360 (2020) a maternidade, por exemplo, precisa ser vista como um impulso, e não como obstáculo. As profissionais mães desenvolvem mais produtividade, além de possuir habilidades interpessoais diferenciadas, muitas das quais são necessárias no ambiente de trabalho, como liderança, comunicação e capacidade de soluções de conflitos.

4.3 A INCLUSÃO E A DIVERSIDADE NAS ORGANIZAÇÕES

Segundo a Constituição Federal de 1988 entende-se por direitos humanos:

Direitos decorrentes da dignidade do ser humano, abrangendo, dentre outros: os direitos à vida com qualidade, à saúde, à educação, à moradia, ao lazer, ao meio

² Movimento Mulher 360.

ambiente saudável, ao saneamento básico, à segurança, ao trabalho e à diversidade cultural. (BRASIL, 2007, p. 10).

De acordo com Half (2021) a diversidade pode ser entendida como um conjunto de características que diferenciam as pessoas, tornando cada indivíduo um ser único e singular. Sendo assim, podemos dizer que ela é representada por orientação religiosa, sexual e de gênero costumes e hábitos; nacionalidade e naturalidade; idade; etnia; pessoas com deficiência; histórico de vida diferente do habitual, como no caso dos ex-presidiários.

Ainda segundo Half (2021) quando a organização entende a importância da inclusão no mundo dos negócios, ela também entende e conseqüentemente começa a praticar o respeito e a valorização das diferenças. Ao tornar esse conceito parte da cultura da empresa, os gestores iniciam um processo de enriquecimento de ideias, contribuindo para os processos de planejamento e tomada de decisões.

Conforme Santos, Santana e Arruda (2017) trazer a responsabilidade social para dentro da empresa, além de ser interessante no quesito sociológico, pode gerar um aumento na performance organizacional. Acredita-se que a diversidade é também o caminho para que as empresas se tornem mais inovadoras (já que sua premissa é trazer múltiplas visões acerca de um assunto), capazes de produzir bens úteis e tornar os seus trabalhadores incluídos, realizados e motivados.

Segundo Half (2021) os 43% de organizações que estabelecem uma política de diversidade e inclusão em sua pesquisa, deram a seguinte resposta sobre o tema mais abordado: 68% de mulheres na liderança e 58% de cargos PCD.

Para Half (2021) a diversidade pode, inclusive, ser considerada uma forma de desenvolver a sustentabilidade da empresa por meio da inclusão social. As referências profissionais começam a ser mais importantes que a condição dos indivíduos e a sociedade passa a ganhar com isso. Afinal, a ação demonstra que a empresa está interessada em firmar um compromisso com a comunidade externa. Compreende-se que o investimento na cultura de inclusão, em respeitar o próximo e na valorização das minorias não só aumentam o engajamento, motivação e produtividade, como melhora a imagem da marca perante a fornecedores, clientes e a outros profissionais.

De acordo com Santos, Santana e Arruda (2017) quando a instituição entende que a diversidade é um dos princípios da sociedade, conceito importante para a obtenção de sucesso dentro do atual contexto sócio-histórico passa a compreende-se que a valorização da diversidade se relaciona com o conceito de responsabilidade social à medida que as empresas afirmam um compromisso ético para com toda a sociedade, promovendo valores e práticas contrárias à discriminação e distinção de pessoas. Compreende-se a importância e a necessidade da conscientização, do respeito e pela aplicabilidade da diversidade nas organizações, principalmente ao que se refere às mulheres na liderança, pois, como a grande maioria dos líderes são do sexo masculino, acredita-se que há uma preferência por parte deles em promover pessoas com o estilo semelhante. Evidencia-se que essa questão é tão presente que apenas 19% das mulheres em cargos executivos acreditam ter as mesmas oportunidades de promoção que os homens, mesmo com qualificação superior.

4.4 PRINCIPAIS CAUSAS DE DESLIGAMENTO FEMININO NAS ORGANIZAÇÕES

Compreende-se que a inclusão da diversidade nas organizações possui um papel fundamental para agenda ESG. Sabe-se que as empresas têm buscado cada vez mais essa igualdade e diversidade de gênero. No entanto, ainda se deparam com programas vagos que não abordam as reais necessidades de melhoria traçando um caminho que gere valor para o negócio. De acordo com um estudo realizado pela IBM em 2021, apenas 1 em cada 4 organizações possuem a promoção de mulheres como uma das 10 principais prioridades.

De acordo com Kralingen *et al.*, (2021) rankings de liderança em 10 indústrias e 9 regiões geográficas foram examinadas e o que se descobriu foi motivo de alerta, pois, a promoção de mulheres não é uma prioridade para a maioria das organizações globais. Programas ineficazes, além de não resolverem o problema, podem eventualmente causar nos funcionários esgotamento sobre o assunto igualdade de gênero, compreende-se que há uma necessidade clara de novos modelos de liderança empática.

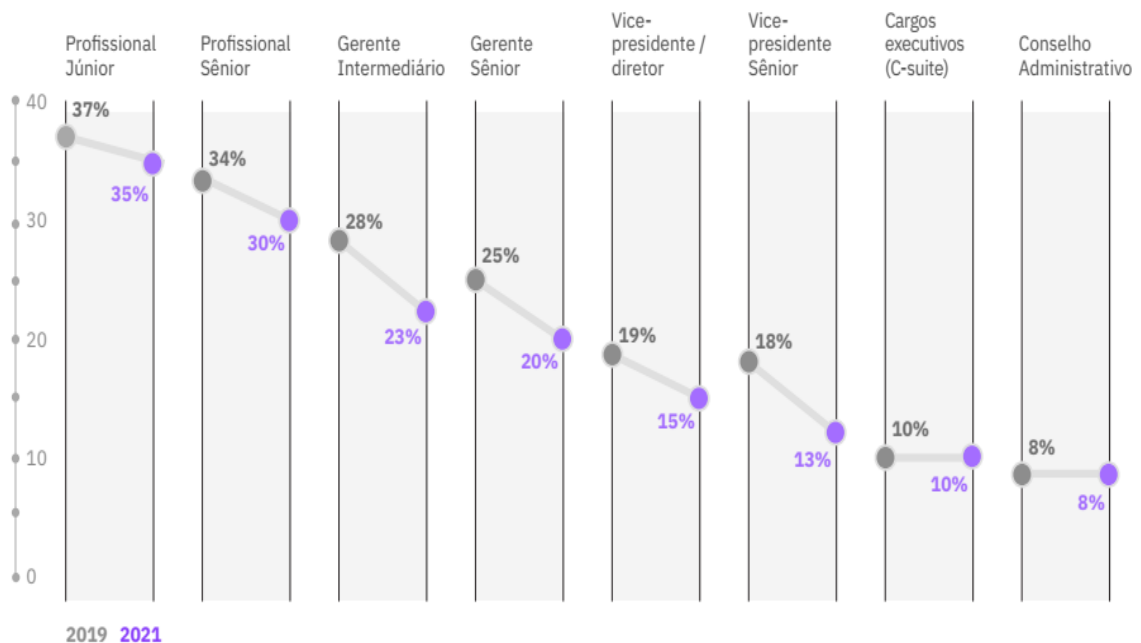
Pode-se dizer que nos dois últimos anos houve uma aceleração da retirada da mulher do mercado de trabalho. A pandemia impactou fortemente as mulheres. Entre 2019 e 2020, do total de 825,3 mil postos perdidos, cerca de 71% eram ocupados por

pessoas do gênero feminino. Os dados são do Cadastro Central de Empresas (Cempre), divulgado no dia 23 de junho de 2022 pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE).

Um ponto importante é que embora essas mulheres não ocupassem cargos de liderança, as organizações de modo geral tiveram como impacto a redução do pipeline para futuras posições de gestão. A figura 1 representa esta análise, ou seja, desde 2019, o pipeline de mulheres para cargos de liderança ficou menor.

Para Kralingen *et al.*, (2021) as organizações querem mudar, entretanto, a maioria está se movendo muito devagar. Compreende-se que o número de mulheres em cargos de liderança sênior praticamente não mudou nos últimos 2 anos, sem novos assentos no conselho administrativo ou em vagas *C-suite*. Talvez o mais preocupante seja o fato de hoje termos menos mulheres no pipeline para ocupar cargos executivos quando comparado com 2019.

Figura 1: Mulheres no pipeline para posição de liderança



Fonte: Adaptado do IBV, 2021.

Segundo Kralingen *et al.*, (2021) embora as empresas estejam voltando suas atenções novamente para diversidade e inclusão, os dados revelam que mulheres

negras e outras mulheres de cor enfrentam barreiras ainda maiores, elas são penalizadas por sua raça e penalizadas novamente por seu gênero.

Ainda para Kralingen *et al.*, (2021) trazer a igualdade de gênero envolve contas complexas e escolhas ainda mais difíceis. Poucas organizações possuem a coragem para realizar mudanças disruptivas, colocando em sua estratégia a inclusão do feminino como algo a ser perseguido. E mesmo mudanças menos dramáticas podem parecer ameaçadoras para aqueles que já têm os seus lugares.

Na figura 2 pode-se observar as suposições prejudiciais, ou seja, as 05 principais explicações para a ausência de mulheres em cargos de liderança.

Figura 2: Principais razões para não promoção de mulheres



Fonte: Adaptado do IBV, 2021.

Outro fator que impactou no aumento de desligamentos de mulheres durante a pandemia foi a suspensão das aulas nas escolas. Dados do IBGE mostram que entre as mulheres com filhos de até dez anos, a parcela que estava trabalhando caiu 7,8 pontos percentuais, de 58,2% para 50,4%, do terceiro trimestre de 2019 para o terceiro trimestre de 2020. Entre os homens com crianças de até dez anos em casa, a queda foi de 4,2 pontos percentuais no mesmo período.

Kralingen *et al.*, (2021) à medida que as organizações se tornam mais sérias sobre a igualdade de gênero em suas equipes de liderança, elas percebem que boas intenções por si só não são suficientes. A hora de agir é agora. Este é o ano em que

as organizações devem se comprometer a passar da conversa à ação, da ação à responsabilidade e da responsabilidade aos resultados.

Kralingen *et al.*, (2021) a maioria das organizações busca mudanças incrementais. Mas os líderes buscam descobertas inovadoras. As organizações que veem a paridade de gênero como um ativo estratégico são mais bem-sucedidas. Eles superam seus concorrentes em quase todas as métricas pesquisadas, desde a inovação até o crescimento da receita e a satisfação do cliente e dos funcionários.

4.6 PRÁTICAS QUE FAVORECEM A INCLUSÃO DA DIVERSIDADE NAS ORGANIZAÇÕES

Conforme dito anteriormente, implantar a diversidade nas organizações é necessária uma mudança cultural e inovadora. As organizações terão que lidar com resistências, ter iniciativas que inovem, além de inserir em sua estratégia a agenda de diversidade. A promoção de mulheres em posição de liderança terá que fazer parte dos objetivos da alta liderança. Uma prática para trabalhar a alta liderança que favorece essa mudança de *Mindset* é a mentoria reversa.

Compreende-se que a mentoria reversa ocorre quando um colaborador mais jovem assume o papel de mentor, trabalhando em conjunto com um colega mais velho, ajudando-o e treinando-o em uma variedade de tópicos com os quais as gerações jovens são mais familiarizadas como novas tecnologia, ferramentas digitais, redes sociais e similares, por exemplo.

Acredita-se que a mentoria reversa pode contribuir para o engajamento, a troca de conhecimentos a favor do desenvolvimento das organizações, mas, também um forte aliado para a inclusão e a valorização da diversidade nas empresas.

Segundo Fuocco (2018) quando se pensava em mentoria a primeira cena que nos vinha à mente era a de profissionais experientes orientando e ajudando a conduzir a carreira de jovens talentos. Sim, isso ainda existe e é muito válido, porém, o mercado tem se aberto, cada vez mais, para um novo tipo de mentoria, a reversa. Nesse modelo, são os jovens profissionais que compartilham seus conhecimentos com os profissionais mais experientes. Compreende-se que essa prática é fantástica porque abre caminho para um novo padrão de diálogo, em que os profissionais que ainda estão em início de carreira ganham voz e são valorizados. Identifica-se que além de

proporcionar uma troca rica de habilidades e conhecimentos, ajuda a reter talentos, afinal, quem não quer se sentir importante e reconhecido.

De acordo com Fuocco (2018) vale dizer, inclusive, que o modelo de mentoria reversa não se resume apenas à inclusão de profissionais experientes ao universo digital. Na IBM, por exemplo, a mentoria reversa teve como proposta ampliar e trabalhar o tema da diversidade na organização. O projeto começou, inicialmente, destinado à comunidade LGBT, porém, já se estende aos públicos diversos que compõe a companhia. Nessa iniciativa, a mentoria reversa acontece da seguinte forma: cinco mentores com experiências inspiradoras (mulheres, afrodescendentes, homossexuais e portadores de deficiências físicas) orientam um *mentee*, que é um líder ou um influenciador, sobre diversidade. As sessões são mediadas por um moderador sênior e têm duração de 60 minutos. O objetivo é dar voz às experiências de vida profissional e pessoal dos mentores, para inserir os mentorados nas dificuldades que são próprias do grupo em que se encontram, para que juntos promovam uma mudança nos times em que atuam.

Ainda conforme Fuocco (2018) quando uma empresa decide apostar no modelo de mentoria reversa, ela entende que a liderança também pode aprender com seus liderados, que todos os profissionais, independente do cargo que ocupam, possuem experiências e conhecimentos que podem agregar para o crescimento do time como um todo. Dar voz a quem tem algo a dizer e que pode trazer mudanças culturais significativas é um ponto que cada vez mais devemos dar atenção.

Segundo a ABRH-SP (2019) durante o CONARH 2017, discutiu-se temas de extrema importância para quem atua com gestão de pessoas. Entre tantas palestras incríveis, o case da IBM com mentoria reversa chamou bastante a atenção. Trabalhar o tema da diversidade nas organizações se faz cada vez mais urgente no mundo em que vivemos, mas poucos conseguem caminhar nesse terreno de forma eficiente e construtiva, ou seja, ainda há muito o que conquistar nesse campo. A experiência da IBM mostra o quanto é possível fazer um bom trabalho

Para a ABRH-SP (2019) os benefícios que esse trabalho de mentoria reversa trouxe para a companhia e seus colaboradores foram muitos, como, por exemplo, agilidade na aprendizagem organizacional, apoio à adaptação de mudança cultural, desenvolvimento informal de lideranças, oportunidades de carreira e maior identificação e engajamento, entre outros. O trabalho desenvolvido pela IBM aponta

um caminho possível e eficaz na transformação das pessoas para seres humanos melhores, além de trazer conhecimentos profundos sobre realidades diversas, que proporcionam a possibilidade de influenciar positivamente as futuras gerações. Vale dizer que, ao aplicar a mentoria reversa, a organização entende que a liderança também pode aprender com seus liderados, que todos os profissionais – independentemente do cargo que ocupam – possuem experiências e conhecimentos que podem contribuir para o crescimento do time como um todo.

Segundo Recrutamente ³(2022) quando colocamos duas gerações para trocar experiências, temos uma soma de habilidades, criatividade, agilidade e inovação com experiência, conhecimento, dedicação e mais domínio no campo dos negócios. Isso traz potência dos dois lados – para as pessoas e para a empresa – e, assim, o ganho é geral.

De acordo com Kralingen *et al.*, (2021) iniciativas de diversidade e inclusão são importantes, mas as organizações não podem se basear apenas em programas para atingir a igualdade de gênero. Compreende-se que as mulheres desejam oportunidades iguais de aprendizado, progressão e sucesso na carreira, e não atalhos que as coloquem na frente da fila. Ao adotar uma mentalidade de crescimento, os líderes estão reconhecendo o valor que perspectivas diversas podem agregar aos seus funcionários, suas equipes e aos negócios em geral.

Para Kralingen *et al.*, (2021) todos os funcionários devem ter autonomia para procurar oportunidades que permitam que vozes marginalizadas sejam ouvidas, por exemplo, conduzir apresentações ou fazer o papel de mediador em conversas. Esses gestos talvez pareçam triviais, mas podem ter um impacto profundo. À medida que esses momentos simples, mas significativos, se acumulam, as mentalidades mudam.

4.5 O SETOR FERROVIÁRIO E SUA RELAÇÃO COM AS MULHERES

Desde as primeiras iniciativas privadas de construção de trechos ferroviários ligando os centros de produção agrícola ou minerária aos portos, a logística do país vem enfrentando enormes mudanças. Nos anos de 1950, ocorreram a federalização da malha ferroviária e portuária brasileira e, nos anos de 1990, houve a desestatização

³ Recrutamente.com.br

de toda essa estrutura. De lá para cá, o país abriu-se à economia globalizada, consolidou-se como um fornecedor de classe mundial de insumos que precisavam chegar aos quatro cantos do mundo. Foi necessário dar outros grandes saltos, atravessar outras grandes barreiras.

O setor de transporte está diretamente vinculado ao progresso de uma nação, proporcionando acessibilidade e mobilidade entre pessoas e mercadorias, evidenciando o seu grau de importância na economia, viabilizando o progresso nos diversos setores de um país.

Além de infraestrutura e instalações de apoio precárias, os custos de operações logísticas no Brasil são altos e a absorção de inovações habitualmente é lenta. A necessidade de superar entraves burocráticos também faz parte desse contexto e ampliam-se continuamente as exigências relacionadas às questões socioambientais. Identifica-se que frente a essa realidade, cresce a necessidade e a importância de se buscar alternativas, reduzir custos e contornar as dificuldades dos gargalos físicos e as ineficiências nas operações logísticas. É preciso também assegurar um fluxo de investimentos continuados e consistentes, aumentar a capacidade de produção e investir em inovação tecnológica e gerencial.

De acordo com um estudo divulgado pelo jornal *estadão* em 11 de março de 2021, 5 em cada 10 mulheres sofrem preconceitos no setor de transporte de carga. O estudo foi realizado com 202 mulheres entre caminhoneiros e operadoras de logística, e revelou que metade das caminhoneiras afirmam já terem sofrido algum tipo de ataque. E nas transportadoras esse número chega a 56,3%. Outro fato importante é a descaracterização da imagem para ganharem o respeito, 66,7% das entrevistadas afirmam não usarem certos tipos de roupas, sapatos e maquiagem. Ademais, 42% evitam sorrisos e comportamentos simpáticos. E 19% costumam ser grossas ou ríspidas para serem ouvidas. "Prefiro ter fama de brava do que dar brecha para confusão", desabafa uma das caminhoneiras entrevistadas. No dia a dia, dois terços das operadoras logísticas afirmaram que sofrem com os constantes constrangimentos e um deles está relacionado à sua capacidade de lidar com situações recorrentes da profissão. Compreende-se que é importante destacar as inovações e melhorias que líderes femininas têm proporcionado às organizações e como o mercado vem evoluindo no quesito de inclusão feminina em empresas do setor.

A presidente executiva do Sindicato das Empresas de Transporte de Cargas de São Paulo e Região (SETCESP), Ana Jarrouge, atua no setor há mais de 20 anos e percebe a predominância masculina, principalmente nas entidades de classe. Visando uma maior inserção feminina no transporte de cargas, Jarrouge criou o movimento Vez & Voz – Mulheres no TRC em parceria com o SETCESP: “O intuito do movimento é apoiar e incentivar todas as mulheres, não só aquelas que já estão no setor. Queremos mostrar que o segmento está aberto para a diversidade e para inclusão e, com isso, atrair mais mulheres”, explica.

Segundo a Agência CNT (2020) a RAIS (Relação Anual de Informações Sociais), em um relatório de informações socioeconômicas solicitado pelo Ministério do Trabalho brasileiro, as parcelas de mulheres de 30 a 49 anos ocupando cargos de gerência e diretoria no setor formal aumentaram de 32,3% e 31,9%, respectivamente, em 2003 para 39,2% e 42,4% em 2017. Além disso, o Índice de Igualdade de Gênero (GEI, de Bloomberg Gender-Equality Index, em inglês) de 2020 mostrou que, das 325 empresas pesquisadas, 39% tem metas públicas para aumentar a liderança feminina. Conforme Jarrouge (2020) a presença feminina no transporte rodoviário de cargas, como em qualquer segmento econômico, traz isonomia e igualdade de oportunidades, dando condições para que as mulheres possam demonstrar como são capazes e comprometidas e que podem, sim, comandar, liderar e conduzir qualquer tipo de negócio, organização e entidade. Espero servir de inspiração para muitas delas no que diz respeito a presença e a liderança feminina dentro de entidades representativas” enfatiza Jarrouge, a ex-coordenadora nacional da Comjovem e primeira presidente-executiva do Setcesp (Sindicato das Empresas de Transportes do Estado de São Paulo).

5. METODOLOGIA

Para a realização do presente projeto aplicativo foi adotado como metodologia o estudo bibliográfico, que é uma revisão literária acerca do tema desenvolvido, buscou-se leituras e estudos de autores e pensadores da Administração e Gestão de Pessoas, assim como organização de obras acadêmicas, leitura de artigos científicos e site confiáveis para elucidar conceitos correlacionados que possam contribuir com o estudo e com a pesquisa exploratória e qualitativa proposta.

A pesquisa bibliográfica é um tipo de pesquisa que visa responder um problema com a utilização de material bibliográfico, estudos e análises científicas que, por conseguinte, passaram pelo crivo da Ciência para serem apresentados para a sociedade. O levantamento bibliográfico se refere ao procedimento utilizado pelo pesquisador – e necessário para todo tipo de pesquisa – que visa selecionar o material bibliográfico disponível para optar pelas fontes mais adequadas ao estudo que se pretenda empreender. Atente-se ao seguinte: não é possível, por razões óbvias, juntar tudo o que existe publicado sobre um determinado assunto para realizar uma pesquisa, por isso é que se busca os autores mais conceituados sobre o assunto e aqueles que atendam o paradigma definido para o estudo. (BASTOS, 2015, p.33)

Segundo Minayo (2001, p. 21-22), “[...] a pesquisa qualitativa se preocupa com o nível de realidade que não pode ser quantificado [...] ela trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos [...]”. A pesquisa quantitativa está baseada numa filosofia positivista que supõe a existência de fatos sociais como uma realidade objetiva independente das crenças individuais. Não pode faltar Projeto de pesquisa e concebe a verdade como absoluta e objetiva (SANTOS FILHO, 2013).

Marconi e Lakatos (1999) apontam que a pesquisa bibliográfica não é mera repetição do que já foi dito ou escrito sobre um determinado assunto, mas propicia exame do tema sob novo enfoque ou abordagem, o que favorece conclusões inovadoras.

Quanto aos meios a pesquisa de campo se deu através da aplicação de questionários com perguntas elaboradas pelos autores deste estudo e a realização de entrevistas com pontos focais da área de Recursos Humanos.

5.1 UNIVERSO E AMOSTRA

O universo dessa pesquisa se desenvolveu pela seleção de profissionais de diversos segmentos empresariais em todo território nacional.

Foi utilizada uma amostra não probabilística, uma vez que a escolha dos sujeitos não foi baseada em nenhum procedimento estatístico, fazendo-se uso da amostragem por tipicidade. Tal método consiste em selecionar um subgrupo da população que possa ser representativo de toda ela. No caso deste estudo, foram escolhidas pessoas que têm acesso aos indicadores objetos da pesquisa, tanto quantitativos quanto qualitativos.

5.2 SELEÇÃO DOS SUJEITOS

A seleção dos sujeitos dessa pesquisa obedeceu ao seguinte critério: funcionários da área de RH e líderes de empresas de diversos setores. Tal escolha foi feita desta maneira para que se possa enxergar os modelos de inclusão das mulheres em cargos de gestão.

5.3 O PROCEDIMENTO DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi feita através de questionários on-line e entrevistas com profissionais que ocupam posições de liderança pertencentes a geração x e y de diversas empresas, buscando-se avaliar a realidade encontrada.

5.4 TRATAMENTO DOS DADOS

Quanto aos questionários, as perguntas foram analisadas de forma quantitativa e qualitativa.

5.5 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

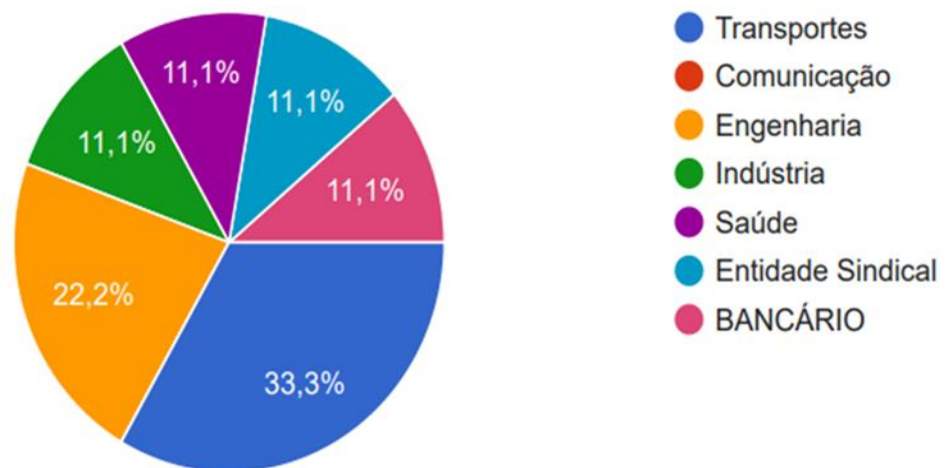
O estudo apresenta como limitação o tempo disponibilizado pelos profissionais que responderam à pesquisa ou aqueles que foram entrevistados, podendo influenciar o nível de detalhamento das informações.

5.6 ANÁLISE DOS DADOS

5.6.1 PESQUISA QUANTITATIVA

Foi realizada uma pesquisa quantitativa e qualitativa com 09 empresas no período de 15/08 a 01/09/2022. As empresas participantes foram: Secretaria do Estado de Saúde do Distrito Federal, 3 Corações Alimentos, Eldorado transportes LTDA, Terminal Exportador do Guarujá – TEG, Supervia Concessionária de Transporte Ferroviária, Confederação Nacional do Transporte, ACT Digital, NI e Sandvik.

Figura 3: Setores



Fonte: Elaborado pelos autores da pesquisa.

Quadro 1 – Questionário

1. Qual percentual de homens e mulheres no quadro geral da empresa?
2. Qual o percentual de mulheres em posição de liderança (supervisão, coordenação e gerência)?
3. Qual o percentual de mulheres no quadro de alta liderança (Diretoria e Gerência Geral ou Gerência Executiva)?

4. Qual o tempo médio de promoção para posição de liderança?
5. Qual a proporcionalidade de promoção de mulheres x homens para posições de média e alta liderança na organização?
6. Qual as ações de incentivo para promoção feminina para posições de liderança?
7. Existe alguma política de benefício destinada ao público feminino? Qual?
8. Qual o percentual de <i>turnover</i> feminino x masculino na organização?
9. Quais as principais causas do <i>turnover</i> masculino?
10. Quais as principais causas do <i>turnover</i> feminino?
11. Quais as práticas da empresa para redução do <i>turnover</i> feminino?

Fonte: Elaborado pelos autores da pesquisa.

5.6.2 ESTRATIFICAÇÃO

O percentual médio de composição de quadro das empresas que participaram da pesquisa é de 67% de homens e 33% de mulheres no quadro geral. Quando se analisou somente as empresas de logística, o percentual de mulheres no quadro geral reduz para 18%. Esses percentuais são mais semelhantes às empresas de Engenharia que participaram da pesquisa, que tem em média 21% de mulheres no quadro geral. Essas empresas apresentam cerca de 33% de mulheres em posições de média liderança (supervisoras, coordenadoras e gerentes), e 27 % em posições de alta liderança (Diretoria, Gerência Geral ou Gerência Executiva).

O tempo médio para promoções para cargos de liderança é de 5 anos para 78% das empresas entrevistadas (22% não possuem essa informação). Com relação à proporcionalidade de promoções para posições de liderança, em 67% das empresas que responderam à pesquisa 71% são promoções masculinas, e 33% das empresas não possuem essa informação.

Apenas 1/3 das empresas que responderam à pesquisa possuem ações específicas de incentivo para promoções de mulheres para posições de liderança. Uma das ações compartilhada visa aumentar o número de mulheres em cargos operacionais visto que o mercado portuário é muito masculino, e assim formar um

pipeline desde a base, para futuras supervisoras. Não há uma meta a ser alcançada de mulheres na área operacional, é mais uma ação de incentivo com um olhar diferenciado para captação e seleção de mulheres. Outras empresas focam no desenvolvimento da liderança feminina, com ações de capacitação intensificadas para esse público. Nenhuma das empresas possui política de benefícios destinada ao público feminino.

As empresas não possuem indicadores separados sobre o *turnover* feminino e masculino, os dados são tratados de forma única. Além das empresas não terem a separação do indicador de turnover por gênero, 22% não têm mapeadas as principais causas das saídas. O principal motivador de *turnover* identificado por 56% das empresas é oportunidade melhor no mercado, seja de cargo ou financeira. Foram identificados apenas 2 pontos de diferenciação de motivadores entre o *turnover* masculino e o feminino, que são oportunidade de trabalhar mais perto de casa e não retornar ao trabalho após a gravidez.

Apenas 22% das empresas possuem práticas que visam a redução do *turnover* feminino. As práticas destacadas pelas empresas têm como foco central as mulheres que são mães. Programas de auxílio creche, busca por contratação de mulheres que moram na comunidade de atuação, reduzindo assim o tempo de deslocamento trabalho residência e olhar inclusivo com a maternidade, através de promoção e reconhecimento de mulheres gestantes. O fato de a mulher ser gestante ou estar em período de licença, não a impede de ser contratada ou promovida para uma posição superior. Outro ponto, é a flexibilização do horário de trabalho, para que a mulher possa ter a condição de equilibrar as demandas dos filhos com o trabalho, sendo medida pelo resultado final.

É possível observar pela pesquisa realizada que as empresas participantes não têm como foco ações que priorizem a promoção ou retenção de mulheres nas posições de liderança. Os indicadores e os processos internos seguem de forma generalizada.

5.7 PESQUISA QUALITATIVA

Foram realizadas 07 entrevistas qualitativas com mulheres que ocupam posições de liderança, de diversos segmentos no mercado para avaliar quais são os

desafios diários para se sustentarem nessa posição. As perguntas direcionadoras para as entrevistas estão no quadro 2.

Quadro 2: Entrevista/Perguntas

1. Como foi seu processo de promoção dentro dessa organização?
2. Quanto tempo você levou para ser promovida para essa cadeira atual?
3. Quais os principais desafios você enfrenta no dia a dia pelo fato de ser mulher?
4. O que faria você pensar em sair dessa empresa atual?
5. Qual a maior dificuldade você já enfrentou nessa posição pelo fato de ser mulher?

Fonte: Elaborado pelos autores da pesquisa.

As entrevistadas pertencem às gerações X e Y, mas apesar da diferença de gerações, as percepções com relação aos desafios da liderança feminina são muito parecidas.

Quando questionadas sobre o tempo e sobre processo de promoção para a posição de liderança, as entrevistadas não relatam pontos de atenção, elas percebem que suas promoções foram por reconhecimento de suas competências e resultados entregues.

Com relação aos desafios e dificuldades da liderança feminina, o desafio de ser ouvida em um ambiente predominantemente masculino é o ponto que mais se destaca nas entrevistas realizadas. As entrevistadas relatam que muitas vezes é preciso se posicionar de forma diferente do que seria seu natural, utilizando traços comportamentais masculinos, como falas mais incisivas ou até mesmo se vestindo de forma a não se diferenciar no ambiente. Elas acreditam que atuando desta forma, criando esse estereótipo, conseguem ter mais sucesso nos seus posicionamentos.

Com relação à falta de escuta, as entrevistadas também relatam o desconforto que sentem quando uma fala dita por elas não é validada, mas a mesma fala quando dita por um homem é vista de uma outra forma, é dado mais atenção ao que foi falado por ele. E com isso algumas chegam a pedir ajuda para algum colega para reforçar sua fala em determinadas situações, como forma de validar o que ela está dizendo.

Ainda existe uma certa dificuldade em equilibrar a vida profissional com a vida pessoal, principalmente para as mulheres que possuem filhos. A falta de flexibilidade em alguns aspectos como horário de trabalho, viagens, dentre outros, pode ser um

fator decisivo de retenção para elas. Por isso um outro fator que se destaca nas entrevistas é a valorização do equilíbrio entre vida pessoal e profissional, através de um ambiente de confiança e flexibilidade com relação às demandas da maternidade, um ambiente acolhedor e que ao mesmo tempo dê autonomia e valorize o resultado entregue.

6. LEVANTAMENTO E ANÁLISE DE INFORMAÇÕES

O estudo mais aprofundado e embasado em pesquisas já realizadas são de profunda relevância para as análises e elaboração da proposta de solução de todo este projeto aplicativo e a empresa modelo de estudo é a VLI, visando aprofundar no estudo da inclusão feminina nas empresas de transporte.

6.1 A EMPRESA VLI E SUA RELAÇÃO COM AS MULHERES

A VLI é uma empresa de logística que foi criada em 2010 a partir da diretoria de logística da Vale. Hoje, encontra-se aproximadamente com 7100 empregados, está organizada em forma de holding e possui em sua composição acionária as empresas Vale, *Brookfield*, Mitsui, FI-FGTS e BNDESPar, que detêm 29,6%, 26,5%, 20,0%, 15,9% e 8,0% de participação, respectivamente.

A empresa oferece soluções logísticas integradas de transporte de carga em geral, com o compromisso de gerar valor para todos os seus parceiros. Seu sistema de logística interliga ferrovias, terminais e portos para atender às principais regiões brasileiras produtoras de bens e produtos industrializados, siderúrgicos, agrícolas e minerais, assegurando uma operação mais ágil, segura e eficiente através do transporte de cargas por rotas que passam pelas regiões Norte, Nordeste, Sudeste e Centro-Oeste.

A empresa tem como propósito transformar a logística e como visão ser a primeira escolha dos clientes e referência em sustentabilidade na logística brasileira e, impulsionados pela energia das suas pessoas, estar entre as maiores e mais rentáveis empresas do Brasil até 2030. Desde a sua criação, a Companhia busca trabalhar Sustentabilidade com valor compartilhado porque acredita no papel das empresas para a construção de uma sociedade melhor e está comprometida em deixar um legado para as gerações que estão por vir. O propósito de transformar a logística do Brasil perpassa por uma forma de fazer cada vez mais diversa, inclusiva, ética e sustentável.

A empresa quer evoluir para ajudar a criar uma logística que além de eficiente para seus clientes seja ainda mais segura, que gere valor para os seus públicos e legado para o planeta. Para cumprir esse propósito ela possui seis compromissos dentro da

agenda ESG, que agrega os aspectos Ambiental (Environmental) Social e de Governança (*Governance*), dentre eles: alcançar 30% de mulheres em cargos de alta liderança, a partir de gerência, até 2025.

Visando cumprir essa agenda a VLI vem desenvolvendo ações que visem a inclusão de mulheres nos cargos de liderança: em 2002 foi desdobrada metas de inclusão de mulheres em posição gerencial para o CEO e todo corpo diretivo, no qual cada diretoria deve ter em seu quadro um percentual de mulheres em posições de alta liderança e para alcançar essa meta, a empresa vem trabalhando com a criação de vagas afirmativas femininas. No entanto é preciso formar mulheres nas posições de entrada para alimentar o pipeline, pois por se tratar de uma empresa operacional o grande desafio hoje encontrado pela VLI é a dificuldade de profissionais do sexo feminino preparadas para assumir essas posições. Dessa forma, a empresa estabeleceu metas de contratação de mulheres nos programas de portas de entrada também.

Outra ação implantada há dois anos pela empresa foi a extensão da licença maternidade para 6 meses e a implantação do auxílio babá ou creche para mães com filhos até sete anos de idade.

Além disso, VLI logística vem desenvolvendo práticas para formação desse público através do programa de mentoria feminina. Esse programa visa formar líderes mentoras para apoiar um potencial líder através do direcionamento e aceleração de carreira, de forma a prepara-la para os desafios de uma posição de maior complexidade.

Houve também a criação do grupo Elas na Logística tendo como *sponsor* a diretora de RH, visando trazer discussões sobre o papel da mulher no mercado de trabalho, realizar trocas, trazer as dificuldades enfrentadas pelo feminino na organização, propor ações que visem a aceleração de carreira e aumente o engajamento da mulher com a empresa. Preocupada com a formação e desenvolvimento desse público a VLI possui um percentual de concessão de bolsas de pós graduação, idiomas para o público feminino.

Avaliando o cenário da VLI em termos de práticas percebemos um grande interesse da organização em praticar a diversidade, mas infelizmente essas ações ainda não estão sendo efetivas. Nos últimos 5 anos temos aumentado a participação das

mulheres como um todo em posições de liderança. No entanto, esse crescimento é constante em posições de supervisão e inconstante em posições de GA e acima.

No que tange ao *turnover*, de forma geral, as mulheres saem mais da organização de maneira voluntária. Enquanto o *turnover* voluntário representa 50% dos desligamentos femininos, entre os homens representa 33%. As análises estão no quadro 3.

Quadro 3: Evolução das mulheres na VLI de 2017 a 2022

Evolução Gênero (Mulheres) - VLI			
Período	Geral	Liderança	ONU
2017	11%	12%	14%
2018	11%	14%	13%
2019	13%	15%	16%
2020	13%	15%	18%
2021	14%	18%	16%
2022	15%	19%	18%

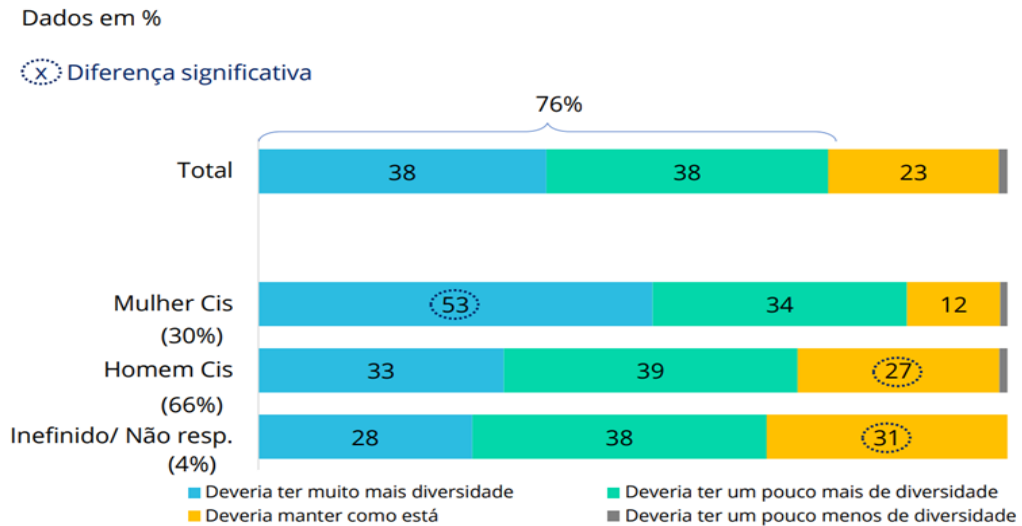
Fonte: Adaptado da VLI, 2022.

De acordo com dados das entrevistas de desligamento, os principais motivos pelos quais as mulheres deixam a organização são: falta de reconhecimento e perspectiva de carreira, baixa qualidade de vida, ambiente e cultura não inclusivos (machismo socialmente aceito) e falta de confiança na VLI (baixa percepção de gestão de consequências, lentidão na mudança).

Em agosto de 2022 a empresa IMPULSOBETA realizou um censo com 703 colaboradores da VLI com o objetivo de compreender o cenário e a percepção das pessoas sobre Diversidade, Equidade e Inclusão na empresa e identificar obstáculos e oportunidades.

De acordo com os resultados Homens e Mulheres acreditam que a diversidade precisa ser maior, 53% das mulheres têm muito mais expectativa de um ambiente com maior diversidade que os homens como apresenta a figura 3 a seguir.

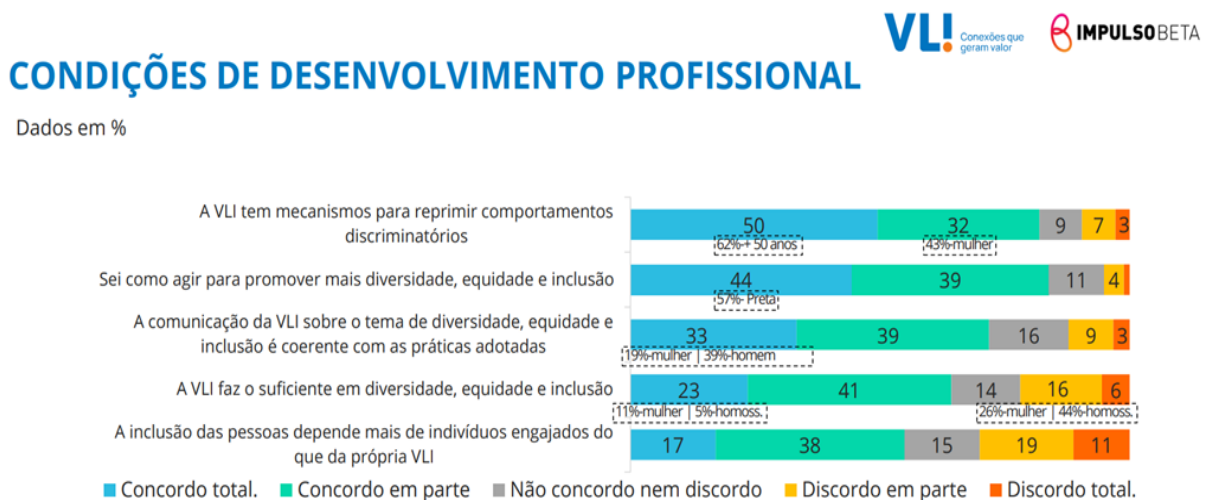
Figura 4: Percepção do nível de diversidade atual na empresa VLI



Fonte: Adaptado da VLI, 2022.

Apenas 39% das mulheres cis percebem a VLI como um ambiente justo e respeitoso sempre e 55% destas declaram ter presenciado ao menos uma situação de desrespeito. As pessoas acreditam que a VLI tem formas de repressão à comportamentos discriminatórios, porém, uma parcela significativa das mulheres não vê total coerência entre a comunicação e a prática. Figura 4.

Figura 5: Condições de desenvolvimento Profissional VLI



Fonte: Adaptado da VLI, 2022.

Analisando os dados expostos acima, identifica-se que há espaço para promover ações educativas e de adesão às práticas diversidade e inclusão e debates sobre

como cada pessoa pode contribuir para um ambiente mais inclusivo e livre de discriminações.

7. DESENVOLVIMENTO DA SOLUÇÃO

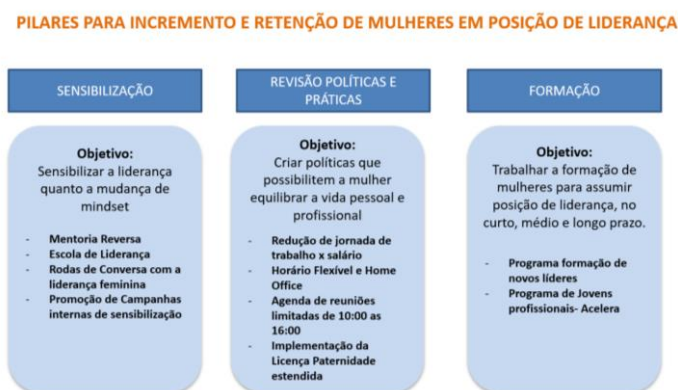
7.1 PROPOSTA DE VALOR

Através dos estudos realizados e da escuta das mulheres entrevistadas, pode-se perceber que a mulher vem ganhando seu espaço cada vez mais nas empresas, mas ainda é a mais impactada com as adversidades, por exemplo, foi o grupo que mais se desligou ou foi desligada das empresas durante o período da Pandemia. Sabe-se que as empresas vêm ampliando a intenção de inclusão de mulheres em posições de liderança, mas ainda não possuem foco e mudanças culturais importantes para gerar tais oportunidades. Para que o tema não caia em descrédito, é preciso que as organizações saiam das ações já conhecidas e comecem a implantar ideias que criarão ganhos exponenciais.

Culturalmente sabemos que as mulheres, em sua grande maioria possuem maiores desafios para assumirem posições de gestão. As organizações precisam criar políticas disruptivas e inclusivas trabalhando na formação, reconhecimento e retenção desse público.

A proposta para a VLI ampliar e reter seu quadro de mulheres assumindo o pacto com a ONU de ter 30% de seu quadro de mulheres em posição de alta gestão até 2025 seria atuar em 3 pilares: Formação, Sensibilização e Revisão de políticas e práticas conforme a figura 6 a seguir:

Figura 6: Pilares para inclusão e retenção de mulheres



Fonte: Elaborado pelos autores 2022.

7.2 SENSIBILIZAÇÃO

7.2. 2 MENTORIA REVERSA

Anualmente a VLI trabalha na formação de mentoras para fortalecer a liderança feminina na organização. Essa formação acontece com todas as mulheres que possuem posição de gerência acima.

A formação acontece com uma consultora externa que visa capacitar a líder tecnicamente para exercer o papel de mentora, o empoderamento feminino fortalecendo a marca pessoal, postura executiva e sua representatividade como líder dentro da organização.

Essa líder até o momento tem o papel de mentorar uma empregada mapeada como potencial, para realizar trocas de experiências, trabalhar as crenças limitantes e para prepará-la para uma possível promoção. Essa mentoria acontece em sessões de 50 minutos uma vez ao mês.

O objetivo proposto é transformar essa mentoria em mentoria reversa. Conforme dito anteriormente a mentoria reversa pode contribuir para o engajamento, a troca de conhecimentos a favor do desenvolvimento das organizações, mas, também um forte aliado para a inclusão e a valorização da diversidade nas empresas.

Dessa forma, uma líder feminina teria como mentee um líder masculino de posição acima, começando pelo CEO da empresa. Serão abertas 15 vagas e o líder pode se candidatar para ser mentorado. O objetivo é trazer consciência para alta gestão de comportamentos limitantes, fazer com que a liderança masculina reflita, mude seu posicionamento e seja um promotor de atitudes que são necessárias para implantar a inclusão.

Mensalmente essas mulheres mentoras passariam por uma supervisão com a consultoria responsável pela formação, para realizar trocas, trazer as dificuldades enfrentadas no processo e receberem embasamento conceitual e técnico aumentando a credibilidade do processo. Acredita-se que esse processo pode alavancar a mudança Cultural necessária para criação de um espaço no qual as mulheres tenham um lugar de fala, ganhem representatividade e se sintam respeitadas na empresa. Ambientes nos quais as pessoas têm sentimento de pertencimento e há a inclusão de fato, são ambientes com maior possibilidade de engajamento e retenção.

7.2. 3 ESCOLA DE LIDERANÇA TEMÁTICA

A VLI tem a prática de treinar a liderança todo ano através de um programa chamado Escola de Liderança. Ela visa trabalhar os comportamentos de a liderança pelo exemplo com base na cultura VLI. Desde de 2018, a Escola de Liderança passou a fazer parte da estratégia macro da Universidade VLI. Sabemos que a agenda ESG é um compromisso que permeia a estratégia da empresa, dessa forma é necessário trabalhar a diversidade através de uma cultura inclusiva, ampliando a consciência do preconceito e alavancando a diversidade da equipe, assim como seu potencial, motivação e compromisso para resolver os problemas mais complexos e urgentes enfrentados por clientes e comunidades.

Dessa forma, a proposta é utilizar escola de liderança de forma temática para inserir conceitos e sensibilizar os líderes nesse processo criando uma escola exclusiva para discutir temas de diversidade e inclusão para 100% da liderança, com uma carga horária de 40 horas. Serão oferecidas 4 turmas presenciais nos principais sites da empresa: Belo Horizonte, São Paulo, São Luis e Divinópolis.

O conteúdo programático dessa escola é:

- 1- Equidade de gênero, com o objetivo de viabilizar a inclusão de mulheres, reconhecer e valorizar o trabalho desse público, buscando condições igualitárias de carreira.
- 2- Quebra de paradigmas com o objetivo de quebrar os estereótipos que são criados ao longo da vida através de vieses inconsciente e dos modelos mentais que afetam a tomada de decisão. A proposta é desenvolver a mente autoconsciente para a quebra de preconceitos em prol de uma organização mais justa.
- 3- Inteligência Cultural: O objetivo é trabalhar o comportamento de Inteligência cultural gerando confiança e eficácia nas interações interculturais e colaboração potencializando a inclusão e pensamento de diversos grupos.
- 4- Comprometimento: O objetivo é criar um comprometimento com a diversidade e alinhando aos valores pessoais e organizacionais
- 5- Código de Conduta e diretrizes da área de Ética visando trabalhar, o papel da liderança na disseminação da cultura de ética, respeito e conformidade na empresa.

Ao todos serão contemplados 420 Líderes e o investimento já está contemplado no Budget de treinamento anual da empresa.

7.2.4 RODAS DE CONVERSAS ATRAVÉS DE GRUPOS DE AFINIDADE

O Objetivo é criar grupos de discussões voluntários e proporcionar através da área de sustentabilidade a criação de rodas de conversa com a liderança feminina. Serão 4 rodas de conversas anuais com a duração de 2 horas com as líderes, sendo 15 vagas por fórum onde podem se candidatar voluntariamente, com o objetivo de trazer situações que possam provocar reflexões e acolhimento. Além disso, essas conversas produzirão insumos para ações que efetivamente contribuirão para retenção das mulheres em posições de liderança além de alimentar o trabalho de mentoria reversa. Campanhas internas: Utilizar as datas comemorativas como dia das mulheres, dia das mães e dia dos pais para promover fóruns através da universidade para discussão do tema. O Objetivo é que o evento seja patrocinado por um diretor do sexo masculino e discuta sobre o papel do homem no apoio as mães, o papel da paternidade e a mulher importância da mulher para o crescimento da nossa organização.

7.2.5 REVISÃO DE POLÍTICAS E PRÁTICAS

Entende-se que para ter uma retenção maior das mulheres nos cargos de liderança temos que ter políticas de trabalho flexível que possibilitem a mulher equilibrar a vida pessoal e trabalho. Importante ressaltar que essas ações foram pensadas de forma a não comprometer as metas e objetivos da empresa.

7.2.5.1 Redução de jornada de trabalho x salário:

Iremos fazer um mapeamento das posições sendo elas de liderança ou não que poderíamos ter uma jornada reduzida de trabalho. As possibilidades serão ofertadas considerando a área, cargo, dinâmica das atividades e configuração da escala de horários dentro da equipe. Faríamos um projeto piloto em uma área administrativa de backoffice e depois avaliaríamos os desdobramentos nas outras áreas. O período estimado de avaliação são 6 meses.

7.2.5.2 Horário Flexível e Home Office: A proposta é que tenhamos um modelo híbrido de trabalho, sendo 3 dias trabalho remoto e 2 dias presencial. Cada gestor terá a liberdade para organizar a escala de trabalho dentro da equipe. Essa política é elegível para as atividades que possibilitam o trabalho remoto. Ainda nesta política, o funcionário poderá iniciar sua jornada de trabalho até às 10:00, desde de que alinhado com seu gestor.

7.2.5.3 Agenda de reuniões limitadas de 10:00 às 16:00, a ideia é fazermos um trabalho de cultura forte para que as reuniões de trabalho aconteçam em um horário comum a todos e as pessoas tenham a autonomia de flexibilidade de jornada iniciando de 7:00 as 10:00 e terminando de 16:00 às 19:00, sendo medidas pelo resultado final. A expectativa é que essa ação contribua para uma mudança de comportamento e *mindset*, onde o funcionário tenha compromisso fixo somente no horário de expediente comum a todos.

7.2.5.4 Implementação da Licença Paternidade estendida (igual à Maternidade- 6 meses). A equidade de tratamento permite aos homens passar mais tempo dedicando-se aos primeiros cuidados da criança e dividindo as responsabilidades com os cônjuges. Além desse aspecto, a iniciativa da licença paternidade de 6 meses, possibilita que homens e mulheres sejam vistos da mesma forma, tendo a mesma possibilidade de se ausentar do trabalho, e eliminando alguns vieses corporativos.

7.3. FORMAÇÃO DE NOVOS LÍDERES

Conforme mencionado anteriormente, a empresa VLI possui uma avaliação de competências anual. Nessa avaliação, as empregadas são avaliadas em nas competências de acordo com a posição que ocupam na organização. Posteriormente os empregados são avaliados em um comitê onde discutimos o potencial para assumir posições de maior complexidade na organização.

No último ciclo de avaliação de 2022, a VLI identificou 22 mulheres como potencial para assumir posições de liderança nas operações, sendo 12 para posição de supervisão e 10 mulheres para assumir posições de gerência.

Ao avaliar o quadro de líderes operacionais na empresa podemos dizer que esse número é inferior ao desejado, pois, temos hoje em nossas operações 181 posições de supervisão e 43 posições gerenciais.

Diante desse cenário, pode-se dizer que há baixa cobertura para alimentar o pipeline para posições de liderança feminina operacional. A empresa deve ter o foco na aceleração da formação de potenciais mulheres fortalecendo e consolidação do talento e aproveitamento da mão de obra interna.

Dessa forma a proposta é criar um programa de aceleração de carreira exclusivo para o público feminino com o objetivo de: Desenvolver POTENCIAIS GESTORAS de acordo com as competências requeridas e necessárias para alavancar os resultados almejados pela VLI, preparar as POTENCIAIS SUCESSORES, assegurando o pipeline de sucessão, para que possam ocupar uma futura posição de LÍDER na operação e acelerar o desenvolvimento dos POTENCIAIS no que tange ao aprimoramento das COMPETÊNCIAS DE GESTÃO.

Participantes: 22 empregadas mapeadas como potenciais para assumirem posições de liderança e de maior complexidade na organização

Carga Horária: 124 horas

Investimento: Dentro do *budget* de treinamento (haverá apenas customização do Programa já existente)

7.3.1 CONTEÚDO PROGRAMÁTICO:

Modulo 1: Assesment

Carga Horária: 4 horas

Conteúdo: Realização de *assesment* individual com as participantes para mapeamento do perfil e levantamento das competências avaliadas como fortes e oportunidades de desenvolvimento.

Ferramenta utilizada: Teste de perfil MAPA e análise de maturidade *mindinsight*

Após a realização do assessment a empregada deverá receber o feedback e construir seu plano de desenvolvimento individual (PDI) visando trabalhar as oportunidades necessárias para assumir uma posição de maior complexidade na organização.

Entrega final: Relatório com assessment contendo o assessment e o PDI.

Modulo 2: Liderança e Resultados

Carga horária: 40 horas

Objetivo do módulo dois é trabalhar competências de disciplina de gestão focando no gerenciamento da rotina para entrega de resultados, definição de metas e competências de gestão de pessoas visando prepará-las para direcionamento do time e gestão de conflitos.

Modulo 3: Comunicação e feedback

Carga horária: 40 horas

O objetivo desse módulo é trabalhar os princípios básicos da comunicação eficaz a influência, o poder do diálogo, da escuta e da observação para a eficácia da comunicação. Capacitar as participantes para realizar a prática do feedback eficaz, como dar e receber feedback abertamente. Trabalhar as práticas do reconhecimento como uma das formas de feedback

Modulo 4: Mochilão nas operações

Carga horária: 40h

O módulo quatro tem como objetivo de trabalhar a visão integrada através da visita aos sites operacionais, onde esse time terá a oportunidade de conhecer nossas operações, entender a realidade do campo proporcionando uma visão integrada do negócio. Esse modulo chamamos de mochilão.

7.3.2 PROPOSTA DE CRONOGRAMA:



Fonte: elaborado pelos autores, 2022.

7.3.3 MONITORAMENTO DOS RESULTADOS:

- Apresentação de indicadores periodicamente com comentários e percepções levantadas ao longo do Programa.
- *Check* do cumprimento do objetivo proposto.
- Empoderamento da liderança quanto ao desenvolvimento e acompanhamento contínuo da empregada que se encontra em desenvolvimento.
- Alinhamento entre líderes e liderados.
- Acordos para os “pós” desenvolvimento.

7.4 PROGRAMA DE JOVENS PROFISSIONAIS - ACELERA

A VLI possui hoje um programa de Trainee, que tem por objetivo captar talentos no mercado e prepará-las através do desenvolvimento de **COMPETÊNCIAS TÉCNICAS, COMPORTAMENTAIS**, bem como a excelência na **GESTÃO** e execução das atribuições de um supervisor da cia. Em continuidade com o foco em aumentar a cobertura para alimentar o pipeline para posições de liderança feminina nas supervisões operacionais entende-se a necessidade de customizar esse programa para o público feminino criando um modelo mais acelerado de desenvolvimento exclusivo para mulheres.

Conforme dito anteriormente, a VLI é uma empresa que interliga portos, terminais e ferrovia. A diretoria de portos e terminais cresceu muito nos últimos anos, podendo ser considerado um negócio relativamente novo se comparado à Ferrovia. Por isso ter pessoas preparadas para suprir o pipeline de liderança é uma demanda latente da diretoria. O cenário hoje é de um banco de talentos, interno aquém da necessidade e não há pessoas do sexo feminino com prontidão para assumirem posições nessas operações.

Quando falamos de ferrovia, carregamos um histórico de liderança predominantemente masculina, com um viés de pouca receptividade para o feminino para posições de liderança. É comum escutarmos que não temos mulheres capacitadas para assumirem posições de liderança e que a operação é muito pesada, não sendo adequada para o público feminino. Atualmente, dos 131 empregados que entraram na Cia através do programa trainee, apenas 9 são potenciais sucessores prontos no horizonte de tempo de 0 a 2 anos e 35 são potenciais sucessores a médio e longo prazo (acima de 2 anos). Quando comparamos o percentual de sucessores de 2018 com 2019, houve uma redução de dois pontos percentuais, ou seja, a VLI não está formando potenciais com a mesma velocidade que o negócio demanda e a liderança precisa ser estimulada a formar sucessores.

O Programa de Trainee busca profissionais que atuarão a favor de uma estratégia de negócio com uma formação de 3 a 5 anos após contratação. São jovens de 22 a 28 anos, profissionais recém-formados na universidade com até 02 anos de conclusão do curso, não há qualquer necessidade de experiência profissional específica prévia, precisam ter perfil comportamental diferenciado com aspiração a liderança e inglês avançado. Quando falamos de formação feminina, entende-se que é um programa importante, mas a logo prazo além de formar pessoas para todas as áreas do negócio,

como financeira, RH, jurídica. Áreas que historicamente já possuímos uma predominância feminina.

O objetivo é criar um programa, específico para formação de pessoas para a operação chamado acelera, no qual irá buscar um perfil para atender essa necessidade de uma formação de liderança mais acelerada. São profissionais que atuarão a favor de uma estratégia de negócio com uma formação de aproximadamente 1 a 2 anos após contratação, com capacidade de absorção da cultura e do ambiente organizacional mais acelerada do que o Trainee. Serão selecionados jovens de 26 a 32 anos, profissionais com no mínimo 3 anos de experiência e com no máximo 6 anos de conclusão da graduação, com experiências profissionais correlatas ao nosso negócio e perfil comportamental diferenciado com potencial para liderança ou experiência como líder.

Participantes: 30 vagas. No mínimo 80% das vagas devem ser preenchidas por mulheres.

Carga Horária: 360 horas

Investimento: Dentro do Budget de treinamento utilizado para o Programa trainee haverá apenas uma customização do programa

7.4.1 CONTEÚDO PROGRAMÁTICO:

Modulo 1: Cultura

Carga Horária: 20 horas

Conteúdo: Trabalhar os comportamentos viabilizadores da Cultura VLI. Como os valores e comportamentos sustentam o planejamento estratégico da companhia.

Modulo 2: Filosofia TPS (*Toyota Production System*)

Carga horária: 20 horas

Conteúdo: Trabalhar os conceitos e práticas da Filosofia TPS, os retornos para o negócio e a conexão com a Cultura da empresa.

Modulo 3: Metodologias Ágeis e Soluções de problemas

Carga horária: 40 horas

Conteúdo: trabalhar os conceitos e ferramentas das metodologias ágeis para desenvolvimento do mind set de entregas rápidas, com alta qualidade e foco na solução de problemas através da melhoria contínua.

Modulo 4:Forte Drive Operacional

Carga horária: 240 horas

Conteúdo: trabalhar os conhecimentos técnicos nas áreas de manutenção de via, manutenção rodante e operações Ferroviárias e Portuárias, assim como o conhecimento em segurança das operações. Esse módulo irá mesclar aulas conceituais e vivências práticas nas unidades operacionais da companhia.

Modulo 5: Liderança

Carga horária: 40 horas

Conteúdo: trabalhar competências de disciplina de gestão de pessoas visando prepará-las para direcionamento do time e gestão de conflitos.

7.4.2 PROPOSTA DE CRONOGRAMA



7.4.3 MONITORAMENTO DOS RESULTADOS

- Acompanhamento da performance das profissionais da Pós-graduação;
- Acompanhamento dos projetos desenvolvidos;
- Avaliação de Carreira e Sucessão: % de mulheres mapeadas como potenciais após a conclusão do programa;
- % de mulheres promovidas após a conclusão do programa.

7.5 VIABILIDADE FINANCEIRA

A gestão orçamentária tem a função de controlar os recursos financeiros das organizações, direcionando e distribuindo os recursos financeiros adequadamente de acordo com as estratégias, ações e projetos programados para a implantação.

A viabilidade financeira é relevante para seguir com a execução do projeto, pois ter ideias inovadoras não é suficiente para se obter o retorno desejado. O risco de perder recursos financeiros torna-se grande caso a análise de viabilidade no pré-projeto não ter sido realizada considerando o maior número de variáveis possíveis, o que torna possível uma decisão mais assertiva para executar ou não um projeto.

Os custos levantados para a execução do projeto aplicativo são estimados, considerando os valores médios praticados pela empresa VLI atualmente, e os mesmos estão sujeitos a ajustes ou modificações quando da aprovação e execução do projeto.

No case da VLI algumas ações já existem, como por exemplo a universidade VLI, home office e jornada flexível, porém será necessária realizar adaptações para atender o público feminino. Para estas ações não há custo, entende-se que inclusive há ganho na qualidade de vida das colaboradoras, economia nas despesas administrativas da empresa (água, energia elétrica, materiais de uso e consumo), conforto, comodidade. Observa-se maior uma maior satisfação do colaborador, redução de faltas e atrasos, aumento na produtividade e o mesmo consegue equilibrar a vida profissional com a vida pessoal.

A mentoria reversa também é uma ação funciona bem dentro das organizações e a implantação não gera despesas financeiras adicionais, é necessário realizar o

levantamento e análises de perfis de mentores e mentorados e de forma estruturada iniciar o processo de mentoria com acompanhamentos regulares.

Considera-se importante realizar reuniões periódicas para acompanhamento das ações, e em casos de alterações das estratégias de mercado, deve-se readequar as ações e projetos. Para esta ação entende-se que não há custos adicionais desde que as ações e estratégias não sejam alteradas.

Acredita-se que o processo de educação continuada, trilha de carreira e palestras educativas e conscientizadoras compõem a maior parte dos custos, pois estas ações são constantes e necessitam de recursos externos. No entanto, todas foram contempladas dentro de ações já praticada pela organização havendo customização para o público feminino. Além disso, há possibilidade de desenvolver parcerias com organizações como o SEST/SENAT na busca de treinamentos específicos para o setor de transporte.

Dessa forma, pode se dizer que o projeto possui viabilidade econômica, pois não haverá incremento em relação ao que já é orçado pela organização. Não levantamos números, pois a empresa não autoriza a divulgação do orçamento destinado a verba de treinamento

8. CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

Há um constante processo de amadurecimento social para questões relativas à agenda ESG, o que inclui uma atenção maior aos temas como a promoção da liderança feminina, equidade de gênero, diversidade e inclusão, de forma geral. As empresas, como parte fundamental desse ecossistema, precisam adaptar suas estruturas para refletir essa mudança.

Sabe-se que trabalhar para dar oportunidades para os grupos minoritários, favorece também o aquecimento econômico e aumento do PIB em um país. Percebe-se um movimento das organizações em criar oportunidades, trabalhar a inclusão dando oportunidades para esses grupos, em especial as mulheres. No entanto, poucas são as empresas que de fato adotam políticas e práticas com foco no incremento e retenção de mulheres nas posições de liderança. Evidencia-se que criam se oportunidades, mas não oferecem condições para elas competirem em igualdade com os homens e quando conseguem uma ascensão profissional, sentem dificuldades de permanecerem nas posições, pois, sofrem as cobranças impostas pela sociedade, vieses inconscientes da organização, salários desiguais, desrespeito sendo necessária uma entrega acima do exigido para conseguir se manter no cargo.

Muitas mulheres renunciam a suas posições pela dificuldade de conciliar as exigências do mundo corporativo e pessoal. Outras, acabam deixando os projetos pessoais para mais tarde, para conseguirem ascensão profissional para posteriormente pensarem em ter filhos. Elas têm buscado cada vez mais qualificação, sendo a maioria em universidades e cursos de pós graduação para conseguirem se equiparar aos homens, mas eles não têm a mesma preocupação, pois filhos, rotinas de casa e até mesmo a qualificação nunca foram fatores que o impediram de crescer. Ao longo desse estudo, foi possível perceber que é preciso inovar para conseguir quebrar barreiras culturais, que realmente farão a empresa mudar a cultura e os comportamentos de inclusão, daí a criação da trilha jornada de mulheres.

Compreendeu-se que as empresas precisam criar políticas e procedimentos que visem além do incremento de mulheres em seus quadros. É preciso sensibilizar a alta liderança da organização, realizar censo com esse grupo para ouvi-las e entender quais são as barreiras que enfrentam na empresa, criar uma cultura verdadeiramente inclusiva trabalhando fortemente na formação para gerar oportunidades reais de

crescimento, além de serem remuneradas de forma igualitária a empresa deve investir no salário emocional para as mulheres, com políticas que proporcionem flexibilidade e autonomia, ou seja, que a mulher tenha liberdade para gerenciar seu tempo garantindo suas entregas.

Além disso, é preciso atuar em parceria com a área de ética estabelecendo comportamentos intoleráveis para a organização, criando um ambiente de cuidado, respeito e que gere o sentimento de pertencimento nesse grupo, no qual ela se sinta parte das decisões e passe a perceber que sua opinião tem importância independente do fórum que está. As empresas, principalmente de transporte de carga, que possuem alto conhecimento técnico agregado, precisam pensar em criar um plano de carreira para esse público, que proporcione perspectivas de crescimento tanto profissional quanto pessoal. O salário emocional tem o poder de gerar felicidade e aumentar o engajamento no ambiente de trabalho. É importante que as empresas conheçam quais são as ações que podem gerar valor emocional para as mulheres que compõem seu quadro e assim tirar o desejo do papel e transformar em ação impactando positivamente a sociedade.

Identifica-se que a empresa não corre riscos implementando esse programa, pois, a empresa irá amadurecer seu quadro de colaboradores, permitindo assim maior diálogo com relação as questões relativas ao gênero, possibilitando que no futuro mulheres não só possam exercer cargos de liderança com segurança, mas que possam exercer todo esse processo sem as dificuldades históricas que elas enfrentam.

REFERÊNCIAS

- ABRH-SP. **Mentoria reversa como estratégia de diversidade.** 2019. <https://abrhsp.org.br/conteudo/abrh-sp-no-estado/mentoria-reversa-como-estrategia-de-diversidade/> Acesso em 04/10/2022.
- ADICHIE, Chimamanda Ngozi. **Sejamos todos feministas.** 2014. <http://professor.pucgoias.edu.br/sitedocente/admin/arquivosUpload/7771/material/LI VRO%20Sejamos-Todos-Feministas.pdf> Acesso em 27/09/2022.
- ANJOS, Otavio dos. Grandes empresas brasileiras e gestão de crises: reflexão sobre as estruturas organizacionais existentes. **Fundação Getúlio Vargas, Escola de Administração de empresas de São Paulo.** 2021. <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/31147/MPGC%20TA%20Sustentabilidade%20-Gesta%CC%83o%20de%20Crise%20VFC.pdf?sequence=3> Acesso em 27/09/2022.
- BASTOS, Maria Clotilde Pires. **Metodologia Científica.** Londrina: Editora e Distribuidora Educacional S. A. 2015.
- BERGAMINI, Cecilia. **Motivações nas organizações. Nem todos fazem as mesmas coisas pelas mesmas razões.** 7ª ed. São Paulo, 2002.
- BUNN, Fernanda, FUMAGALLI, Luis André Wernecke. A importância do líder na organização: influenciando pessoas para o atingimento dos resultados. **Rev. FAE, Curitiba**, v. 19, n. 2, p. 132-147, jul./dez. 2016. [file:///C:/Users/ACER/Downloads/173-1126-1-PB%20\(4\).pdf](file:///C:/Users/ACER/Downloads/173-1126-1-PB%20(4).pdf) Acesso em 27/09/2022.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações.** 3. ed. São Paulo: Manole, 2014.
- CINTRA Josiane, DALBEM Eloísa. **Comportamento organizacional.** Londrina: Editora e Distribuidora Educacional S.A., 2016.
- FRANCISCANI, Jane Stella. A mulher no mercado de trabalho e a luta pela valorização. **Fundação Educacional do Município de Assis. FEMA.** Assis, 2010. <https://cepein.femanet.com.br/BDigital/arqTccs/0711260266.pdf> . Acesso em: 01/10/2022.
- FLEURY, Maria Teresa Leme. Liderança feminina no mercado de trabalho. CE, Agora é com elas. Vol. 12. **GV Executivo**, 2013. <file:///C:/Users/ACER/Downloads/admin,+20634-37813-1-CE.pdf> Acesso em: 01/10/2022.
- FUOCCO, Luciana. Mentoria reversa abre portas para a diversidade e inovação. **Blog Grupo Cia de Talentos.** 2018 <https://www.ciadetalentos.com.br/blog/mentoria-reversa-abre-portas-para-a-diversidade-e-inovacao/> Acesso em 04/10/2022.

HALF, Robert. **Guia completo: como promover a diversidade nas organizações?** 2021. <https://www.roberthalf.com.br/blog/tendencias/guia-completo-como-promover-diversidade-nas-organizacoes-rc> Acesso em: 01/10/2022.

HUNT, Vivian, PRINCE, Sara, YEE, Lareina. A diversidade como alavanca de performance. **Mckinsey & Company**. 2015. <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/delivering-through-diversity/pt-BR> Acesso em: 01/10/2022.

JULIANO, Marcio de Cassio. **Análise dos efeitos de uma programação de ensino aplicada em uma instituição de ensino superior.** 2008. 97 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Psicologia Experimental: Análise do Comportamento, Psicologia, PUC, São Paulo, 2008. Disponível em: <https://tede2.pucsp.br/bitstream/handle/16819/1/Marcio%20de%20Cassio%20Juliano.pdf> Acesso em: 01/10/2022.

JÚNIOR, Newton Neiva. **Inovar é cuidar de pessoas.** São Paulo. 2011.

KRALINGEN *et al.*, Mulheres, liderança e oportunidades perdidas. IBM Global Diversity and Inclusion Leader, Black Community. **IBM Corporation.** 2021. <https://www.ibm.com/downloads/cas/76QOWQGD> Acesso em: 01/10/2022.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados.** 4. Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MENDES, Tamires de Oliveira, SILVA, Bruno Miguel da. Liderança feminina: a evolução da mulher no mercado de trabalho. **dspace.doctum.edu.** 2021. <https://dspace.doctum.edu.br/bitstream/123456789/3658/1/LIDERAN%C3%87A%20FEMININA%20A%20EVOLU%C3%87%C3%83O%20DA%20MULHER%20NO%20MERCADO%20DE%20TRABALHO.pdf> Acesso em: 02/10/2022.

MM360. Movimento Mulher 360. **Retenção de mulheres pós licença-maternidade como reduzir o turnover de mulheres.** Qual o papel das empresas nessa temática? 2020. https://movimentomulher360.com.br/wp-content/uploads/2020/07/AF_eBooksMM360_RetencaoDeMulheres.pdf Acesso em: 02/10/2022.

NUNES, S. C. Formar competências: realidade no ensino em Administração. Salvador: **Revista Gestão & Planejamento**, 2011.

PREVITALLI, Ivete Miranda, VIEIRA, Hamilton E. Santos. **Educação e diversidade.** Londrina: Editora e Distribuidora Educacional S.A., 2017. 232 p.

RECRUTAMENTE. **Mentoria reversa abre portas para a diversidade e inovação.** 2020. <https://www.recrutamente.com.br/mentoria-reversa-abre-portas-para-a-diversidade-e-inovacao/> Acesso em 04/10/2022.

SALOMÃO, Aretha Henrique Martins, NEVES, Marjory Resende e SILVA, Judilma Aline Oliveira. Estilos de liderança x desempenho da equipe: estudo de caso em uma rede de varejo em juiz de fora/mg. **Revista GETS, Sete Lagoas**, v. 3(Edição

Especial):p.62-80, 2020. <https://ojs3x.gets.science/index.php/gets/article/view/58/62>
Acesso em 27/09/2022.

SANTOS, Jean Victor de Melo, SANTANA, Aline Cavalcante, ARRUDA, Geyza D'Ávila. Diversidade nas organizações: inclusão social ou estratégia competitiva? **Psicologia.pt**. 2017. <https://www.psicologia.pt/artigos/textos/A1170.pdf>
Acesso em 27/09/2022.

SILVA, Fernanda Borges da. Desafios das mulheres em cargos de liderança. **Univates**. 2017.
<https://www.univates.br/bduserver/api/core/bitstreams/0b09abc2-9ab3-4389-8b4e-e1bdfc9a6724/content> Acesso em 27/09/2022.

SCHNEIDER, Leila Marli, SANTOS, Diego Nicolau. Liderança feminina: os desafios da mulher na liderança de organizações. **Programa de Pós-Graduação da FAG**. 2018. <http://tcconline.fag.edu.br:8080/app/webroot/files/trabalhos/20181012-184717.pdf>. Acesso em 27/09/2022.

TEIXEIRA, Ana Paula Pydd, LUZ, Andriza dos Santos. A importância das competências organizacionais: uma análise da percepção de gestores. **Diálogo, Canoas**, n. 26, p. 111-120, ago. 2014. / ISSN 2238-9024
<file:///C:/Users/ACER/Downloads/Dialnet-AlmportanciaDasCompetenciasOrganizacionais-5113474.pdf> Acesso em 05/10/2022.

APÊNDICE A

Entrevista 1: C.P., 60 anos, ex-gerente de RH na Vale, entrevistada no dia 16/09/2022, relatou que o seu processo de promoção aconteceu pelos resultados do processo de Carreira e Sucessão. Foi mapeada como sucessora da sua gerente e teve a oportunidade de substituí-la em alguns momentos, o que foi um grande aprendizado na sua percepção. Além disto, C.P. buscou reforçar os seus conhecimentos de liderança através de um MBA em Gestão Empreendedora. No processo de reestruturação da área de Recursos Humanos, ocorreu a divisão de negócios e uma nova área foi criada e foi quando C.P. teve a oportunidade de assumir a gerência de Recursos Humanos de Áreas Matriciais. Foi um processo bem estruturado com um rito de passagem e apoio do seu gestor. Como já atuava como supervisora da área, não teve dificuldades de sentar na cadeira. O tempo estimado foi em torno de 60 dias para adaptação na nova posição. Para C.P. a área de Recursos Humanos tem uma característica de um público mais feminino, mas mesmo assim, lidar com clientes, na sua maioria, homens, algumas vezes, é desafiador. Apesar do respeito profissional, alguns fóruns, mesmo de trabalho, os clientes preferem estar mais no grupo masculino para discussões além do técnico. Hoje C.P. relata que se sente muito realizada profissionalmente, mas o que a faria sair de onde está, seria em função do desrespeito profissional e questões éticas e morais. “A escolha de estar em um cargo ou uma empresa é uma opção de cada um de nós e a decisão de sair é também uma escolha. Ser responsável por nossa carreira é uma atribuição de cada um de nós e quando percebemos algo que foge aos nossos valores, temos que fazer as nossas escolhas.” A maior dificuldade que já encontrou profissionalmente foi a atuação no processo de Relações Trabalhistas e Sindicais e o contato com sindicatos. É um ambiente desafiador e que exige uma habilidade muito grande para lidar com um grupo exclusivamente, na maioria das vezes, masculino. Como estratégia, as vezes, a linguagem e a forma de conduzir, se torna inibidora para quem está no processo de negociação.

Entrevista 2: G.R.M., 38 anos, Gerente Nacional de Vendas na Empresa Dental Cremmer, entrevistada no dia 31/08/2022 contou que iniciou sua carreira como vendedora de insumos e equipamentos para dentistas, assumiu a posição de

coordenadora por 2 anos, posteriormente teve uma atuação como gerente regional de vendas até ser promovida para a posição de gerente nacional. Foram aproximadamente 3 anos até chegar nessa posição. G.R.M. acredita que a empresa valoriza o talento interno, mas as oportunidades são poucas na empresa. E que ela seja uma exceção, pois não tem curso superior e não fala inglês, e todos seus pares possuem formação superior, Pós, MBA e falam inglês fluente. G.R.M. acredita que tenha chegado ao cargo atual pelas suas habilidades para vendas e seus resultados acima da média. No entanto ela relata que muitas vezes se sente aquém dos seus pares, por não ter a formação que eles possuem. Na percepção de G.R.M ser gerente do sexo feminino em uma empresa de serviços, onde o maior público são dentistas e protéticos é muito desafiador. “Muitas vezes me comportei como homem para conseguir ter lugar de fala e conquistar o cliente. As vezes tenho a sensação de que eles não possuem a mesma escuta quando a negociação é realizada por um homem. Muitas vezes em uma negociação chamei meu gestor (sexo masculino) para me dar um apoio moral no convencimento do cliente. Já contribuí com ideias que muitas vezes no primeiro momento não foram levadas em consideração, mas quando foi dita por um homem foi levada a frente. Muitas vezes faço alinhamento com um par do sexo masculino para conseguir a representatividade em um determinado fórum.” Apesar de G.R.M. se sentir valorizada por seus resultados em vendas serem acima da média, ela tem a percepção que não possui a mesma autonomia que seus pares. Ela relata que a empresa vem passando por um processo de transformação, mas percebe que a liderança ainda está despreparada para lidar com o feminino. “Quando levamos um questionamento, sinto que pensam que é coisa de mulher. Já tomei decisões durante a pandemia muito voltado para o humano e levei muita bronca por isso, tendo que voltar na minha decisão e me justificar para o meu time. As vezes sinto que a mulher não tem a mesma autonomia quando comparada ao homem. Acredito que a abertura para o erro masculino é mais aceita, a mulher tem que se provar o tempo todo para mostrar para organização a razão de estar ocupando essa posição. A posição se torna mais pesada. Durante a minha licença maternidade trabalhei todos os dias, por medo de ser substituída.” Os principais fatores que fariam com que G.R.M. saísse da empresa são: Reconhecimento: percepção que não tem a mesma valorização que um par do sexo masculino; Qualidade de vida: equilíbrio entre vida profissional e pessoal. “Tenho um filho de 1 ano e acho muito desafiador conciliar com o trabalho. Sempre

no final do mês tenho que trazer minha mãe para me dar um apoio com ele, pois moro em uma cidade na qual não tenho familiares próximos. Às vezes fico angustiada com a necessidade de entrega e cuidado com meu filho. Sinto culpa de não estar com ele e de ficar 1 semana sem estar perto devido as viagens. Se encontrasse um trabalho que não precisaria viajar, poderia ganhar menos, mas trocaria.” A maior dificuldade relatada por ser mulher foi ganhar representatividade e respeito com seus clientes. “Muitas vezes me calei por acreditar que não era escutada, fui para casa, tive que rever a estratégia de vendas para conseguir ser ouvida. Tive que me reinventar, muitas vezes estudar em dobro para ter argumento, perder um pouco o lado da delicadeza, do feminino para conseguir ter prestígio e respeito pela organização”.

Entrevista 3: M.P., 34 anos, Gerente de Marketing Senior no Nubank, entrevistada no dia 14/09/2022, relatou que foi promovida para a posição de liderança 8 meses após a sua contratação. M.P acredita que por ter muitas mulheres em posição de liderança na empresa, inclusive a presidente, algumas questões são conduzidas de uma forma mais empática e flexível. As mulheres ainda não são a maioria nas posições de liderança, mas existe um número expressivo e há estímulos e acompanhamento de indicadores. Sendo um desses estímulos a promoção de abertura de vagas exclusivamente para mulheres. Pensando em uma equidade de gênero, recentemente a empresa igualou à licença paternidade a licença maternidade. Para M.P. os maiores desafios estão associados ao equilíbrio trabalho e família, com a dificuldade para conciliar vida familiar, profissional e rotinas de viagens. E lidar com o sentimento de culpa pela não participação no crescimento do filho.

Entrevista 4: T.M., 43 anos, Gerente de RH, Saúde e Segurança da empresa TEG – Terminal Exportador do Guarujá, foi entrevistada no dia 13/09/2022. T.M. foi contratada já na posição de Gerente, inicialmente sendo responsável somente pela área de RH. Conforme seu desempenho, seu escopo foi aumentando como forma de reconhecimento, chegando a assumir a área de saúde e segurança. T.M. relata que nunca sentiu qualquer dificuldade para executar seu trabalho ou ser reconhecida pelo fato de ser mulher. Que a empresa tem um bom ambiente de escuta e autonomia para todos, que ações de inclusão acontecem naturalmente na empresa. Como exemplo citou a promoção para líder de uma mulher no retorno de sua licença maternidade. O que a faria sair da empresa seria a falta de desafios e reconhecimento.

Entrevista 5: A.C., 51 anos, Gerente de RH da empresa Sandvik, entrevistada no dia 14/09/2022, iniciou na empresa ocupando a posição de liderança. A.C. relata que o maior desafio é ter um lugar de voz, que ainda há lideranças masculinas que interrompem mulheres e muitas vezes dizem a mesma coisa, mas são mais ouvidos e compreendidos e conseguem avançar com os processos sem grandes entraves ou questionamentos. Outro desafio percebido é referente às práticas salariais discriminatórias entre homens e mulheres, sendo os homens mais bem remunerados mesmo que em posições de igual ou inferior complexidade à uma posição ocupada por uma mulher.

Entrevista 6: F.R.P., 41 anos, Gerente de Inovação na VLI, relata que teve várias experiências, tanto positivas quanto negativas durante suas movimentações para cargos de liderança, mas no geral percebe que está evoluindo e crescendo na empresa. Para chegar na posição atual de gerente foram 9 anos. Para F.R.P. quando há favoritismo, falta de transparência, falta perspectiva de crescimento e adaptação à cultura são os principais fatores que levam ao turn over nas empresas. Os principais desafios enfrentados por ela como líder mulher é a necessidade de se provar o tempo todo, necessidade de provar que é capaz e se esforçar dez vezes mais que os homens para conseguir um lugar de fala: “Em reuniões preciso falar várias vezes para os homens prestarem atenção quando um deles não “rouba” a ideia.” Um desafio interessante ou crescimento salarial poderiam levá-la a sair da empresa.

Entrevista 7: C.B.A., 40 anos, Gerente de Desenvolvimento na VLI, relata que a mudança para uma posição de liderança aconteceu quando mudou de empresa, e que foram 7 anos desde o início da sua carreira como Analista Junior até assumir uma posição Gerencial. “Foi um salto na minha carreira bem bacana, mas aconteceu mudando de empresa.” Para C.B.A. a falta de autonomia e reconhecimento, salários congelados e volume de trabalho são os principais motivadores de turn over voluntários para as lideranças. E que os principais desafios que enfrenta no dia a dia pelo fato de ser mulher é ter que provar a capacidade de lidar com todos os assuntos, conseguir apresentar materiais do início ao fim sem interrupção em reuniões e gerar credibilidade da mesma forma que um par homem. Apesar de serem muitos os desafios, ela percebe que há uma melhora. Falta de autonomia e flexibilidade de

horário, assim como o desequilíbrio entre vida pessoal e profissional a fariam sair da empresa atual.