

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E NEGÓCIOS
NÍVEL MESTRADO**

FERNANDA CÂNDIDO SIEGMANN NERY

**DESAFIOS DA EQUIDADE DE GÊNERO NA ÁREA TRIBUTÁRIA
A representatividade de mulheres nas mais altas posições em organizações
brasileiras**

**Porto Alegre
2022**

FERNANDA CÂNDIDO SIEGMANN NERY

DESAFIOS DA EQUIDADE DE GÊNERO NA ÁREA TRIBUTÁRIA
A representatividade de mulheres nas mais altas posições em organizações
brasileiras

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão e Negócios, pelo Programa de pós-Graduação em Gestão e Negócios da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS

Orientador: Prof. Dr. André Filipe Zago de Azevedo

Porto Alegre
2022

N456d Nery, Fernanda Cândido Siegmann.
Desafios da equidade de gênero na área tributária: a representatividade de mulheres nas mais altas posições em organizações brasileiras / por Fernanda Cândido Siegmann Nery. – Porto Alegre, 2022.

144 f. : il. (algumas color.) ; 30 cm.

Dissertação (mestrado) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios, Porto Alegre, RS, 2022.

Orientação: Prof. Dr. André Filipe Zago de Azevedo, Escola de Gestão e Negócios.

1.Mulheres no desenvolvimento. 2.Liderança em mulheres. 3.Administração e processo tributário. 4.Planejamento tributário. 5.Mulheres de negócios. 6.Papel sexual no ambiente de trabalho. 7.Comportamento organizacional – Aspectos sociais. I.Azevedo, André Filipe Zago de. II.Título.

CDU 65.012.4-055.2
658.15:336.2:396
658.016-055.2

FERNANDA CÂNDIDO SIEGMANN NERY

DESAFIOS DA EQUIDADE DE GÊNERO NA ÁREA TRIBUTÁRIA
A representatividade de mulheres nas mais altas posições em organizações
brasileiras

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão e Negócios, pelo Programa de pós-Graduação em Gestão e Negócios da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS

Aprovado em: 12 de julho de 2022.

BANCA EXAMINADORA (Webconferência)

Prof. Dr. André Filipe Zago de Azevedo (Orientador) - UNISINOS

Prof^ª. Dr^ª. Patrícia Martins Fagundes Cabral - UNISINOS

Prof^ª. Dr^ª. Angélica Massuquetti - UNISINOS

Prof^ª. Dr^ª. Izete Pengo Bagolin – PUC-RS

A Fábio, Bento e Florença, minhas
maiores fontes de amor e inspiração.

AGRADECIMENTOS

Dedico essa pesquisa aos meus filhos Bento e Florença. Para que o Bento tenha escolhas. E para que as portas abertas para ele nunca estejam fechadas para a Florença.

Ao meu marido Fábio, por acreditar que as mulheres devem ser inteligentes, ambiciosas, ter opiniões próprias. Por dar valor a justiça e por fazer sua parte no nosso lar. Por estar sempre presente, me ajudando a realizar todos os meus sonhos.

Aos meus pais e aos meus sogros, por sempre me apoiarem, em todos os momentos, especialmente a minha mãe Jussara e minha sogra Dulce, por serem minha rede de apoio.

A minha grande amiga Luciana Azambuja com quem sempre dividi os pontos altos e baixos dessa jornada do mestrado (e da vida).

Ao meu orientador André Filipe Zago de Azevedo pela disponibilidade, direção, compreensão e atenção e as professoras Angélica Massuquetti, Izete Pengo Bagolin e Patrícia Martins Fagundes Cabral, por aceitarem fazer parte da minha banca e pelas valiosas contribuições desde a concepção inicial deste projeto.

A todas as mulheres que experimentam o labirinto de liderança em suas carreiras, especialmente as da área tributária e a todas as entrevistadas e participantes que aceitaram participar deste estudo e são mulheres que muito admiro.

Que esta pesquisa possa inspirar novos olhares, gerando mais empatia e diversidade para nossos líderes.

"A meu ver, feminista é o homem ou a mulher que diz: 'Sim, existe um problema de gênero ainda hoje e temos que resolvê-lo, temos que melhorar'. Todos nós, mulheres e homens, temos que melhorar" (ADICHIE, 2015)

RESUMO

Vieses inconscientes, baseados em preconceitos e estereótipos, formam barreiras invisíveis que dificultam o avanço de mulheres nas corporações. Os vieses inconscientes não são intencionais, mas prejudicam a carreira de mulheres e reduzem a chance da equidade de gênero. O presente estudo busca elucidar quais os desafios para a equidade de gênero na área tributária no Brasil e quais os vieses das organizações a serem superados para que, em conjunto com a criação de metas, políticas, ações e de um ambiente inclusivo, possa-se reduzir os obstáculos das mulheres que atuam na área tributária para que estas cheguem nas mais altas posições de liderança. Para tanto, foram realizadas entrevistas com cinco mulheres já em cargo de diretoria, *head de tax* ou sócia de *Big Four*, a fim de se compreender o processo de crescimento profissional dessas gestoras na área tributária e verificar elementos em comum manifestados nas trajetórias dessas profissionais, bem como através da revisão da literatura sobre o tema, comparar os resultados das entrevistas com o que consta na literatura especializada até o momento. Além disso, foi realizado um workshop com o objetivo de projetar soluções para minimizar os desafios e impulsionar a liderança de mulheres na área tributária a partir da percepção das mulheres participantes. Participaram do workshop 6 mulheres de diferentes níveis de senioridade. Um ponto de destaque com relação aos resultados da pesquisa, é que mesmo as entrevistadas não considerando que exista o estereótipo do “homem-líder” na área tributária, relatam que percebem o isolamento no ambiente de trabalho, em que são as “únicas”, nas salas de reuniões, por exemplo, como uma grande dificuldade no seu dia-a-dia. Isso porque apesar de na área tributária já existirem muitas mulheres, inclusive gerentes e diretoras, no ambiente corporativo em geral, esta não é a regra, perpetuando-se as microagressões. No workshop ficou claro que a síndrome da impostora ainda é um obstáculo para as mulheres, assim como a falácia de “ter que dar conta de tudo”. Por outro lado, foram sugeridas ações como estabelecimento de metas para os líderes, com a respectiva divulgação dos resultados, assim como treinamentos e workshops para desenvolver as habilidades de liderança das mulheres, dentre elas, o autoconhecimento e autoconfiança.

Palavras-chave: viés de gênero; estereótipos; liderança; área tributária.

ABSTRACT

Unconscious biases, based on prejudices and stereotypes, form invisible barriers that make it difficult for women to advance in corporations. Unconscious biases are not intentional, but they harm women's careers and reduce the chance of gender equity. The present study seeks to elucidate the challenges for gender equality in the tax area in Brazil and which are the biases of organizations to be overcome so that, together with the creation of goals, policies, actions and an inclusive environment, it is possible to reduce obstacles for women working in the tax area so that they reach the highest leadership positions. To this end, interviews were carried out with five women already in the position of director, head of tax or partner of Big Four companies, in order to understand the process of professional growth of these managers in the tax area and to verify common elements in the trajectories of these professionals, as well as by reviewing the literature on the subject, comparing the results of the interviews with what is in the specialized literature so far. In addition, a workshop was held with the objective of designing solutions to minimize the challenges and boost women's leadership in the tax area based on the perception of the participating women. Six women of different levels of seniority participated in the workshop. A highlight regarding the research results is that even the interviewees do not consider that there is a stereotype as "think manager, think male" in the tax area, they report that they perceive isolation in the work environment, in which they are the "only", in meeting rooms, for example, as a major difficulty in their day-to-day. This is because although there are already many women in the tax area, including managers and directors, in the corporate environment in general, this is not the rule, perpetuating microaggressions. In the workshop it became clear that the imposter syndrome is still an obstacle for women, as well as the fallacy of "having to take care of everything". On the other hand, actions were suggested such as setting goals for leaders, with the respective dissemination of results, as well as training and workshops to develop women's leadership skills, including self-knowledge and self-confidence.

Keywords: gender bias; stereotypes; leadership; tax area.

LISTA DE SIGLAS

CA	Conselho de Administração
CEO	<i>Chief Executive Officer</i>
CFO	<i>Chief Financial Officer</i>
D&I	Diversidade e Inclusão
ESG	<i>Environmental, Social and Governance</i>
ODS	Objetivos do Desenvolvimento Sustentável
ONU	Organização das Nações Unidas
RSC	Responsabilidade Social Corporativa

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Exemplo elaborado pela Autora na plataforma Miro	52
Figura 2 – <i>Overview</i> do workshop na Ferramenta Miro.....	110
Figura 3 – Slides apresentados pela pesquisadora no workshop	111
Figura 4 – Resultados da atividade “Barquinho - Pontos Positivos”	112
Figura 5 – Resultados da atividade Barquinho – Pontos negativos	112
Figura 6 – Resultados da atividade “Como Podemos?” e votação.....	113
Figura 7 – Problema mais votado pelas participantes.....	114
Figura 8 – Brainwriting	115
Figura 9 – Principais resultados do workshop.....	116

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Caracterização das participantes da pesquisa	55
Tabela 2 – Caracterização das empresas em que as entrevistadas trabalham	55
Tabela 3 – Dados das participantes do Workshop	110

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 Tema	15
1.2 Delimitação do tema	15
1.3 Problema	16
1.4 Objetivos	17
1.4.1 Objetivo geral	17
1.4.2 Objetivos específicos.....	17
1.5 Justificativa.....	17
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	21
2.1 Área tributária.....	21
2.2 Retrospectiva histórica: relações de poder, submissão feminina e feminismo	23
2.3 Diversidade, gênero e liderança	27
2.4 O fenômeno do teto de vidro (ou do labirinto) na ascensão da carreira feminina.....	35
2.5 Vieses inconscientes	39
3 METODOLOGIA	46
3.1 Entrevistas em profundidade: seleção de participantes.....	50
3.1.1 Entrevistas em profundidade: coleta de dados.....	50
3.2 Workshop.....	50
3.2.1 Workshop: seleção de participantes.....	51
3.2.2 Dinâmica do workshop	51
3.3 Condições éticas	53
4 ANÁLISE DOS DADOS SÓCIODEMOGRÁFICOS	55
5 ANÁLISE DOS DADOS QUALITATIVOS	57
5.1 Trajetória das entrevistadas e os impactos de ser mulher na ascensão profissional	57
5.1.1 A escolha pela área tributária.....	57
5.1.2 Estereótipo do “homem líder” na área tributária	59
5.1.3 Isolamento no ambiente profissional	62
5.1.4 Necessidade de parecer mais velha e se masculinizar	64

5.1.5 Da culpa por não dedicar mais tempo aos filhos.....	67
5.1.6 Mentor ou sponsor	69
5.2 Percepções gerais sobre as barreiras a liderança feminina	73
5.2.1 Síndrome da impostora e falta de protagonismo na carreira.....	73
5.2.2 Maternidade	77
5.2.3 Networking	81
5.2.4 O teto de vidro, o labirinto e o comportamento a ser adotado pelas mulheres para que tenham efetivas possibilidades de promoção na carreira.....	87
5.3 Liderança feminina, maternidade e pandemia.....	92
5.3.1 Divisão de tarefas, rede de apoio e carga mental	92
5.3.2 Ambiente corporativo e maternidade.....	94
5.3.3 Impactos da pandemia na vida pessoal e profissional	96
5.4 Vieses inconscientes e microagressões.....	100
5.5 Políticas de incentivo adotadas pelas organizações e possibilidades para o futuro	105
6 DISCUSSÕES A PARTIR DO WORKSHOP	110
7 PRINCIPAIS RESULTADOS ENCONTRADOS NA PESQUISA.....	118
8 CONSIDERAÇÕES FINAIS	121
REFERÊNCIAS.....	124
APENDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA	135
APENDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO - TCLE	143
APÊNDICE C – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO - TCLE	144

1 INTRODUÇÃO

As discussões em torno do papel da mulher nas organizações já existem há algum tempo. Hoje, é aceito que a presença de mulheres em organizações impacta diretamente na economia do país e do mundo. Mais especificamente, pesquisas recentes mostraram que empresas diversas e inclusivas criam melhores resultados através de menor volatilidade do mercado, reduzindo fraudes, melhorando o desempenho e criando maiores taxas de inovação e produtividade.

Na transição para uma economia mais sustentável, a diversidade é fundamental para promover um comportamento empresarial mais responsável que consiga aprimorar os ativos intangíveis do negócio. É fato que a diversidade está se tornando cada vez mais parte do elemento social da estrutura Ambiental, Social e de Governança (ESG) de grandes empresas, influenciando sua capacidade de criar valor a longo prazo (DYLLICK; MUFF, 2015; SCHOENMAKER; SCHRAMADE, 2019).

A crise financeira de 2007-08 expôs não apenas a fragilidade inerente do atual sistema, mas também os custos que uma cultura de risco excessivo e um enfoque de curto prazo podem infligir à sociedade. Apesar das recuperações relativamente rápidas, logo ficou claro que uma economia majoritariamente masculina é prejudicial para as Economias de Mercado Liberais, como os EUA e o Reino Unido, com níveis excessivos de dívida corporativa, aumento da desigualdade, insegurança salarial, de renda e de aposentadoria (CUMMING; WOOD; ZAHRA, 2020).

Após a superação da crise, foram alcançados importantes progressos na promoção de maior diversidade dentro das organizações. A princípio, forças regulatórias, sociais e econômicas foram responsáveis pela inclusão de minorias, particularmente nas linhas de gênero. A crise forçou as empresas a entender que uma maior diversidade pode gradualmente ajudar a colocar as empresas em terreno mais estável. As diferentes abordagens para aumentar a diversidade na sala de diretoria incluíram planos voluntários das empresas, códigos de governança corporativa, estabelecimento de metas e exigência de que as empresas oferecessem justificativas caso não as cumprissem ("cumpram ou expliquem"). Houve também exigências legais estabelecendo cotas de gênero na diretoria (ADAMS; FERREIRA, 2009; FERREIRA, 2014; ADAMS, 2016).

Apesar destas pequenas conquistas das últimas décadas, as mulheres ainda enfrentam um “teto de vidro”¹ no mundo corporativo, especialmente nos setores mais ligados às finanças. No setor bancário, por exemplo, ainda existe uma forte cultura masculina que impede as mulheres de avançar em sua carreira, mesmo que tenham chegado a cargos de gerência média (o chamado “teto duplo de vidro”). Quando essas, às vezes chegam ao topo, estão fadadas ao fracasso, numa situação que é referida na literatura como o “penhasco de vidro” (RYAN *et al.*, 2016).

E a situação se complica em 2020. Com a pandemia do Covid-19, vieram à tona debates importantes que estão conectados com os valores de diversidade e inclusão (D&I) tais como modelos flexíveis de trabalho, *home office*, transformação digital, novos modelos de gestão, liderança inclusiva, acesso à oportunidades, saúde mental, empresas humanizadas e empatia.

Nesse sentido, o Pacto Global (rede da ONU voltada para a comunidade empresarial) fez um mapeamento de como a pandemia vem afetando os 17 Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS) e, sobre a temática da Igualdade de Gênero (ODS de número 5), o relatório destaca que os ganhos econômicos das mulheres estão em risco e que os índices de violência contra as mulheres aumentaram significativamente. Esse contexto é grave e impacta de forma negativa nos níveis de desigualdades (ODS de número 10) já existentes. (OBJETIVOS..., [2020]).

Um levantamento feito pela Page Personnel, relacionado a área tributária, com base nos candidatos registrados em seus bancos de dados, ilustra que a maioria dos profissionais em início de carreira (analistas) são mulheres (57,8%, em comparação a 42,2% de homens). Entretanto, se considerarmos as posições de Heads ou Diretoria em empresas, 29,6% são mulheres e quando avaliamos posições equivalentes em consultorias/*big-fours* e escritórios, apenas 15% são representadas por mulheres.

Para entender o impacto da pandemia com relação a igualdade de gênero no local de trabalho, a Deloitte Global conduziu uma pesquisa com 5.000 mulheres em 10 países entre novembro de 2020 e março de 2021. Os principais destaques do estudo no Brasil foram:

¹ Teto de vidro ou teto de cristal é um fenômeno utilizado para fazer referência às barreiras que sofrem as mulheres no âmbito laboral. Tal teto é o responsável pela condenação e faz com que elas permaneçam na base da pirâmide econômica, impedidas de ascender a um cargo diretivo. (TELES, 2020).

- a) os níveis de satisfação e o bem-estar das mulheres no trabalho foram impactados pela pandemia;
- b) 34% única pessoa apta ou disponível para cuidar dos filhos;
- c) 46% menos otimistas com as perspectivas profissionais;
- d) 28% dificuldade em se desligar do trabalho e dedicar tempo para si.
- e) “se não estiver "sempre ativa", minha progressão na carreira será prejudicada”

Diante de uma pandemia global sem precedentes, é seguro afirmar que as implicações sociais e econômicas identificadas serão de longo alcance, impondo às organizações uma nova maneira de trabalhar. O “novo normal” apresenta desafios e oportunidades fundamentais para a promoção da diversidade e inclusão (D&I).

1.1 Tema

O tema deste trabalho são os desafios da equidade de gênero na área tributária sob a perspectiva da trajetória de mulheres que ocupam as mais altas posições em organizações brasileiras e a proposição de planos de ação a partir de uma dinâmica de workshop.

1.2 Delimitação do tema

Os últimos anos mostraram um aumento nos estudos que exploram o papel das mulheres nas salas de reunião (ver, por exemplo, Kirsch, 2018). Existem diversos esforços para melhorar a governança corporativa e vários conselhos de administração têm que especificar critérios sobre diversidade que vão além do debate sobre gênero. O momento é de várias iniciativas para tornar a diversidade um objetivo corporativo.

Essa pesquisa analisa os desafios para a equidade de gênero na área tributária sob a perspectiva da trajetória de mulheres que ocupam as mais altas posições em organizações².

² Em que pese a relevância da discussão acerca das identidades de gênero, é importante se referir que nesta pesquisa irão ser analisados apenas os desafios enfrentados pelas mulheres cisgênero, ou seja, aquelas que se apresentam ao mundo e se identificam com o seu gênero biológico. Por exemplo, se foi considerada do sexo feminino ao nascer, usa nome feminino e se identifica como uma pessoa deste gênero, portanto, é uma mulher "cis". (MARTINS, 2018).

A pesquisa é dividida em três partes. A primeira utiliza a literatura mais recente para identificar as principais forças que impactam a diversidade e o papel das mulheres na área tributária das organizações. Parte-se da observação de que a crise financeira global e os muitos fracassos culturais incentivaram uma apreciação pública por maior transparência, responsabilidade e ética nas práticas empresariais. É explorado o papel da diversidade e do gênero dentro das organizações com ênfase específica em finanças, através de uma retrospectiva histórica acerca das relações de poder e a submissão das mulheres, bem como uma revisão da literatura relacionada a diversidade de gênero, liderança, o fenômeno teto de vidro na ascensão da carreira feminina e, finalmente, os vieses inconscientes e estereótipos presentes nas relações de gênero.

Na segunda seção é realizada uma análise profunda da trajetória de mulheres que ocupam as mais altas posições na área tributária de organizações. Nesse contexto, são entrevistadas 5 *heads de tax* e/ou Diretoras de Departamentos Tributários das empresas e mergulha-se nas suas trajetórias de vida, a fim de compreender semelhanças e diferenças entre os resultados das entrevistas e o que consta na literatura até o momento.

Por fim, é realizado um workshop no qual são propostas e discutidas em grupo, as principais barreiras ao encarecimento feminino e práticas e ações que fomentem a liderança feminina na área tributária.

1.3 Problema

Os vieses inconscientes, baseados em preconceitos e estereótipos, formam barreiras invisíveis e poderosas que dificultam o avanço de mulheres nas corporações. Os vieses inconscientes não são intencionais, mas podem prejudicar a carreira das mulheres e reduzir a chance de equidade de gênero, especialmente em posições de liderança nas organizações.

A partir da retrospectiva histórica das relações de poder, submissão feminina e feminismo até momento atual de pandemia do Covid-19, passando-se pela metáfora do teto de vidro e os conceitos relacionados às microagressões sofridas pelas mulheres no ambiente de trabalho, esta pesquisa pretende elucidar a seguinte questão: quais os desafios para a equidade de gênero sob a perspectiva de mulheres cisgênero com relação as mais altas posições da área tributária em organizações brasileiras?

Identificados esses desafios, acredita-se que será possível sensibilizar, conscientizar e reduzir os vieses inconscientes e estereótipos dos profissionais em relação às mulheres, propondo-se também planos de ação para que a equidade de gênero possa ser alcançada nas organizações.

1.4 Objetivos

Os objetivos de um trabalho científico devem ser claros respondendo aos interesses do pesquisador, de acordo com Goldenberg (2004). A partir do problema de pesquisa, foram estruturados os objetivos do presente estudo e divididos em objetivo geral e objetivos específicos, conforme apresentados a seguir.

1.4.1 Objetivo geral

O objetivo geral deste estudo é analisar os desafios da equidade de gênero nas altas posições da área tributária em empresas brasileiras.

1.4.2 Objetivos específicos

São objetivos específicos dessa pesquisa:

- a) Identificar empresas com sede no Brasil e que possuam mulheres ocupando cargos de liderança na área tributária, tais como: Head of Tax, Diretora Tributária e CFO;
- b) Compreender o processo de crescimento profissional dessas gestoras na área tributária e verificar elementos em comum manifestados nas trajetórias dessas profissionais;
- c) Revisar a literatura sobre o tema e comparar os resultados das entrevistas com o que consta na literatura especializada;
- d) Propor práticas e ações que fomentem a liderança feminina na área tributária a partir da realização de um workshop.

1.5 Justificativa

Por se tratar de um Mestrado Profissional em Gestão e Negócios, o trabalho abordará um tema com relevância e aplicabilidade no mercado atual do segmento

em que a pesquisadora atua profissionalmente.

Com efeito, uma empresa não pode ser avaliada apenas pelos resultados financeiros em um período isolado. É importante a criação de valor a longo prazo, e acreditamos firmemente que não existe nenhuma contradição entre propósito e lucro. Na verdade, ter um propósito claro e operar de forma sustentável, é um pré-requisito para sustentar o lucro.

Nos últimos anos, e em particular a partir de 2020, com a pandemia do Covid-19, tornou-se evidente que os limites de responsabilidade de uma empresa se expandem para muito além do que tem sido a regra do "*business as usual*"³ - modelo adotado por muitas décadas. Com isso, a temática da diversidade tem ganhado a atenção das organizações, juntamente com critérios de ESG. Esses são os três principais critérios pelos quais os impactos sociais, ambientais e governamentais são medidos nas empresas atualmente.

Há muitos fatores a serem considerados em cada critério ESG, mas a diversidade é um fator importantíssimo dentro dos critérios sociais e governamentais e, por isso, será foco desta pesquisa. Quando se fala em diversidade, inclusão, capacitação e preservação da força de trabalho e condições justas, abordam-se aspectos que influenciam diretamente na capacidade dos colaboradores prestarem serviços e em sua performance diária. (PINTO *et al.*, 2021).

Até 2030, segundo a Organização Mundial de Saúde (OMS), as questões relacionadas à saúde mental serão a maior causa de afastamento das pessoas do trabalho. Gerar um ambiente de trabalho inclusivo e saudável gera um impacto direto na produtividade. Mas também existe um nível indireto, e certamente mais impactante, no valor de longo prazo das companhias: o impacto à reputação e à disposição de consumo de marcas que se mostram preocupadas com o desenvolvimento das comunidades em que atuam, com a inclusão social e com a diversidade de gênero.

³ O paradigma econômico atual, ou "business-as-usual", é baseado em uma visão puramente econômica da empresa e dos processos de negócios. A suposição subjacente é que as preocupações econômicas típicas (por exemplo, acesso a recursos baratos, processos eficientes, luta por uma forte posição no mercado) tem como foco o lucro, valor de mercado ou, mais geralmente, valor para o acionista. Tal abordagem normalmente resulta em custos externalizados significativos que não são compreendidos, medidos ou declarados. A perspectiva é de dentro para fora, com o negócio e seus Objetivos como ponto de partida e referência principal para todo planejamento e ação. Os principais beneficiários dos valores econômicos gerados são os acionistas, complementados pela gestão e clientes. O vencedor do Prêmio Nobel de Economia Milton Friedman (1970) criou o apropriado descrição do paradigma econômico atual, afirmando sem rodeios "*the business of business is business.*" (DYLLICK; MUFF, 2015, tradução nossa).

Os estereótipos de gênero são uma realidade em muitas culturas e ainda estão presentes mesmo com líderes femininas que alcançam o auge da liderança política em seu país. Margaret Thatcher, por exemplo, foi apelidada de "Átila, a Galinha" durante seu mandato; Golda Meir foi indicada a como "o único homem no gabinete"; Indira Gandhi foi chamada de "a bruxa velha" pelo presidente Nixon; e Angela Merkel recebeu o título de "a frau de ferro" (JALALZAI, 2004).

É preciso ter consciência acerca desses problemas e refletir se alguma decisão está sendo tomada por conta de algum preconceito ou ideia pré-concebida. Com relação a políticas ou ações que eliminem as barreiras "invisíveis", pode-se citar: licenças parentais que igualem o período de licença maternidade e de paternidade, exigir um percentual mínimo de candidatas mulheres nos processos seletivos, flexibilização da jornada de trabalho, criar programas de mentoria, etc.

Ambientes não-inclusivos são aqueles que permitem ou estimulam comentários nocivos, machistas e racistas, locais em que não há salas de amamentação ou ambientes em que há a presença excessiva de *mansplaining*, *maninterrupting*, *bropropriating*, *gaslighting* e *slutshaming*.⁴

Com efeito, se houver consciência dos preconceitos e vieses das organizações, em conjunto com a criação de metas, políticas, ações e de um ambiente inclusivo, seria possível quebrar um círculo vicioso. Este poderia se transformar em um círculo virtuoso e, com isso, os pilares de atração, desenvolvimento e retenção se fortaleceriam de forma mais orgânica, criando-se uma cultura verdadeiramente mais diversa e inclusiva.

Porém, conforme pesquisa da Mckinsey (WOMEN..., 2021), com a pandemia, a possibilidade de se perder mulheres de alto escalão é muito elevada. Inclusive, as consequências financeiras podem ser significativas para organizações, já que a pesquisa mostra que os lucros das empresas e o desempenho das ações podem ser cerca de 50 por cento maiores quando as mulheres estão bem representadas no topo.

Além disso, a pesquisa da Mckinsey também refere que as mulheres de nível sênior têm um impacto vasto e significativo na cultura de uma empresa. Elas são mais propensas a adotar políticas e programas favoráveis aos funcionários e a defender a diversidade racial e de gênero: mais de 50% das mulheres de nível

⁴ Estes conceitos serão abordados e detalhados no capítulo 2.4.

sênior dizem que sempre assumem uma posição pública em favor da igualdade racial e de gênero no trabalho, em comparação com cerca de 40% dos homens de nível sênior.

Outrossim, a referida pesquisa revela ainda que as mulheres são mais propensas a orientar e patrocinar outras mulheres: 38% das mulheres de nível sênior atualmente são mentoras ou patrocinam uma ou mais mulheres negras, em comparação com apenas 23% dos homens de nível sênior.

Se as mulheres líderes deixarem a força de trabalho, as mulheres em todos os níveis perdem seus aliados e representantes mais poderosos. Por isso, é tão relevante a implementação de práticas e ações que fomentem a liderança feminina na área tributária.

Por fim, em relação aos aspectos subjetivos da pesquisa, destaca-se que um dos motivos que levou a pesquisadora a escolher o tema dos desafios da equidade de gênero na área tributária foi a sua trajetória profissional. Ela ingressou na área no final de 2006, como estagiária num escritório de advocacia, no qual permaneceu até ter o seu primeiro filho, em 2015, optando então por migrar para o mundo corporativo, mas sempre trabalhando na área tributária. Na organização em que trabalha, uma multinacional norueguesa, foi realizada em 2017 uma pesquisa sobre diversidade e inclusão. Os resultados não foram nada bons e, a partir daí, a organização traçou uma estratégia para tornar a diversidade parte da cultura da empresa.

A maior parte das funcionárias mulheres com quem trabalhou ocupava cargos essencialmente operacionais, a partir do cargo de gerência, já quase não haviam mulheres. A predominância masculina elevou-se na mesma medida das promoções de cargo. Isso reforçava a impressão de que cabe às mulheres a ocupação de cargos de menor complexidade ou menor impacto no resultado financeiro da empresa. O percurso profissional da pesquisadora foi acompanhado pela sensação de ter sido mais difícil e mais demorado para ela ascender na carreira do que para outros colegas (homens).

Essa sensação se materializava, por exemplo, na predileção de alguns chefes em trabalhar com homens, mesmo que opinassem publicamente em contrário, nos estereótipos de gênero e uma liderança despreparada para avaliar a performance de mulheres quando o período envolvia a licença maternidade.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica deste trabalho divide-se em dois temas principais. O primeiro deles é o estudo do contexto histórico de submissão feminina, as relações de poder e evolução do feminismo. Já o segundo trata da importância da diversidade de gênero para as organizações e as principais dificuldades de ascensão da carreira feminina no ambiente corporativo. A partir deste caminho teórico, abordaremos os desafios da equidade de gênero nas altas posições da área tributária no Brasil.

2.1 Área tributária

Inicialmente, para elucidar o que é a área tributária de uma empresa, convém tecer algumas considerações acerca do conceito de direito tributário. Amaro (2016, p. 23) explica a diferença entre direito financeiro e direito tributário:

A disciplina jurídica dos tributos, antes compreendida pelo direito financeiro, constitui hoje um campo específico da ciência jurídica.

O direito financeiro, como sistema normatizador de toda atividade financeira do Estado, abarca, por compreensão, as prestações pecuniárias exigidas pelo Estado, abrangidas no conceito de tributo. Com efeito, o direito financeiro tem por objeto a disciplina do orçamento público, das receitas públicas (entre as quais se incluem as receitas tributárias), da despesa pública e da dívida pública.

Dado o extraordinário desenvolvimento do direito atinente aos tributos, ganhou foros de autonomia o conjunto de princípios e regras que disciplinam essa parcela da atividade financeira do Estado, de modo que é possível falar no direito tributário, como ramo autônomo da ciência jurídica, segregado do direito financeiro.

E o mesmo autor traz então a sua definição de direito tributário:

Preferimos, por amor à brevidade, dizer que o direito tributário é a disciplina jurídica dos tributos. Com isso se abrange todo o conjunto de princípios e normas reguladores da criação, fiscalização e arrecadação das prestações de natureza tributária. (AMARO, 2016, p. 23).

A área tributária de uma empresa, portanto, é aquela responsável pela governança tributária (definição e monitoramento do cumprimento da estratégia tributária), gestão de riscos (cumprimento das obrigações tributárias, monitoramento de alterações legislativas), planejamento estratégico tributário e relacionamento com as autoridades de fiscalização.

Assim, a área tributária exerce um papel de grande importância dentro de

uma organização. Apesar de grande parte das ações empresariais possuírem o foco em atividades operacionais, marketing ou vendas, lidar assertivamente com todas as questões tributárias também é essencial para sua sobrevivência e competitividade no mercado.

Uma boa parte das despesas mensais de uma empresa é dedicada ao pagamento de todos os tributos devidos e respectivas obrigações acessórias e, por isso, qualquer redução na carga tributária de uma empresa pode representar uma grande vantagem para o desenvolvimento do negócio. Por essa razão, as atividades do departamento tributário estão ligadas diretamente ao departamento financeiro.

O Brasil possui um sistema tributário complexo – que inclui vários impostos, taxas e contribuições que devem ser pagos todos os meses pelas pessoas jurídicas. Entretanto, o recolhimento correto de todos os tributos é fundamental para que a empresa atue de forma lícita e evite ter que pagar multas ou sofrer outras penalidades, além de evitar quaisquer problemas que afetem a sua reputação perante clientes, fornecedores, acionistas, etc. Portanto, cada vez se torna mais relevante para as organizações o *compliance* tributário.⁵

Nessa linha, o departamento tributário fica responsável por todo o impacto dos tributos nas atividades da empresa – auxiliando com a geração de informações úteis para o planejamento estratégico, o processo de tomada de decisão e a gestão de riscos.

Além desses desafios, nos últimos anos também cresceu a necessidade de otimizar as atividades tributárias e reduzir custos de execução (transformação digital). A área tributária, portanto, além de exercer atividades de rotina de apuração e pagamento de tributos, auxilia na redução de custos administrativos, na redução do preço dos produtos e na recuperação de valores pagos indevidamente.

Nesse contexto, o planejamento tributário se torna uma ferramenta cada vez mais importante, senão indispensável para a continuidade dos empreendimentos e redução marginal dos custos de operação. Sobre a liberdade e limites do planejamento tributário, pontua a doutrina de Paulsen (2020, p. 293):

Princípios como o da autonomia da vontade e da livre iniciativa são relevantes e por vezes decisivos na interpretação e aplicação das normas

⁵ Palavra derivada do verbo em inglês “to comply”, que significa “cumprir, executar, satisfazer, realizar o que lhe foi imposto”, ou seja, *compliance* é estar em conformidade, é o dever de cumprir e fiscalizar regulamentos internos e externos impostos às atividades da instituição.

tributárias para a identificação do âmbito de aplicação de determinados dispositivos como o parágrafo único do art. 116 do CTN. A autoridade administrativa poderá desconsiderar atos ou negócios jurídicos praticados com a finalidade de dissimular a ocorrência do fato gerador do tributo ou a natureza dos elementos constitutivos da obrigação tributária, mas jamais impedir as pessoas jurídicas de realizarem planejamento tributário que lhes indique a manutenção de estrutura e a realização de negócios com menor custo tributário.

As atividades do(a) profissional desta área devem então minimizar riscos e, de forma simultânea, aumentar a vantagem competitiva da companhia. A fim de exercer com excelência estas tarefas, os gestores tributários devem ser multidisciplinares, com conhecimentos em direito tributário, previdenciário, processo civil, contabilidade e, acima de tudo, devem possuir conhecimento profundo da operação e das minúcias legislativas que circundam a rotina da empresa.

2.2 Retrospectiva histórica: relações de poder, submissão feminina e feminismo

Em setembro de 1791, Olympe de Gouges, cujo verdadeiro nome era Marie de Gouze, fundou a Sociedade Popular das Mulheres e publicou a Declaração dos Direitos da Mulher e da Cidadã como resposta à Declaração dos Direitos do Homem e do Cidadão de 1789, que pregava, frise-se - apenas para homens - o respeito à dignidade das pessoas, a liberdade e a igualdade dos cidadãos perante a lei, o direito à propriedade individual, o direito de resistência à opressão política, liberdade de pensamento e opinião. Olympe de Gouges foi então considerada uma mulher perigosa por suas ideias e condenada à guilhotina pelo Tribunal Revolucionário em 1793 (ALVES; PITANGUY, 1984).

Na mesma época (1792), Mary Wollstonecraft publica o livro “Reivindicação dos Direitos da Mulher”, obra icônica que contesta as ideias de Rousseau sobre a naturalização das características ditas femininas e masculinas, e que busca, prioritariamente, que as mulheres tenham os mesmos acessos concedidos aos homens em relação à educação, oportunidades e desenvolvimento de suas habilidades físicas.

A filósofa, teórica e escritora feminista liberal criticava o tratamento dado às mulheres, tidas como um pouco mais que empregadas de seus esposos, considerando um desperdício de capacidade intelectual e, conseqüentemente, negativo para a sociedade essa manutenção das mulheres como meros brinquedos

bonitos (WOLLSTONECRAFT, 2016).

Já no século XIX, nasce o movimento Sufragista que reivindica melhores condições de trabalho e direitos democráticos, mas que não incluía mulheres (FARIAS, 2017). O que resultou em mais uma luta do movimento feminista, na Convenção dos Direitos da Mulher e, por fim, o direito ao voto, que veio acontecer primeiramente na Nova Zelândia, em 1893 e em 1918 em quase todos os países europeus. Já no Brasil, apesar de movimentos anteriores, somente veio ser autorizado o direito ao voto feminino em 1932 (ALVES; PITANGUY, 1984).

Esse processo ilustra como as mulheres começam a romper o silêncio da exploração, projetam reivindicações, fazem greves e passam a ser violentamente reprimidas. Tardin, Barbosa e Leal (2015) referem que o século XIX foi realmente fértil em obras que descrevem o universo feminino e sua sujeição ao espaço de poder determinado pelo patriarcado. Barcella e Lopes (2018) também comentam sobre esse momento:

Historicamente, vivia-se o que foi denominado de a “primeira onda feminista”, que vai do século XIX ao início do século XX e suas principais demandas eram o direito ao voto, melhores condições de trabalho e direito à educação. Este primeiro momento foi bastante duradouro, por se tratar de uma situação de ruptura de padrões fortemente construídos (BARCELLA; LOPES, 2018).

Já a chamada “segunda onda”, que vai de 1960 a 1980, foi marcada pelo lançamento do livro escrito por Simone de Beauvoir em 1949, que tornou-se uma das obras mais celebradas e importantes para o movimento feminista até hoje. Ao analisar a situação das mulheres na sociedade Beauvoir provocou uma clara ruptura no pensamento que colocava o sexo biológico como consequência direta da diferença sexual e do seu potencial reprodutivo.

Sua crítica se baseava no fato de que o comportamento de homens e mulheres não se trata de algo dado, definido pela biologia, natural, mas de arranjos que são constituídos socialmente. Assim, na construção de um conceito do que é o ser mulher, esta se define em relação e em oposição, ao ser homem, como um segundo sexo, o outro, em uma sociedade centrada no masculino (SOUZA; LACERDA; SGANZERLA 2016).

A referida obra trata da condição feminina e é composta por dois volumes, “Fatos e mitos”, em que é realizada uma reflexão sobre as crenças condicionantes da situação das mulheres na sociedade e “A experiência vivida” em que analisa a

condição feminina nas esferas sexual, psicológica, social e política. Aqui surge a constatação de Beauvoir (1980, p. 9):

Ninguém nasce mulher: torna-se mulher. Nenhum destino biológico, psíquico, econômico define a forma que a fêmea humana assume no seio da sociedade; é o conjunto da civilização que elabora esse produto intermediário entre o macho e o castrado que qualificam o feminino.

No final dos anos de 1980, surge a denominada “terceira onda”, que acrescentou à discussão outros grupos, como coletivos lésbicos, por exemplo. A motivação para tal união era a rejeição das formas de naturalização do “ser mulher”, com foco em questões como análises econômicas e políticas do exercício do domínio masculino.

Para alguns estudiosos uma “quarta onda” feminista surgiu recentemente, a impulsionada por mulheres jovens que utilizam as redes sociais para desafiar a desigualdade de gênero, reunindo a micropolítica que caracteriza grande parte da terceira onda com uma agenda que busca mudanças nas estruturas políticas, sociais e econômicas, como a segunda onda.

Por ser um movimento que rejeita rótulos, é frequente que até a insígnia de “feminista” seja abandonada ou questionada. Há, neste novo movimento, o interesse de não excluir ninguém, não sendo uma atividade em que se lute somente para ou por mulheres (MACLARAN, 2015).

No pós-guerra criou-se a possibilidade de uma aparição maior de mulheres assumindo gradativamente novos postos de trabalho na sociedade, nas escolas e universidades, na política, nas artes e na ciência (LIPOVETSKY, 2000).

Nas normas sociais do Brasil, estabelecidas no Código Civil de 1916, o homem era o representante legal da família, além de lhe competir exclusivamente, o direito de fixar o domicílio da família e a obrigação de lhe prover sustento e manutenção. A mulher casada só poderia trabalhar fora, viajar ou realizar qualquer transação financeira com a autorização do marido. As mulheres não tinham autonomia para tomar decisões.

Apenas em 1919, a Organização Internacional do Trabalho (OIT) aprovou resolução estabelecendo salários iguais para homens e mulheres que desempenhassem a mesma função. E, finalmente, em 1975, com o fortalecimento do Movimento Feminista, foi institucionalizado o Dia Internacional da Mulher pela

ONU. Em 2006, foi sancionada a Lei Maria da Penha, mais um importante marco para a proteção das mulheres contra agressões no ambiente familiar. Além disso, o artigo 5º da Constituição da República Federativa do Brasil estabelece o princípio constitucional da igualdade:

Todos são iguais perante a lei, sem distinção de qualquer natureza, garantindo-se aos brasileiros e aos estrangeiros residentes no País a inviolabilidade do direito à vida, à liberdade, à igualdade, à segurança e à propriedade, nos termos seguintes:

I - homens e mulheres são iguais em direitos e obrigações, nos termos desta Constituição. (BRASIL, 2020).

No entanto, esta igualdade ainda está longe de ser uma realidade. Connell e Pearse (2015) citam um levantamento mundial que aponta que em todas as sociedades contemporâneas a maior responsabilidade das mulheres com relação às tarefas domésticas como cozinhar, limpar e cuidar da casa e dos filhos, associa as mulheres a pessoas gentis, cuidadosas, boas mães e que estão prontas para se sacrificarem pelo outro.

Por outro lado, ainda existem muitos que acreditam que os homens não precisam criar vínculos emocionais com seus filhos, mas que sejam responsáveis pelo sustento e pela tomada de decisões. De acordo com o estudo “Outras Formas de Trabalho” (2018) realizado pelo IBGE (INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA, 2019), as mulheres brasileiras trabalham dez horas por semana a mais que os homens nos afazeres domésticos e cuidados com os filhos, sendo 21 horas para as mulheres contra 11 horas para os homens.

Nas empresas brasileiras, este modelo mental da mulher ser a responsável pelo cuidado dos filhos também é fundamentado quando se analisa a licença maternidade que é de 4 meses para as mulheres, ou seja, 120 dias, versus 5 dias para os homens. No caso das empresas brasileiras que aderem ao Programa Empresa Cidadã, instituído pela Lei nº 11.770 de 2008, as mulheres podem ter 6 meses de licença maternidade ou 180 dias e os homens apenas 20 dias.

Uma pesquisa realizada com homens em Glasgow, na Escócia, sobre questões de gênero, papéis sociais, paternidade e maternidade concluiu que o uso de fatores biológicos e argumentos de socialização eram muito utilizados para apoiar os papéis tradicionais de gênero. A conclusão final da pesquisa é que o papel de provedor masculino foi associado a valores positivos e foi construído como o único

mecanismo na produção do status social, trabalho e identidade masculina. Enquanto o papel feminino, de cuidadora do lar e dos filhos, foi associado a valores negativos. (RILEY, 2003).

Betioli e Tonelli (1991) realizaram um estudo que mostra que as crenças do papel de gênero ainda predominavam nas corporações brasileiras: “Para as mulheres que entram nas organizações, o caminho não está aberto; o investimento psíquico que elas têm que fazer parece ser maior do que o investimento das empreendedoras e maior do que o da maioria dos homens buscando o mesmo cargo.” (BETIOLI; TONELLI, 1991, p. 25).

O estudo *Women in the Workplace 2020*, da McKinsey (WOMEN..., 2021), chegou a esta mesma conclusão, estimando que as organizações estão correndo risco de perder mulheres na liderança já que as mulheres de nível sênior são mais propensas a assumir a culpa pelo fracasso - então, quando as apostas são altas, podem enfrentar mais críticas e julgamentos mais severos.

Além disso, o estudo aponta que as mulheres “Únicas” - a única ou uma das únicas mulheres na sala de trabalho - têm mais probabilidade de se sentirem pressionadas a trabalhar mais e a sofrer micro agressões, incluindo a necessidade de fornecer evidências adicionais de sua competência.

Portanto, pode-se dizer que nas últimas décadas as mulheres têm conseguido muitos avanços, provocando transformações em todo o mundo, alterando suas condições de vida e o comportamento em sociedade. Todavia, para que a equidade de gênero seja efetivamente alcançada, ainda existe um longo caminho a ser percorrido.

2.3 Diversidade, gênero e liderança

A historiadora Joan W. Scott introduz o conceito de gênero na História com o seu famoso artigo “*Gender a Useful Category of Historical Analysis*”, publicado em 1986 na *American Historical Review* e traduzido em 1990 no Brasil. Scott (1990) dialoga com autores como Michel Foucault e Gilles Deleuze e critica com eles a ideia iluminista da existência de um sujeito único universal com características biológicas consideradas a-históricas, que fundamentam os discursos da dominação masculina.

Gênero é uma categoria de análise histórica, cultural e política, e expressa relações de poder, o que possibilita utilizá-la em termos de diferentes sistemas de

gênero e na relação desses com outras categorias, como raça, classe ou etnia, e, também, levar em conta a possibilidade da mudança (SCAVONE, 2000).

Tendo em vista a larga discussão acerca do tema, para este estudo preferiu-se a conceituação de Scott por contemplar dois importantes pontos: as percepções de diferenças entre sexos e as relações de poder. Scott (1995, p. 86) define gênero como “[...] um elemento constitutivo das relações sociais fundadas sobre as diferenças percebidas entre os sexos quanto uma maneira primária de significar relações de poder”.

Para esta pesquisa, o importante não é a relação entre gênero e sexualidade, mas em que circunstâncias históricas e em qual sentido as diferenças reforçaram desigualdades de valor e poder entre a espécie humana, a fim de explicar os desafios de equidade que pretende aqui se identificar.

No tocante a desigualdade de gênero, o relatório da Organização Internacional do Trabalho (ILO): “Perspectivas Sociais e de Emprego no Mundo – Tendências para Mulheres” (ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO, 2017) aponta que a redução de 25% nas desigualdades de gênero até 2025, adicionaria a economia mundial US\$ 5,8 trilhões. Um recorte considerando apenas o Brasil, mostra que haveria um aumento de 382 bilhões de reais, o que representa 3,3% no PIB nacional.

A conclusão do estudo é que a redução na desigualdade de gênero beneficiaria não apenas as mulheres, mas a economia de todos os países. Fisher e Mullin (2014) confirmam que as empresas que apoiam a diversidade de gênero e têm mais mulheres em seus times, conseguiram aumentar a cooperação dos colaboradores, além de obterem um resultado financeiro maior.

Um estudo global realizado pelos pesquisadores Noland, Moran e Kotschwar (2016) do *Peterson Institute for International Economics* com 22 mil companhias de 91 países, identificou que a presença de mulheres em cargos de liderança pode melhorar o desempenho financeiro das empresas. As companhias que aumentaram a presença de mulheres em até 30% nos cargos de alta liderança (diretoras e *C-level*) tiveram um aumento de 15% em sua rentabilidade.

No entanto, o estudo constatou que 60% das empresas não possuem mulheres em seus conselhos de administração e mais de 50% ainda não têm mulheres em cargos de alta liderança e menos de 16,5% delas têm uma mulher como CEO (Presidente). O sucesso das empresas também está relacionado ao

apoio da alta liderança e da ausência de atitudes preconceituosas e discriminatórias em relação as mulheres.

Outra pesquisa realizada pelo *Boston Consulting Group (BCG)* em parceria com a Universidade de Munique (LORENZO, *et al*, 2017) com mais de 1.700 empresas de tamanhos e segmentos diferentes, em oito países (Estados Unidos, França, Alemanha, China, Brasil, Índia, Suíça e Áustria), evidencia que a diversidade de gênero, além de ser uma questão de justiça, é um fator de inovação e desempenho.

Na pesquisa, a diversidade foi analisada nos seguintes aspectos: gênero, geração, origem, *background* e educação, e descobriu que estas empresas tiveram 19% a mais de receita em inovação e 9% a mais em suas margens de EBIT. As seis dimensões da diversidade estudadas tiveram correlações estatisticamente significativas com a inovação, no entanto foi percebido um efeito ligeiramente maior nas dimensões de gênero e raça.

Eagly, Johannesen-Schmidt e Van Engen (2003) realizaram uma meta-análise de 45 estudos comparativos sobre os estilos de liderança transformacional e transacional de homens e mulheres, e detectaram que as mulheres líderes são mais transformadoras e também têm mais comportamentos colaborativos com seus colaboradores quando comparadas aos líderes masculinos.

A cada dia, as mulheres têm conseguido mostrar um pouco mais suas habilidades e aptidões no sentido de liderar equipes e gerenciar negócios, devendo, entretanto, ser capazes de desviarem-se dos preconceitos das sociedades. Para Menda (2004, p. 57):

[...] a posição que as mulheres ocupam no mundo do trabalho estrutura os interesses e muitos dos comportamentos cotidianos. Isso leva a reflexão sobre o trabalho das mulheres e o lugar que ocupam nesse mundo, pois uma situação de igualdade entre homens e mulheres necessariamente terá que passar também pelo caminho do trabalho das mulheres em pé de igualdade com os homens.

O preconceito dos homens em relação às mulheres, no ambiente de trabalho, ainda é forte, pois eles projetam uma imagem de mulher basicamente ligada à família e à casa, no entanto, as relações de gênero vêm passando ao longo do tempo por mudanças em que as mulheres estão se tornando mais independentes e autônomas, modificando suas relações com o trabalho, com a família e com a sexualidade (FONTENELE-MOURÃO, 2006).

De acordo com Silva (2000, p. 173):

[...] as boas práticas contemporâneas de gestão organizacional recomendam confiança, abertura, diálogo, tolerância a erros e incentivo ao espírito empreendedor. O modelo gerencial da nova era exige que se mudem os antigos, já superados e tipicamente masculinos conceitos de competição e agressão pelos de cooperação e relações de afetos, essenciais ao processo de humanização.

Nesse ambiente, o tema liderança ganha destaque, onde as qualidades e características dos líderes são relevantes à administração de empresas. Para exercer a atividade de dirigir ou coordenar pessoas, não basta ter poder, autoridade e compreender as necessidades da equipe, também é importante tornar-se um líder. As empresas oferecem programas de capacitação aos colaboradores que ocupam funções de comando para poder, de forma efetiva, exercer a liderança.

Não obstante, ainda que esses profissionais participem do mesmo treinamento, os desempenhos individuais apresentados podem variar, posteriormente, devido à influência da personalidade no comportamento profissional. Isso se reflete tanto na liderança masculina quanto na feminina, caracterizando os estilos de liderança pessoais e não por gênero.

Para Hunter (2006), liderança é uma habilidade. A pessoa pode aprender a ser um líder por meio da educação e da aplicação, basta combinar a vontade, os mecanismos e as atitudes certas. O autor afirma que liderança não é sinônimo de gerência, mas de influência. O bom líder faz com que as pessoas o sigam e contribuam com alegria, sejam mais criativas, tornando-se melhores que são capazes de ser, ou seja, liderança é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir objetivos comuns, inspirando confiança por meio da força do caráter (HUNTER, 2006, p. 18).

De forma similar, Robbins, Decenzo e Wolter (2013) definem que liderança é a capacidade que o indivíduo demonstra quando influencia o outro a agir de certa maneira por meio de direção, encorajamento, sensibilidade, consideração e apoio, ou seja, o líder motiva seus subordinados a enfrentar desafios ou alcançar objetivos traçados, tantos pessoais quanto profissionais, que considerem difíceis de serem atingidos.

Segundo Araújo, Carmo e Matesco (2013), a condição de líder também pode acontecer por acaso, de forma espontânea, quando alguém da equipe age em

benefício dos interesses coletivos, que uma vez atingidos, ele volta para suas atividades normais, e essa pessoa pode ser um colega de trabalho que não tem relação direta com a gestão da equipe.

Pesquisas mostram que mulheres comandam de uma forma que se compara a uma rede de conexões, de relacionamento e trocas, utilizando-se de um estilo mais democrático, encorajando seus subordinados a participar e compartilhar ideias. Já o modelo masculino de gestão tem como característica o estilo de liderança autocrático, centrado em tarefas, na qual os que estão no topo ditam as ordens e os que estão abaixo na pirâmide hierárquica, apenas obedecem (ROBBINS; DECENZO; WOLTER, 2013; SILVA, 2000).

No ambiente corporativo não existe maneira ou estilo certo de se praticar a liderança. Homens e mulheres podem contribuir de maneira diferente e agregar resultados também diferentes para as organizações. Kanan (2010, p. 252) considera que:

[...] a diversidade de posturas profissionais, tanto de homens quanto de mulheres, deveria ser melhor considerada pelos detentores de poder, uma vez que a conduta humana jamais será única, afinal, superioridade ou sucesso não são prerrogativas de gênero, pois existem características de atuação próprias de cada um, e cada situação exige comportamentos distintos.

No mundo atual, nunca foi tão importante para uma empresa demonstrar seu compromisso em lidar com a desigualdade de gênero. Os *stakeholders*, incluindo funcionários, investidores e reguladores, se preocupam com a forma como as empresas tratam seus funcionários e se seus produtos e serviços estão ajudando a atender às necessidades da sociedade.

O Índice de Igualdade de Gênero da Bloomberg (*Gender-Equality Index (GEI)*) (BLOOMBERG..., 2020) acompanha o desempenho de empresas públicas comprometidas em divulgar seus esforços para apoiar a igualdade de gênero por meio do desenvolvimento de políticas, representação e transparência.

A análise dos dados do Índice de Igualdade de Gênero da Bloomberg mostra que a proporção de mulheres na alta administração e executivos em 2020 era de 27% e 19%, respectivamente; enquanto para CEOs era de apenas 6%. O índice de 2020 inclui 325 empresas, abrangendo 50 setores em 42 países, e também revela que os serviços financeiros são um dos setores que apresentam o desafio de disparidade de gênero mais considerável no avanço das mulheres.

Bloomberg (2020) mostra que apenas 4% das empresas divulgam os dados completos sobre a raça e o gênero de seus trabalhadores. Além disso, além de serem sub-representadas nos comitês executivos, as mulheres estão sujeitas a diferenças significativas de gênero nos rendimentos.

Com base em uma amostra de empresas de vários países, Homroy e Mukherjee (2020) descobriram que as executivas recebem cerca de 34% menos quando comparadas a homens que ocupam cargos equivalentes, o que cai pela metade ao longo do mandato na empresa, mas permanece sistematicamente significativo em todo o processo. Eles relatam que a disparidade salarial dos executivos é a menor para a indústria de bens de consumo (11%) e a maior para a indústria bancária e financeira (57%).

Os últimos anos mostraram um aumento nos estudos que exploram o papel das mulheres em salas de reuniões (KIRSCH, 2018). Reformas foram realizadas em vários países, e em outros ainda estão em andamento, para melhorar a governança corporativa, de modo que os conselhos devem especificar critérios de diversidade também para além do gênero.

Leonardo Dutra, diretor de sustentabilidade da EY Brasil, em reportagem da Revista veja, comenta que essas são pautas extremamente importantes para os indivíduos e a sociedade, que não podem ser ignoradas pelas empresas e que, deixar em segundo plano o aspecto social, também implica na perda de talentos, especialmente para a Geração *Millennial*, que procura atuar em empresas e negócios que reflitam seus valores pessoais. Segundo o autor, a falta de alinhamento das corporações com as expectativas, visões e anseios de seus colaboradores acaba gerando a migração de talentos para outros segmentos, interferindo na performance financeira e gerando perda de competitividade.

Consequentemente, é possível se concluir que, no futuro, ocuparão lugar de destaque as empresas que conseguirem criar um ambiente de trabalho inclusivo e diverso, onde todas as pessoas poderão ser elas mesmas e, no caso das mulheres, alcançar altas posições, sem que portas se fechem por causa de seu gênero, ou sua cor da pele, exercendo sua liderança de forma autêntica.

Segundo um estudo realizado com mulheres em cargos de liderança nas áreas de ciência, tecnologia, engenharia e matemática (STEM) (JESUS; MORAES, 2020), as principais causas raízes apontadas para o baixo número de mulheres no topo da pirâmide são: (i) os vieses inconscientes; (ii) subestimação do conhecimento

técnico; (iii) inexistência ou menos oportunidades de movimentação; (iv) falta de autoridade; e (v) estagnação na carreira. Estes fatores criam uma “cultura de desigualdade” que reforça o *status quo* e prejudica os pilares de atração, desenvolvimento e retenção de mulheres, gerando um círculo vicioso e contribuindo para que o ambiente se perpetue como não inclusivo.

No entanto, o progresso geral em termos de igualdade de condições para as mulheres em salários e oportunidades de promoção tem sido lento, o que sugere que as empresas têm que implementar cotas internas que facilitem a inclusão e as promoções em todos os níveis de mulheres e funcionários de minorias, do pessoal de apoio à alta administração.

Em outros casos, ainda há lacunas entre o que os líderes afirmam sobre o quanto eles valorizam a diversidade e a inclusão e seu compromisso real em gerenciá-las e garantir que os gerentes de nível médio se sintam responsáveis. Os CEOs são cruciais para sinalizar seu envolvimento no comportamento pró-diversidade, mas também os gerentes de RH devem ver seu CEO como estando comprometido com as práticas de gestão da diversidade no local de trabalho.

A responsabilidade social corporativa (RSC) incorpora uma variedade de maneiras pelas quais as empresas abordam seus aspectos sociais e impactos ambientais, e encontra-se dentro do campo mais amplo de sustentabilidade.

O fator relacionado de governança corporativa que influencia o desempenho de RSC irá, portanto, concentrar-se na diversidade de gênero. Após a crise do mercado financeiro, indicadores tradicionais de desempenho da empresa (por exemplo, retorno sobre ativos) que podem ser medidos pela contabilidade financeira (balanço, demonstração de resultados, etc) são estendidas aos critérios do ESG.

No Brasil, a tendência de equidade de gênero está chegando devagar com o Projeto de Lei nº PL 7179/2017 que tramita na Câmara dos Deputados e estabelece que os conselhos de administração das empresas públicas, sociedades de economia mista e aquelas controladas pela União apresentem um percentual mínimo de 30% de mulheres em sua composição até 2022. (BRASIL, 2017).

Porém, a realidade é distante desse projeto. Segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) (2019), em 508 empresas listadas pela Bovespa nos diferentes segmentos, 197 contam com pelo menos uma mulher no conselho de administração (38,78%) e 165 (32,48%) quando se considera apenas a participação de conselheiras efetivas. No que tange à presença de mulheres em cargos de CEO,

a imprensa descreve escassez de liderança feminina no mundo dos negócios. Em 2006, o New York Times informou que nove dos CEOs das empresas da Fortune 500 eram mulheres, correspondendo menos de 2% do total (BARTZ; CRESWELL, 2006).

Os estudos na área de contabilidade financeira demonstram que o CFO impacta na elaboração dos demonstrativos, principalmente no gerenciamento de resultados, por meio das escolhas contábeis. A adesão às normas IFRS (*International Financial Reporting Standards*) e o aumento da subjetividade das escolhas contábeis no julgamento da maneira de mensuração dos itens do patrimônio da entidade refletem diretamente no lucro da empresa, e contribuem para o gerenciamento dos resultados da entidade (FAVORETTO *et al.*, 2017). Ray (2005) aponta que a presença feminina nos conselhos permite que os diretores sejam mais criteriosos, com perspectivas diferentes e muitas vezes conflitantes.

Ainda segundo o autor, os conselhos com maior diversidade são menos propensos a assumir posições extremas, pois contribuem na conscientização da empresa sobre questões éticas e de responsabilidade social, se concentrando na criação de valor, mostrando maior sensibilidade às oportunidades e ameaças às empresas. A presença de mulheres nas diretorias e conselhos auxilia também na melhoria da divulgação das informações contábeis para os *stakeholders* (GUL *et al.*, 2011).

Os conselhos diversificados onde exista mais cooperação nas trocas de informações entre os diretores e funcionários auxiliam em discussões mais profundas entre os membros (GUL *et al.*, 2011). Ainda, os mesmos autores afirmam que uma diretoria mais diversificada aumenta a probabilidade da criação de um ambiente de informação mais rico, reduzindo custos com coleta das informações principalmente de empresas menores.

Srinidhi, Gul e Tsui (2011) investigaram a associação das mulheres pertencentes aos cargos da diretoria das empresas com a qualidade dos lucros e apontaram que as empresas que possuem maior participação das mulheres nos conselhos apresentam melhor qualidade dos lucros. Pelos achados das pesquisas se acredita que a presença feminina melhora a qualidade dos lucros e, além disso, auxilia no enriquecimento das informações e dos relatórios financeiros das empresas, o que diminui os custos informacionais dos investidores e aumenta o preço das ações nos mercados.

2.4 O fenômeno do teto de vidro (ou do labirinto) na ascensão da carreira feminina

De acordo com Madalozzo (2011, p. 128), a expressão denominada “teto de vidro” começou a ser discutida em 1987 e a ideia é que a expressão represente esta “[...] barreira intransponível e invisível, mas perceptível na análise de progressão na carreira.”

Em outras palavras:

O “teto de vidro” metafórico ainda parece ser predominante, com barreiras invisíveis, embora muito reais, que impedem as mulheres de alcançar os altos escalões da administração. Estereótipos que caracterizam diferenças na personalidade, bem como qualidades de liderança e capacidades de homens e mulheres, também continuam a dominar o local de trabalho. Estudos psicológicos consistentemente mostram preconceitos de gênero ao pensar em liderança, seja o fenômeno do ‘pense em gestão, pense masculino’ (onde tipicamente as características ‘masculinas’ são associadas mais à liderança) ao recém-notado ‘efeito penhasco’ (quando as mulheres são promovidas a cargos de CEO de empresas que estão fadadas ao fracasso). (BARREIRO; TREGLOWN, 2018. p. 4).

Henderson, Ferreira e Dutra (2016) destacaram uma nova percepção sobre o tema. Ao estudarem Eagly e Carli (2007), questionaram a expressão “teto de vidro”, afirmando que esta seria inadequada à realidade contemporânea, visto que, atualmente, a situação das mulheres no mercado de trabalho não necessariamente estaria representada por um único e intransponível obstáculo, mas por uma complexa e variada gama de impeditivos que excluem as mulheres da possibilidade de ocupação de altos cargos de liderança:

Portanto, a nova metáfora proposta, em substituição ao teto de vidro, é a de um labirinto, sem barreiras absolutas, mas com inúmeras formas de chegar ao objetivo (neste caso, uma posição estratégica de alto nível hierárquico). (HENDERSON, FERREIRA E DUTRA, 2016, p. 495).

Para Eagly e Carli (2007), a metáfora que melhor representa a situação das mulheres no mercado de trabalho é a de um labirinto. Veja-se que faz sentido a provocação dos pesquisadores, posto que, como um símbolo contemporâneo, transmite a ideia de uma jornada complexa em direção a um objetivo pelo qual vale a pena lutar. A passagem por um labirinto não é simples ou direta, mas exige persistência, consciência do progresso de alguém e uma análise cuidadosa dos quebra-cabeças que estão por vir.

Para as mulheres que aspiram à alta liderança, existem rotas, mas são cheias de reviravoltas inesperadas e esperadas. Todos os labirintos têm um caminho viável para o centro, mas nem sempre estes objetivos são atingíveis. A metáfora reconhece obstáculos, mas não é desencorajadora. Ao se compreender as várias barreiras que compõem esse labirinto e como algumas mulheres conseguem contorná-las, será possível alcançar cargos como Diretor executivo, diretor-geral ou CEO.

Para Henderson, Ferreira e Dutra (2016), apesar da participação feminina no mercado de trabalho ter aumentado, ainda não há igualdade com os homens, principalmente no que diz respeito à participação nos altos escalões e na política. É, portanto, necessário compreender quais as premissas necessárias para melhorar o quadro atual, identificando-se as barreiras e explicando quais os fatores para o sucesso das mulheres que assumem papéis executivos. Para Proni, T. e Proni, M. (2018), a discriminação permeia as grandes empresas, tendo em vista que os homens possuem melhores salários, mesmo ocupando a mesma função.

Atualmente, há um maior interesse das organizações em aumentar a representação feminina em cargos de liderança. Talvez seja por função de igualdade e moralidade, ou identificação de diversos estudos acadêmicos que apontam a existência de melhoria na operação de empresas que possuem tal equidade. Contudo, em 2000, por exemplo, havia apenas duas CEOs mulheres no ranking Fortune 500 (CATALYST, 2020)⁶. Passados quase 20 anos, essa participação cresceu para apenas 24 mulheres CEOs no mesmo ranking (CATALYST, 2020).

No Brasil, um estudo de Bruschini e Puppini (2004), mostrou que no ano 2000, apenas 24% dos 42.276 cargos de diretoria eram ocupados por mulheres. Já em 2019, segundo dados do Ministério da Economia, as mulheres ocupavam 42,4% dos cargos de gerência, 13,9% de diretoria e 27,3% de superintendência.

Os dados divulgados pelo Fórum Econômico Mundial em 2020 revelavam que a equiparação entre os sexos só deveria ocorrer daqui a mais de 99,5 anos, em 2121. A Islândia continuava a ser o país com maior igualdade de gênero do mundo, seguida pela Noruega, Finlândia, Suécia e Nicarágua. A título de referência, é importante ver que o Índice Global de Desigualdade de Gênero de 2020 analisou 153 países: o Brasil ficou no 92º lugar. (WORLD ECONOMIC FORUM, 2020).

Com o impacto da pandemia do COVID-19, o fechamento da lacuna global de

⁶ Catalyst, Historical List of Women CEOs of the Fortune Lists: 1972-2020 (May 2020).

gênero em 2021 aumentou em uma geração, de 99,5 anos para 135,6 anos. (WORLD ECONOMIC FORUM, 2021).

Com efeito, a pandemia escancarou ainda mais as desigualdades: diversos estudos tem demonstrado que mulheres e negros, têm sofrido muito mais com jornadas triplas, dificuldades para conciliar o trabalho e afazeres domésticos e demissões. Segundo a pesquisa Women @ Work, da Deloitte (WOMEN @..., 2022), mulheres LGBT + e mulheres negras são mais propensas a relatar níveis mais baixos de bem-estar mental e equilíbrio entre vida profissional e pessoal em comparação com a amostra geral. Mulheres nestes grupos também sofreram mais com comportamentos não-inclusivos. Comparando-se com mulheres brancas, as mulheres negras tem mais probabilidade de dizer que ouviram comentários sobre seu estilo de comunicação (15% vs. 5%) e tiveram sua opinião questionada (14% vs. 8%). Ou seja, há um sério risco de que a pandemia traga alguns retrocessos, caso ações efetivas não sejam adotadas rapidamente.

Outros destaques da pesquisa da Deloitte para o Brasil foram:

- a) os níveis de satisfação e o bem-estar das mulheres no trabalho foram impactados pela pandemia: aproximadamente 5 em cada 10 brasileiras entrevistadas classificaram sua satisfação, motivação e produtividade no trabalho como boas – antes da pandemia, esse número era de 7 em cada 10. A pesquisa revelou que 57% das entrevistadas experimentaram comportamentos não inclusivos no ambiente de trabalho, sendo que 17% dessas mulheres não reportaram o problema com medo de afetar negativamente sua carreira;
- b) as mulheres estão menos otimistas sobre suas perspectivas de carreira: 46% das profissionais afirmaram se sentir menos otimistas em relação às suas carreiras e apenas 35% das mulheres disseram que suas organizações têm oferecido apoio suficiente às mulheres desde o início da crise;
- c) as mulheres estão lidando com responsabilidades domésticas muito mais do que antes e não recebem incentivos de seus gestores: 34% das participantes indicaram ser a única pessoa apta ou disponível para cuidar dos filhos e da casa e 32% responderam que têm menos probabilidade de retornar aos escritórios quando for seguro do que

- seus companheiros;
- d) menos de um terço das empresas oferece trabalho flexível para todos e meios de proteção a discriminação e assédio: 21% das entrevistadas relataram que seus empregadores oferecem oportunidades de trabalho flexível para todos e 28% das respondentes indicaram que a empresa para a qual trabalham não tem um processo claro para denunciar discriminação e assédio;
 - e) as mulheres não se desligam do trabalho e dedicam tempo para elas mesmas com medo dos impactos negativos na carreira: 28% das mulheres disseram que têm dificuldade em se desligar afirmam que, se não estiverem "sempre ativas", sua progressão na carreira será prejudicada.

No entanto, a pesquisa da Deloitte também forneceu uma visão dos pontos em que as organizações estão acertando. Os dados são claros: mulheres que trabalham para líderes que abraçam a igualdade de gênero são mais produtivas, tem níveis mais positivos de bem-estar mental e maior satisfação no trabalho e, ao experimentar níveis mais baixos de comportamentos não inclusivos, são mais leais.

Na linha do pensamento de Okin (2008), para que as mulheres tenham as mesmas oportunidades que os homens nas esferas públicas, muitos ajustes nas relações e nos pressupostos do que se espera dos gêneros precisarão ser alterados. Tanto para que as mulheres possam efetivamente ocupar as esferas públicas, tanto para que possam experimentar os benefícios das esferas privadas, pois, toda a vez que há o silêncio sobre as questões de gênero e sobre o que é esperado das mulheres, são reforçados mecanismos que criam e mantêm as obrigações com casa e pessoas "naturalmente" como pertencentes à mulher.

Mais do que aguardar para saber quanto tempo ainda será necessário para que todos os laços fortemente amarrados ao longo dos últimos séculos, como reconhecido pelo Fórum Econômico Mundial (*Global Gender Gap Report, 2020*), é preciso aumentar a participação feminina na força de trabalho de forma ampla, aumentar o número de mulheres em cargos de liderança, eliminar as lacunas de salário e remuneração para que as mulheres sintam-se seguras para sentar à mesa e ocupar todos os espaços de poder.

2.5 Vieses inconscientes

Em seus estudos, Greenwald e Banaji (1995) concluem que os estereótipos são um conjunto de crenças compartilhadas socialmente sobre as características de pessoas de um grupo social. Eles afirmam que os estereótipos podem ter implicações positivas e negativas e podem ser divergentes, como por exemplo, a mesma mulher pode ser estereotipada como cuidadora (positivo) e não tão inteligente (negativo). Os estereótipos resultam nos julgamentos e nas ações de como as pessoas agem em relação as outras, e não necessariamente são unilaterais.

Os estereótipos do papel de gênero feminino orientam geralmente as meninas a serem colaborativas e prestativas, desenvolvendo relações interpessoais de cuidadoras (KONRAD *et al.*, 2000). Por outro lado, os estereótipos do papel masculino orientam os meninos a serem dominadores, competitivos, competentes, além de incentivá-los a explorar, descobrir e solucionar problemas. Assim, na idade adulta, eles buscam por status e ganho financeiro sem se preocupar em construir relações focadas nas pessoas (BUCK *et al.*, 2002).

Smith *et al.* (2019) apontam que as identidades de gênero fomentam preconceitos e estereótipos que influenciam negativamente as avaliações de desempenho das mulheres, que acabam por comprometer sua promoção e a chegada aos cargos de liderança. Eles detectaram que os preconceitos aumentam em mercados que são tradicionalmente masculinos, o que gera um grande desafio para as corporações na retenção de mulheres talentosas. Os pesquisadores sugerem ainda que hierarquias de gênero, baseadas em crenças culturais construídas durante muitos anos, consideram que os cargos mais altos devem ser ocupados por homens, enquanto os cargos inferiores devem ser ocupados por mulheres.

Fan *et al.* (2019) apresentam alguns estudos que revelam a forte influência do viés inconsciente e o impacto negativo na carreira das mulheres. Dentre eles, é citado o realizado pela Universidade de Maastricht, na Holanda, com aproximadamente 20 mil estudantes, que mostrou que as professoras recebiam em média, uma avaliação dos alunos 37% mais baixa que a dos professores. Um ponto que chamou a atenção no estudo foi um viés mais acentuado em relação as mulheres dos cursos de matemática.

Biernat, Tocci e Williams (2012) citam um estudo realizado por um escritório de advocacia dos Estados Unidos que decidiu analisar as avaliações de desempenho que culminavam na promoção dos advogados(as) para identificar se havia algum tipo de viés inconsciente. Após a análise foi detectado um padrão sutil de viés de gênero, uma vez que os supervisores do sexo masculino haviam avaliado melhor os homens advogados qualificando-os com mais competência técnica do que as mulheres advogadas, que foram melhor qualificadas apenas no quesito de relação interpessoal.

A relativa ausência de mulheres em cargos de chefia ajuda a reforçar o estereótipo. Como o preconceito de gênero é frequentemente implícito e sutil, é mais difícil de reconhecer - e, portanto, mais difícil de combater do que a discriminação flagrante e explícita (BIERNAT; TOCCI; WILLIAMS, 2012).

Este fenômeno recebeu o nome de “*THINK MANAGER - THINK MALE, Global Phenomenon*” (SCHEIN *et al.*, 1996) – “Pense em gerente, pense em um homem – Fenômeno Global”, este modelo mental associa que os líderes devem ser do sexo masculino (SMITH *et al.*, 2019). Uma metanálise conduzida por Koenig *et al.* (2011) examinou os estereótipos baseados em três paradigmas: o paradigma do fenômeno global “Pense em gerente, pense em um homem”, o paradigma agência-comunhão e o paradigma masculinidade-feminilidade, e chegou a conclusão que os papéis de liderança nas corporações são associados com estereótipos masculinos. Especificamente, as pessoas consideravam os líderes bastante parecidos com os homens, mas não muito parecidos com as mulheres, e mais masculinos que femininos.” (KOENIG *et al.*, 2011, p. 634).

Sheryl Sandberg, COO do facebook, em seu livro “Faça Acontecer: Mulheres, Trabalho e a Vontade de Liderar” faz referência a uma pesquisa na qual foi montada uma experiência para estudar as percepções de homens e mulheres no local de trabalho. Os pesquisadores, Flynn e Anderson, começaram com um estudo de caso da Escola de Administração de Harvard sobre uma empresária real, chamada Heidi Roizen:

O estudo dizia que Roizen teve sucesso como investidora de risco usando sua personalidade extrovertida [...] e uma vasta rede pessoal e profissional de contatos (que) incluía muitos dos líderes empresariais mais poderosos no setor de tecnologia digital”. Flynn e Anderson mandaram metade dos alunos ler o caso de Heidi e a outra metade dos alunos ler o mesmo caso, mas com uma diferença – trocaram o nome “Heidi” por “Howard”.

Então Flyn e Anderson fizeram um questionário para os estudantes sobre Heidi ou Howard. Heidi e Howard foram classificados como igualmente competentes, o que fazia sentido, já que as realizações “deles” eram absolutamente idênticas. Mas, embora os alunos respeitassem igualmente Heidi e Howard, Howard apareceu como um colega muito mais agradável. Heidi, por seu lado, foi tida como egoísta e não era “o tipo de pessoa que você contrataria ou para quem gostaria de trabalhar”. Os mesmos dados com uma única diferença – o sexo – geraram impressões profundamente diferentes.

Essa experiência reforça o que as pesquisas já mostravam com muita clareza: o sucesso e a simpatia mantêm uma correlação positiva para os homens e negativa para as mulheres. Quando um homem é bem sucedido, homens e mulheres gostam dele. Quando uma mulher é bem sucedida, ambos os sexos não gostam tanto dela. É um fato ao mesmo tempo chocante e esperado: chocante porque ninguém jamais admitiria estereotipar com base no sexo; esperado porque é evidentemente o que fazemos. (SANDBERG, 2013, p. 57-58)

Segundo Sandberg (2013), se uma mulher é competente, não parece uma pessoa agradável e, se uma mulher parece realmente agradável, é considerada mais agradável do que competente. No entanto, como as empresas buscam contratar e promover pessoas que sejam competentes e agradáveis, isso cria um enorme entrave para as mulheres. Isso porque ao agir de acordo com o estereótipo feminino, é difícil que as mulheres consigam as mesmas oportunidades que os homens, mas, se conseguir contrariar as expectativas e aproveitar tais oportunidades as mulheres são tidas como egoístas e indignas.

A conclusão sobre todos estes estudos é que os vieses inconscientes são baseados nos estereótipos e preconceitos adquiridos ao longo da vida. Eles moldam as expectativas e as preferências pelas pessoas e estas informações ficam gravadas no inconsciente e resultam em comportamentos e pensamentos. Acredita-se que eles se baseiam no nosso lado racional do cérebro, contudo eles são inconscientes e acabam influenciando as atitudes, julgamentos e ações, e, sem que a pessoa perceba, ela acaba dando vantagem para um determinado grupo (MLODINOW, 2014).

Finalmente, é preciso reconhecer que a violência contra as mulheres assume vários aspectos. Quando se debate a violência de gênero, não se está falando somente da violência física, que é visível aos olhos da sociedade, mas fala-se também da violência silenciosa, aquela que tem um caráter quase de normalidade, que só é percebida como violência quando os estragos já foram feitos: a violência psicológica. (KOSAK; PEREIRA; INÁCIO, 2018).

É esse tipo de violência que aos poucos vai minando a autoestima da mulher,

sua autoconfiança e vontade de viver. Neste sentido, a violência psicológica desdobra-se em várias formas de manifestação, desde as mais discutidas como agressões verbais, humilhações, exercício do controle sobre o comportamento e as vontades da mulher até as menos conhecidas, mas não menos destrutivas, como é o caso do *gaslighting*, o *mansplaining*, *bropropriating*, *maninterrupting* e o *slut shaming*.

Gaslighting é um termo utilizado para referir-se à violência emocional através de manipulação psicológica, que leva a mulher e as pessoas ao seu redor acharem que ela enlouqueceu ou que é incapaz (STOCKER; DALMASO, 2016).

O *mansplaining* se refere a uma fala do homem, explicando determinadas tarefas à mulher como se ela fosse incapaz de compreender ou executar a tarefa pelo fato de ser mulher (STOCKER; DALMASO, 2016).

O termo *mansplaining* é uma junção de *man* (homem) com *explaining* (explicar), na tradução literal seria “homem explicando”, mas, para o Feminismo, a expressão não se restringe a isso. O *mansplaining* configura-se como a ação de um homem explicar uma mulher algo que é notoriamente óbvio para ela, desmerecendo o seu conhecimento sobre determinado assunto.

A popularização do termo é atribuída à escritora estadunidense Rebecca Solnit, que usou a palavra pela primeira vez no livro “Os Homens explicam tudo para mim” (SOLNIT, 2008). Para melhor esclarecer o contexto de utilização, observemos o seguinte trecho: “Neurocientista é alvo de *mansplaining* citando artigo que ela mesma escreveu. Enquanto palestrava, a especialista foi interrompida por homem que sugeriu a leitura de um estudo sobre assunto – que ela mesma tinha escrito”.

Como se nota do exemplo, o *mansplaining* tem como objetivo desmoralizar o conhecimento da mulher, considerando as mulheres intelectualmente inferiores aos homens em função dos papéis de gênero pré estabelecidos, que afastavam as mulheres do meio científico.

Entretanto, essa perspectiva mudou e as mulheres estão dominando cada vez mais temas, além dos que já internalizaram por meio do seu conhecimento de mundo, e não há necessidade de que os homens expliquem aquilo que elas já sabem.

Já o *bropropriating*, acontece quando o homem se apropria da mesma ideia já expressada ou realizada anteriormente por uma mulher, levando os créditos por ela. Esse cenário acontece muito em reuniões. O fato das mulheres serem menos ouvidas em momentos de decisão, faz com que as mesmas sejam desacreditadas,

ocupando menos cargos de liderança nas empresas, já que suas ideias servem de degrau para os homens. (GRIPP, 2018)

O *maninterrupting* é outra forma de violência contra as mulheres. Formado pela união dos termos *man* (Homem) e *interrupt* (Interromper), sua tradução literal seria algo como “homem interrompendo”. Nesse caso, há a exclusão do prefixo inglês [in] para anexação do *man*. A expressão foi criada para denominar o ato de os homens interromperem constantemente a fala das mulheres de maneira desnecessária, impossibilitando que elas concluam seu raciocínio. (MM360..., 2016).

O termo ganhou popularidade após uma pesquisa feita pela Universidade de Yale em que foi comprovado que as senadoras se pronunciavam bem menos que seus colegas homens por serem sempre interrompidas quando tentavam falar. Dessa maneira, a palavra pode ser empregada da seguinte forma: “*Maninterrupting*: a prática sexista de interromper uma mulher enquanto ela está falando”. (MONTESANTI, 2016). Em vista disso, percebe-se que o *maninterrupting* não só é uma prática real, mas muito recorrente em espaços tipicamente dominados por figuras do sexo masculino.

Para o Movimento Feminista, o homem que age com *maninterrupting* tem a intenção clara de agir para impossibilitar que a mulher conclua sua fala, porque ele não acredita que o que ela está falando seja importante. Essa prática é muito comum em reuniões, palestras e tomadas de decisões que tenham no ambiente a presença de homens e mulheres e deve ser erradicada porque manifesta descaradamente a ideia machista de que as mulheres são vazias de conteúdo e por causa disso não deveriam nem abrir a boca.

O *slut-shaming* é uma expressão proveniente do inglês, na qual os termos *Slut* (vadia, cadela, vagabunda) e *Shaming* (vergonha) são unidos em sua só palavra. Sua tradução literal é algo como “envergonhar uma mulher por ser prostituta”. O seu significado faz referência ao policiamento da sexualidade feminina pela sociedade. Assim sendo, *slut-shaming* é o nome que se dá à culpabilização e constrangimento da mulher por exercer sua sexualidade em desacordo com as normas vinculadas ao seu gênero, esse vocábulo ganhou força graças a manifestações como a Marcha das Vadias (AIONAN, 2015).

A sexualidade feminina e sua expressão são constantemente podadas, julgadas e restringidas. Desse modo, o *slut-shaming* é uma maneira de se referir, depreciativamente, às mulheres em relação à sua sexualidade. Segundo o

Movimento Feminista, essa é uma prática comum e internalizada na sociedade machista e patriarcal, que culpabiliza as mulheres pelo fato de simplesmente existirem, pois, uma reação dessa não ocorreria se os homens fossem as vítimas.

Por fim, o *gaslighting* é um termo derivado da palavra inglesa *Gaslight* (luz produzida pelo candeeiro a gás) e seu significado faz referência ao filme *Gaslight*, de 1944, dirigido por George Cukor e estrelado por Ingrid Bergman. Na trama, o marido da personagem de Bergman, interpretado por Charles Boyer, programa os candeeiros da casa para desligarem-se em determinada hora, não avisando a sua esposa, com o objetivo de tomar sua fortuna sob a alegação de que ela estava ficando louca, vendo coisas que não existem. (ALI, 2013)

O assédio praticado pelo *gaslighting* é forma de violência simbólica, indireta, repetitiva e quase imperceptível a olho nu. É um tipo de agressão perversa e invisível, que demora anos para ser extirpada da vítima (tendo que procurar um tratamento psicológico para lidar com a situação). Gripp (2018) nos oferece algumas frases são típicas do *gaslighting* como: “você está exagerando”; “pare de surtar”; “não aceita nem uma brincadeira?”; “você está louca”; “você não sabe o que fala”. Segundo Ali (2013), as mulheres são mais facilmente manipuladas porque a sociedade as impôs esse fardo covarde. Nesse sentido, o Movimento Feminista tem como objetivo acabar essa prática ao fazer as mulheres perceberem que são vítimas e que as circunstâncias pelas quais passam não são normais e elas não estão ficando loucas, estão sendo violentadas psicologicamente.

Pode-se perceber também que essas práticas ocorrem muitas vezes de forma combinada e que a popularização desses termos levou à incorporação das palavras à nossa língua, visto que o Movimento Feminista apareceu de maneira tardia no país e, por causa disso, também se aproveitou de expressões e ideias que já existiam em outros idiomas.

Quando as organizações não desenvolvem estratégias e ações de conscientização acabam por perpetuar essa cultura de desigualdade de gênero. Birema refere que:

Existe uma série de abordagens que as organizações podem adotar sobre questões relacionadas ao desenvolvimento e avanço das mulheres líderes, de acordo com as teorias da mudança de uma perspectiva feminista. (2017, p. 156).

Bierema (2017) listou seis estratégias que as organizações podem usar para

alavancar a carreira das mulheres, minimizar e reduzir os vieses inconscientes de gênero:

- a) desenvolver e fortalecer as mulheres;
- b) valorizar as competências femininas;
- c) aumentar o número de mulheres na liderança para ter mais exemplos a serem seguidos;
- d) realizar pequenas, porém profundas mudanças culturais, começando pela conscientização dos vieses inconscientes;
- e) criar estruturas organizacionais com mulheres em todas elas;
- f) transformar a empresa num espaço de acolhimento para todas as pessoas.

Nesse sentido, ressalta-se o papel dos líderes na promoção da igualdade de gênero, ao permitir o equilíbrio entre vida profissional e pessoal, apoiar o desenvolvimento das mulheres, criando um ambiente de confiança e empatia para tratar do tema viés inconsciente e equidade de gênero.

3 METODOLOGIA

A escolha de um método de pesquisa depende essencialmente dos pressupostos que orientam o problema estudado, desta maneira, revela as tendências que esta formulação se propõe a solucionar (ZANELLI, 2002).

Sendo assim, a abordagem desta pesquisa é de vertente qualitativa de nível exploratório e descritivo, utilizando-se da pesquisa bibliográfica e do método história de vida, também chamado de trajetórias de vida ou *life stories*.

Segundo Flick (2013), uma pesquisa qualitativa visa (a) a captação do significado subjetivo das questões a partir da perspectiva dos participantes; busca se (b) os significados latentes de uma situação estão em foco e; entender (c) as práticas sociais, o modo de vida e o ambiente em que vivem os participantes.

A pesquisa bibliográfica, por sua vez, pode ser definida como contribuições culturais ou científicas realizadas no passado sobre um determinado assunto, tema ou problema que possa ser estudado e, portanto, todo trabalho científico, toda pesquisa, deve ter o apoio e o embasamento na pesquisa bibliográfica, para que não se desperdice tempo com um problema que já foi solucionado e possa chegar a conclusões inovadoras (LAKATOS; MARCONI, 2003).

Para a presente análise, será realizada uma pesquisa no Periódico Capes e no Google Acadêmico pela relevância dos artigos científicos, além de revistas, jornais, coleta dados de em sites de órgãos governamentais e não governamentais brasileiros e internacionais, além de documentos de acesso exclusivo em meio eletrônico como entrevistas e palestras.

Já o método de história de vida foi escolhido porque viabiliza a captação do que acontece na intersecção do individual com o social, assim como a vida olhada de forma retrospectiva faculta uma visão total de seu conjunto, e que é o tempo presente que torna possível uma compreensão mais aprofundada do momento passado (PAULILO, 1999).

Portanto, a pesquisa qualitativa não tem a pretensão de ser representativa no que diz respeito ao aspecto distributivo do fenômeno e se alguma possibilidade de generalização advier da análise realizada, ela somente poderá ser vista e entendida dentro das linhas de demarcação do vasto território das possibilidades (PAULILO, 1999).

Para realizar o estudo qualitativo com a devida profundidade, a história de vida

propõe uma escuta atenciosa e participativa, criando uma relação de cumplicidade entre o pesquisador e os sujeitos pesquisados, que devem ser capazes de reconstituir seu percurso (NOGUEIRA, 2004).

Ainda de acordo com Nogueira (2004), na relação de cumplicidade entre pesquisadores e sujeitos pesquisados encontra-se a possibilidade daquele que narra sua história experimentar uma resignificação de seu percurso e dar continuidade à construção de um sentido frente a este relato endereçado.

O método de história de vida é um método científico com toda força, validade e credibilidade de qualquer outro método, sobretudo porque revela que por mais individual que seja uma história, ela é sempre, ainda, coletiva, mostrando também o quão genérica é a trajetória do ser humano (SILVA, A. P.; BARROS, C. R.; NOGUEIRA, M; L., BARROS, V, 2007).

Para esta pesquisa, pretendemos entrevistar 5 heads de tax, CFOs, Diretoras de Departamento Tributário das empresas e mergulhar nas suas trajetórias de vida a fim de comparar os resultados das entrevistas com o que consta na literatura até o momento.

Por sua vez, dados qualitativos são descrições detalhadas de fenômenos, comportamentos, citações diretas de pessoas sobre suas experiências; trechos de documentos, registros, correspondências; gravações ou transcrições de entrevistas e discursos; dados com maior riqueza de detalhes e profundidade e interações entre indivíduos, grupos e organizações (PATTON, 1980; GLAZIER; POWELL, 2011).

Assim, para a investigação dos dados de uma pesquisa qualitativa, existem diversas técnicas, fundamentadas em diferentes correntes, pensamentos e abordagens, entretanto, adotaremos apenas uma das técnicas utilizadas para a interpretação de dados oriundos de pesquisas qualitativas, a saber, a análise de conteúdo de Bardin (2011).

Para Bardin (2011, p. 47), o termo análise de conteúdo designa:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando a obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

Com base nessa técnica, o pesquisador busca compreender as características, estruturas ou modelos que estão por trás dos fragmentos de

mensagens tornados em consideração. O esforço do analista é, então, duplo: entender o sentido da comunicação, como se fosse o receptor normal, e, principalmente, desviar o olhar, buscando outra significação, outra mensagem, passível de se enxergar por meio ou ao lado da primeira (GODOY, 1995).

Bardin (2011) indica que a utilização da análise de conteúdo prevê três fases fundamentais: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados - a inferência e a interpretação.

A primeira fase, a pré-análise, pode ser identificada como uma fase de organização. Nela estabelece-se um esquema de trabalho que deve ser preciso, com procedimentos bem definidos, embora flexíveis. Normalmente, segundo Bardin (2011), esta fase envolve a leitura “flutuante”, ou seja, um primeiro contato com os documentos que serão submetidos à análise, a escolha deles, a formulação das hipóteses e objetivos, a elaboração dos indicadores que orientarão a interpretação e a preparação formal do material.

Nesse caso, como teremos entrevistas, elas deverão ser transcritas e a sua reunião constituirá o *corpus* da pesquisa. Para tanto, é preciso obedecer às regras de exaustividade (deve-se esgotar a totalidade da comunicação, não omitir nada); representatividade (a amostra deve representar o universo); homogeneidade (os dados devem referir-se ao mesmo tema, serem obtidos por técnicas iguais e colhidos por indivíduos semelhantes); pertinência (os documentos precisam adaptar-se ao conteúdo e objetivo da pesquisa) e exclusividade (um elemento não deve ser classificado em mais de uma categoria).

Com os dados transcritos, inicia-se a leitura flutuante. Em seguida, passa-se a escolha de índices ou categorias, que surgirão das questões norteadoras ou das hipóteses, e a organização destes em indicadores ou temas. Os temas que se repetem com muita frequência são recortados “do texto em unidades comparáveis de categorização para análise temática e de modalidades de codificação para o registro dos dados” (BARDIN, 2011, p. 100).

Na segunda fase, ou fase de exploração do material, são escolhidas as unidades de codificação, adotando-se os procedimentos de codificação, a escolha de categorias - classificação e agregação - rubricas ou classes que reúnem um grupo de elementos (unidades de registro) em razão de características comuns, e categorização (que permite reunir maior número de informações à custa de uma esquematização e assim correlacionar classes de acontecimentos para ordená-los).

Com a unidade de codificação escolhida, o próximo passo será a classificação em blocos que expressem determinadas categorias, que confirmam ou modificam aquelas, presentes nas hipóteses, e referenciais teóricos inicialmente propostos.

A terceira fase do processo de análise do conteúdo é denominada tratamento dos resultados – a inferência e interpretação. Calcado nos resultados brutos, o pesquisador procurará torná-los significativos e válidos. Esta interpretação deverá ir além do conteúdo manifesto dos documentos, pois, interessa ao pesquisador o conteúdo latente, o sentido que se encontra por trás do imediatamente apreendido.

A inferência na análise de conteúdo se orienta por diversos polos de atenção, que são os polos de atração da comunicação. É um instrumento de indução (roteiro de entrevistas) para se investigarem as causas (variáveis inferidas) a partir dos efeitos (variáveis de inferência ou indicadores, referências), segundo Bardin (2011, p. 137).

Durante a interpretação dos dados, é preciso voltar atentamente aos marcos teóricos, pertinentes à investigação, pois eles serão o embasamento para o estudo. A relação entre os dados obtidos e a fundamentação teórica, é que dará sentido à interpretação.

Tanto a pesquisa bibliográfica, quanto o depoimento das entrevistadas, servirão como insumo para uma atividade projetual – que será descrita no parágrafo seguinte.

Seguindo o método da Jornada da Inovação Social (FASSI; MERONI; SIMEONE, 2013), a segunda etapa de pesquisa foi a realização de uma ação projetual, orientada pela perspectiva do design estratégico, com o objetivo de projetar um plano de ação para um determinado objetivo estratégico (MERONI, 2008), ou seja, ideias produtos, serviços, condutas, que possam apoiar mulheres que querem alcançar posições de liderança na área tributária.

Foi realizado um processo de co-design, a partir do envolvimento de pessoas diversas, não apenas mulheres que já ocupam altas posições na área tributária, como foi o caso das entrevistas, para a identificação de um objetivo de ação, geração de ideias e definição de uma solução (FASSI; MERONI; SEMIONE, 2013).

O processo projetual será realizado de forma online, com uma duração total

de duas horas, aproximadamente. Para apoiar a projeção, será selecionado um conjunto de ferramentas, passando pela construção de cenários (MANZINI; JÉGOU, 2006) e outras técnicas de ideação.

3.1 Entrevistas em profundida: seleção de participantes

A seleção das participantes das entrevistas foi realizada mediante buscas no LinkedIn,⁷ com o filtro de perfis de mulheres que ocupam altas posições em áreas tributárias em grandes empresas com sede no Brasil. Após essa seleção, foram enviados por e-mail corporativo os convites para a participação das entrevistas, realizadas de forma remota, via Zoom.

Após confirmação das participantes, foi enviado, também por e-mail, o agendamento do evento (via calendário) para que após o aceite, o compromisso fique registrado na agenda corporativa das participantes. A seleção de respondentes para as entrevistas é composta por 5 mulheres.

3.1.1 Entrevistas em profundidade: coleta de dados

As entrevistas ocorreram durante os meses de dezembro de 2021 e janeiro de 2022 e tiveram duração média aproximada de 1 hora. As entrevistas foram conduzidas pela pesquisadora e realizadas e gravadas via Zoom.

As entrevistas semi-estruturadas ou semi-abertas se caracterizam pela flexibilidade e por explorar ao máximo determinado tema, partindo de um roteiro-base (Apêndice A). As entrevistas foram gravadas e transcritas e serviram de insumo para a etapa de workshop a seguir.

3.2 Workshop

Após a coleta de dados nas entrevistas em profundidade, a pesquisa avançou para o âmbito projetual, com foco nas descobertas em relação ao contexto pesquisado e, a partir disso, na cocriação de soluções para resolver ou moderar os desafios encontrados. A utilização dos workshops é benéfica à medida que o debate coletivo potencializa a geração de ideias.

⁷ LinkedIn é uma rede social de negócios, <https://www.linkedin.com/feed/>

3.2.1 Workshop: seleção de participantes

Para o workshop foram convidadas seis mulheres que atuam na área tributária, que ocupam níveis diversos de hierarquia dentro de organizações brasileiras. Esses critérios foram estabelecidos com objetivo de gerar maior entendimento dos desafios das mulheres, sob pontos de vista diversos e não apenas das mulheres que conseguiram avançar, apesar do labirinto que enfrentam.

Após a seleção das participantes, foram enviados por email os convites oficiais para o evento com o “compromisso via calendário” e o link do Zoom para que, após o aceite, o workshop ficasse registrado na agenda de todas as participantes.

3.2.2 Dinâmica do workshop

O workshop foi realizado e gravado, de forma online, pela ferramenta Zoom e contou com uma apresentação de slides e também a utilização da ferramenta *Miro*, como recurso visual para proporcionar colaboração entre as participantes. A duração do workshop foi de duas horas aproximadamente.

A dinâmica do workshop iniciou com a pesquisadora se apresentando, dando boas vindas e agradecendo a disponibilidade de todas as participantes. Em seguida, a pesquisadora projetou slides contendo o objetivo do evento: “projetar soluções para minimizar os desafios e impulsionar a liderança de mulheres na área tributária a partir da percepção das mulheres participantes”.

Após foi realizado um processo de *Lightning Decision Jam* (LDJ). Trata-se de um pequeno workshop derivado do método Design Sprint (WAGNER, 2019.) Mesmo que seja realizado em apenas uma hora, é muito flexível, auxiliando a equipe a definir os problemas, pensar em novas ideias e escolher qual ideia implementar primeiro (COURTNEY, 2018). O grande destaque do LDJ é que ele elimina a discussão pela equipe, o que geralmente é uma perda de tempo e não leva a qualquer grande resultado. O primeiro passo é começar com algo positivo, o que leva cerca de 10 minutos para ser concluído.

Para esta atividade é utilizada a figura de um barco. No mesmo, haverá uma vela e uma grande âncora. A parte superior é dedicada à listagem das qualidades que as participantes acreditam ser positivas. São os atributos que movem as

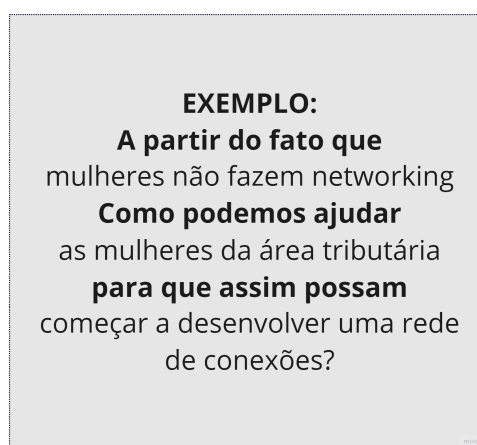
mulheres para frente, assim como a vela de um barquinho. Sem discussões, cada participante tem quatro minutos para escrever individualmente tudo aquilo que acredita serem atributos positivos. Um exemplo poderia ser **“Mulheres são mais detalhistas e empáticas”**. Em seguida, todas as notas são coladas no mural e o facilitador pode lê-las para todos os participantes. Chega o momento então de ocupar a parte de baixo do mural com a listagem de problemas ou atributos que são identificados como negativos.

É necessário pensar o que nos impede de mover para a frente, como a âncora de um barquinho. Novamente sem discussões, cada um tem quatro minutos para escrever suas percepções. Um exemplo poderia ser **“mulheres não fazem networking”**. Em seguida, todas as notas são coladas no mural e o facilitador pode lê-las para todos os participantes. Ao final do tempo, todos podem novamente ler as notas criadas por toda a equipe.

Para a definição do desafio a ser resolvido na projeção, foi realizada a atividade “Como Podemos?”. Cada participante será orientado a sugerir uma pergunta ao estilo “Como Podemos?”, de forma individual, no contexto dos desafios de equidade de gênero na área tributária.

Na etapa individual, os participantes preencheram as lacunas em itálico da pergunta genérica:

Figura 1 – Exemplo elaborado pela Autora na plataforma Miro



Fonte: Elaborado pela Autora

Agora que as participantes possuem uma grande quantidade de Post-its com problemas é preciso priorizar, pois nem todos possuem a mesma relevância. Fazendo isso, aumenta-se as chances de trabalhar em uma solução que resolve um

problema mais latente ou urgente.

Para isso, cada participante recebeu dois votos (adesivos redondos de cor vermelha) e teve três minutos para votar silenciosamente nos problemas que acharam mais pertinentes de serem resolvidos em relação ao desafio. Tirando o fato que os votos devem ser feitos em silêncio, os realizadores podem votar como quiserem: é possível colocar mais de um voto no mesmo problema ou votar no seu próprio *post-it*. Os votos podem ser acompanhados na tela pelos demais participantes, portanto não são anônimos.

Com os votos concluídos, o facilitador organiza os mais votados em ordem de prioridade. A partir do objetivo-problema construído por meio da ferramenta “Como podemos”, foi realizado um processo de ideação através de uma sessão de *brainwriting*.

Segundo Stickdorn e Hormess (2018), esta é uma forma de gerar ideias de forma silenciosa, com maior diversidade e complexidade na proposição. Em uma sessão de *brainwriting*, os participantes devem escrever ou desenhar suas ideias individualmente e passá-las à diante. Em um ciclo silencioso de trocas, cada ideia é fortalecida e enriquecida muitas vezes, já que os participantes devem partir das ideias dos outros para suas próprias proposições (MERONI; SELLONI; ROSSI, 2018).

Após a atividade de *brainwriting*, as participantes foram convidadas a um debate, crítico e reflexivo, a fim de finalizar com a sugestão de plano de ação para aumentar a compreensão das pessoas sobre estes desafios, gerar e selecionar ideias e desenvolver propostas de solução.

Após a fala de cada participante, a pesquisadora fez um fechamento, agradecendo a participação de todas e o evento foi encerrado.

3.3 Condições éticas

Quanto aos procedimentos éticos de pesquisa, serão observadas as Diretrizes e Normas Regulamentadoras de Pesquisa Envolvendo Seres Humanos, de acordo com a Resolução 510/2016 CNS-CONEP e Resolução nº 196/1996 do Ministério da Saúde, que criou os Comitês de Ética e Pesquisa (CEPs) para analisar e autorizar pesquisas dessa natureza.

Desta forma, antes da efetiva condução da pesquisa, será necessário

submeter a proposta de estudo ao Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – Unisinos, através da Plataforma Brasil, a fim de validar a proposta de pesquisa apresentada.

Cabe ressaltar que, os participantes foram esclarecidos sobre os procedimentos adotados durante toda a pesquisa e sobre os possíveis riscos e benefícios e será fornecido o respectivo TCLE - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (APÊNDICE B), para que fosse preenchido e assinado por todos os respondentes e participantes da pesquisa em todas as suas etapas (entrevistas e workshop), onde uma via ficou com o pesquisador e a outra via idêntica ficou com o respondente.

A pesquisa apresenta riscos mínimos de constrangimento, o que é mitigado pelo Rapport⁸ da pesquisadora. Foram dispostos de forma clara aspectos de confidencialidade e anonimato, bem como a liberdade do(a) participante desistir de sua participação a qualquer momento, sendo também ressaltados os benefícios indiretos da participação e consequente contribuição para o avanço da produção de conhecimento.

⁸ Rapport é um conceito do ramo da psicologia que significa uma técnica usada para criar uma ligação de sintonia e empatia com outra pessoa.

4 ANÁLISE DOS DADOS SÓCIODEMOGRÁFICOS

A partir deste capítulo serão apresentados os resultados da pesquisa. Inicialmente, será exposta a análise quanto aos dados sociodemográficos das participantes das entrevistas e na sequência, serão discutidos os resultados qualitativos obtidos por meio das entrevistas semiestruturadas.

As participantes das entrevistas foram escolhidas de forma aleatória e mediante a utilização de rede social (LinkedIn), respeitados os critérios definidos no item 3.1. Os seus dados demográficos demonstram, especialmente certa homogeneidade, especialmente em relação à idade, situação conjugal, grau de instrução e nº de filhos. As maiores diferenças são relativas ao tempo total no cargo atual, e idade dos filhos. Para melhor ilustrar as diferenças e semelhanças identificadas, segue tabela com a caracterização das participantes da pesquisa, tabela com a caracterização das empresas em que as entrevistadas trabalham, assim como serão comentados alguns casos a seguir.

Tabela 1 – Caracterização das participantes da pesquisa

Participante	E1	E2	E3	E4	E5
Idade	46	39	41	40	47
Filhos	2	1	2	não tem	2
Idade dos filhos	16 e 17	4	4	n/a	12 e 21
Situação conjugal	Casada	Casada	União Estável	Casada	Casada
Cônjuge exerce atividade profissional	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Principal responsável pela renda familiar	Cônjuge	Ambos	Ela	Ela	Ambos
Formação acadêmica	Direito e Contabilidade	Direito e Administração	Direito	Direito	Direito
Grau de instrução	Pós- graduação	Mestrado	Pós- graduação	Mestrado	Pós- graduação
Cargo atual	Diretora Tributária América Latina	Head de Taxes	Diretora Tributária América Latina	Diretora Tributária	Sócia
Tempo total no cargo atual	2 anos	2 anos e meio	8 anos	1 ano	17 anos

Fonte: Elaborado pela Autora.

Tabela 2 – Caracterização das empresas em que as entrevistadas trabalham

Empresa	A	B	C	D	E
Setor	Energia e Transporte	Agronegócio	Tecnologia	Petroquímica	BigFour
Funcionários no Brasil	>850	>6.000	>4.000	>8.000	>5.000
Unidades fabris/escritórios no Brasil	4	31	1	29	22
Origem	França	Noruega	Estados Unidos	Brasil	Holanda
Países que possuem unidades	>70	>60	>14	>19	>146

Fonte: Elaborado pela Autora.

Inicialmente, percebe-se que, na amostra pesquisada, o estado civil não determina ou prejudica a evolução na carreira das mulheres na área tributária. Das 5 entrevistadas, todas são casadas ou vivem em união estável. Com relação ao exercício de atividade profissional pelo cônjuge, identifica-se que todos os cônjuges exercem atividade profissional, porém quando a questão é quem é o principal responsável pela renda familiar, E2 e E5 responderam que são ambos, E3 e E4 responderam que são elas as principais responsáveis e apenas E1 respondeu que o principal responsável é o cônjuge. Todos residem na mesma residência.

Quanto à maternidade, apenas a entrevistada E4 não tem filhos, mas tem dois enteados e está na fila para adoção. As entrevistadas E1 e E5 já tem filhos maiores (entre 12 e 21 anos de idade), enquanto que E2 e E3 têm filhos de 4 anos de idade.

Sobre a formação acadêmica, nota-se que as participantes apresentam graus de escolaridade semelhantes, todas são graduadas em Direito, sendo que E2 tem formação também em administração de empresas e E1 em contabilidade. Todas possuem pós graduação, mas E2 e E4 possuem também mestrado.

As entrevistadas possuem idade entre 39 e 47 anos. A entrevistada E4 é diretora há um ano, E1 há dois anos, E3 há dois anos e meio. Enquanto isso, a entrevistada E3 é diretora há oito anos e E5 há 17 anos é sócia de empresa *bigfour*.

Com relação a Tabela II apenas se destaca a variedade de segmentos em que cada uma atua e que todas as empresas são consideradas multinacionais de grande porte.

Encerrada a análise do perfil das entrevistadas, na próxima seção se procede à análise dos dados qualitativos obtidos nas entrevistas.

5 ANÁLISE DOS DADOS QUALITATIVOS

Neste capítulo serão abordados os resultados encontrados nas entrevistas em profundidade. Os dados qualitativos foram analisados segundo as seguintes categorias: trajetória das entrevistadas e os impactos de ser mulher na ascensão profissional; barreiras para a liderança feminina; liderança feminina, maternidade e pandemia; vieses inconscientes, microagressões e possibilidades para o futuro.

5.1 Trajetória das entrevistadas e os impactos de ser mulher na ascensão profissional

Em um primeiro momento, serão descritas as trajetórias das entrevistadas, passando pelos motivos que levaram cada uma a escolher a área tributária e, em seguida, são relatados os impactos de ser mulher na ascensão profissional sob a perspectiva das entrevistadas.

5.1.1 A escolha pela área tributária

Com relação à escolha pela área tributária, todas as entrevistadas comentaram que não foi algo planejado, não tinham nenhuma referência familiar da área jurídica, tampouco na área tributária. A opção pela área tributária se deu enquanto cursavam a faculdade de direito, foram surgindo oportunidades nas quais elas vislumbraram possibilidades de crescimento profissional, de fazer carreira e, como consequência, começaram a estudar direito tributário e se interessaram pelos desafios e complexidades da área.

A entrevistada E4 refere que o que lhe chamou a atenção inicialmente foi a possibilidade de o escritório em que trabalhava pagar uma bolsa para uma pós graduação em direito tributário:

Eu falei: "os caras estudam tributário, eles pagariam uma pós de tributário, então vamos estudar tributário", aí eu fui fazer (COGEAE) [00:05:49] e gostei, mas foi totalmente sem querer, eu fui pela bolsa. Eu me formei em dezembro, meu pai morreu na metade de agosto e o escritório falou: "vem que a gente paga a bolsa". Era uma necessidade de trocar de escritório. Por acaso, ele era tributário e eu comecei a ver que eu não estava

satisfeita com o que eu fazia, falei: "vou mergulhar no mundo dessa galera". Como eles tinham esse incentivo bem forte, pagavam a pós também, aí falei: "então vamos lá. (E4, grifo nosso).

Para a entrevistada E5, o ponto chave foi os planos de carreira das big four e, a partir daí, optou pelo direito tributário:

No começo eu gostava de cível, criminal, eu não tinha muita essa certeza, não foi uma coisa "desde cedo eu sempre quis ser tributarista", mas eu acho que eu sempre tive vontade de trabalhar no mundo corporativo. Quando eu comecei a ver cível indo mais para família, ou criminal, que saía um pouco do corporativo num primeiro momento, eu gostava da matéria, mas eu via que eu não ia trabalhar com aquilo. [...] Como a minha família não é da área, eu queria muito fazer uma carreira. Quando me falaram que, na Big Four, você pode entrar como trainee e virar sócia, tem um plano estruturado e tal, eu me animei. Falaram: "tem que cursar Contábeis, Administração, Direito". Quando você se inscreve em Direito, você é automaticamente direcionado para Tributário, não tinha outras possibilidades dentro da Big Four, era isso: "Direito vai para Tributário". Eu comecei a trabalhar com Tributário antes de ter o Tributário na faculdade, acho que acabou sendo uma escolha mais racional, pela questão de onde eu queria trabalhar, a questão da carreira e o que estava disponível para Direito. (E5, grifo nosso).

Já a entrevistada E3 conta como foi uma escolha totalmente aleatória, a partir da contratação para um estágio na área e foi conhecendo e se interessando pela área:

Quando eu entrei na faculdade, eu não pensava em fazer tributário. Eu pensava em criminal, outras coisas. Acabou que, quando eu comecei a faculdade, logo no segundo ano já comecei a procurar estágio, final do primeiro ano já comecei a procurar estágio, eu precisava trabalhar, e aí o primeiro estágio que apareceu, que me contrataram, era na área tributária, então meio que eu caí ali. [...] No começo eu nem sabia se era o que eu queria. Eu falava, "eu não sei se eu quero tributário", mas acabei gostando, achando muito interessante, complexo, e comecei a me interessar muito pela área tributária. Aí comecei a estudar e daí já no segundo ano da

faculdade eu já estava, comezinho do terceiro ano, decidida: eu quero ficar na tributária, porque eu gostei muito. (E3, grifo nosso).

No geral, todas as entrevistadas afirmam que a escolha pela área tributária não foi algo realmente planejado, mas tampouco trouxeram qualquer comentário detrativo em relação a área, como não sendo atrativa para mulheres ou algo do tipo.

5.1.2 Estereótipo do “homem líder” na área tributária

Segundo Eagly (2007), a liderança é historicamente definida em termos masculinos. Shein, Mueller e Lituchy (1996) concordaram com este ponto de vista a partir da sua pesquisa *think manager – think male* (pense no gerente – pense no sexo masculino), que analisou as respostas de estudantes de administração em 5 países (EUA, Reino Unido, Alemanha, China e Japão). Nesse estudo, as autoras concluíram que, apesar das diferenças entre os países analisados, a noção de que, entre os estudantes de administração, as mulheres apresentam menor probabilidade de ter características de liderança em comparação aos homens, é global.

Este fenômeno recebeu o nome de “THINK MANAGER - THINK MALE, Global Phenomenon” (SCHEIN *et al.*, 1996) – “Pense em gerente, pense em um homem – Fenômeno Global”, que seria um modelo mental que associa que os líderes devem ser do sexo masculino (SMITH *et al.*, 2019).

Inclusive, ao atualizar sua pesquisa, Schein (2007) observou resultados similares à pesquisa anterior para os 5 países, evidenciando que, apesar de todas as mudanças no contexto legal, social e organizacional, os gerentes do sexo masculino seguiam sendo associados às gerências de sucesso.

Essa relativa ausência de mulheres em cargos de chefia ajuda a reforçar estereótipos de gênero e, como visto no referencial teórico, como o preconceito de gênero é frequentemente implícito e sutil, é mais difícil de reconhecer - e, portanto, mais difícil de combater do que a discriminação flagrante e explícita (BIERNAT; TOCCI; WILLIAMS, 2012).

Uma metanálise conduzida por Koenig et al. (2011) examinou os estereótipos baseados em três paradigmas: o paradigma do fenômeno global “Pense em gerente, pense em um homem”, o paradigma agência-comunhão e o paradigma masculinidade-feminilidade, e chegou a conclusão que os papéis de liderança nas

corporações são associados com estereótipos masculinos. Especificamente, as pessoas consideravam os líderes bastante parecidos com os homens, mas não muito parecidos com as mulheres, e mais masculinos que femininos.” (KOENIG et al., 2011, p. 634).

Todavia, ao serem questionadas se na área tributária existe o estereótipo do “homem líder”, houve algumas divergências nas respostas. No geral, todas as entrevistadas referem que existem muitas mulheres na área tributária, que já existe uma boa representatividade, mas que dependendo do nível de senioridade, ainda há sim poucas mulheres, como no caso de CEO, CFO, C-Level no geral, sócias de Big Four, Conselho.

A entrevistada E5, por exemplo, que é sócia numa big four, refere que a maior parte dos clientes que atende são representadas por diretoras tributárias mulheres. Para ela, ainda haveria poucas mulheres apenas em C-level e Conselho de Administração, senão vejamos:

Fazendo uma digressão - não sei como era no passado -, hoje, a grande maioria dos nossos clientes na área de (tax) [00:06:53], falando do mundo corporativo, que são os diretores, os heads da área de tax, são mulheres. [...] Então, hoje eu vejo as mulheres em posições muito relevantes em empresas grandes na área tributária. Mesmo se você pensar em escritórios de advocacia e nos meus clientes de fora também, grandes clientes que eu tive foram com mulheres também, posso até citar algumas. [...] Meus grandes projetos sempre foram com sócias mulheres também. Então, para mim, pelo contrário, eu sempre achei assim: "a área de tax tem muita mulher". [...] Mas eu estava falando num recorte do Tributário, porque esse é o dado que eu tenho. Se você olhar CEO, CFO, C-Level no geral, Conselho, são outras estatísticas. Inclusive, eu atuo muito com mulheres em Conselho de Administração. Por muitos anos, na (NOME DA EMPRESA) eu liderei a nossa iniciativa de equidade de gênero, a gente mapeava C-Level mulheres no mercado, e aí eu super concordo que tem muito mais homem do que mulher. No Tributário, especificamente, eu acho que as mulheres têm uma representatividade maior. Outro dia eu fiz um evento e fiz uma lista, eu estava falando um pouco sobre isso na abertura do evento, falei como as mulheres estavam dominando. Era a Amazon, Microsoft, Facebook, Bayer, enfim, todas eram mulheres em grandes empresas. Acho que talvez seja uma exceção, na minha visão, na minha experiência, sem os dados de pesquisa. (E5, grifo nosso).

A entrevistada E3 concorda que na área tributária existem muitas mulheres, mas ressalta que ainda existe uma diferença de tratamento em comparação aos homens, o que ela atribui a vieses inconscientes e ao machismo estrutural que existe na nossa sociedade:

Eu acho que na área tributária, talvez, o que nós temos de diferente de algumas outras áreas é que nós temos bastante... nós temos muitas mulheres líderes em empresas, então a gente consegue ver. Eu até cheguei a escrever um artigo sobre isso, mas empresas. Isso não significa dizer que a gente tenha essa mesma realidade em big four ou em escritórios de advocacia, principalmente, e ainda que a gente tenha muitas mulheres líderes, porque parece, a gente sabe, tem muitas mulheres que se formam em direito e muitas mulheres que se interessam, não quero dizer que elas tenham as mesmas oportunidades e que elas tenham os mesmos espaços e que elas sejam ouvidas das mesmas formas. Acho que é uma área que, por alguma razão, atraiu muitas mulheres, porque tem muitas mulheres que se formam em direito, mas existe uma diferença, sim, ainda de tratamento, porque o machismo é estrutural. Então, infelizmente, isso acontece. (E3, grifo nosso)

A entrevistada E1 refere que apesar de existirem muitas mulheres na área tributária, inclusive em posição de liderança, ainda existem alguns cargos em que a predominância é dos homens. Todavia, segundo ela, não seria no mundo corporativo, mas mais relacionado aos cenários de big four e escritórios. No entanto, ela não considera que a menor representatividade de mulheres nesses cargos seja devido a um estereótipo ligado a área tributária, mas outros desafios de gênero em geral:

Não, não vejo na área tributária, porque tem tanta mulher tributarista. Inclusive, na (nome de Big Four) são tantas mulheres. Eu acho que não há um estereótipo pela profissão, é diferente de você dizer: "na área de engenharia ou de tecnologia, tem mais homem", isso é uma verdade ou pelo menos é verificável. Há mulheres, mas há mais homens, naturalmente. É a mesma coisa que dizer: "só existe enfermeira mulher". Você também tem homens na profissão. Então, eu acho que não é pela profissão. Talvez, em alguns cargos, em algumas funções, você veja mais homens. Por exemplo, há bem menos mulheres do que homens como sócias de Big Four. Como

líderes de Big Four, você vê quase nada. [...] Em escritórios de advocacia, eu acho que na área tributária tem muitas mulheres, mas eu acho que, na liderança, como na liderança da área de contencioso tributário do escritório X, tem mais homens, eu vejo poucas mulheres liderando essas áreas tributárias. Eu vejo muitas tributaristas, eu vejo muitas sócias de escritórios, como eu vejo de Big Four, mas eu não vejo as mulheres nesses cargos de liderança ainda. (E1, grifo nosso).

Dessa forma, segundo as entrevistadas, já não há na área tributária esse estereótipo do “homem líder” nos níveis de gerência e diretoria. Para elas, ainda há pouca representatividade e este estereótipo apenas com relação às posições em C-level e Conselho de Administração.

Prosseguindo, as entrevistadas foram questionadas sobre como o fato de ser mulher impactou nas suas ascensões profissionais.

5.1.3 Isolamento no ambiente profissional

Na literatura, viu-se que, no geral, para as mulheres, quanto mais alto o cargo, maior o isolamento no ambiente de trabalho - no caso, em reuniões, por exemplo, de ser a única mulher na sala; desafios relativos a estereótipos de gênero, no sentido de que, quando as mulheres estão em altos cargos de liderança, são vistas como antipáticas, mais agressivas; e, também, o impacto da culpa por não dedicar mais tempo aos filhos.

O isolamento pode ser também resultado de um sentimento de que elas não são ouvidas e que não possuem suporte de seus colegas e superiores (Corbett & Hill, 2015). Um estudo elaborado pela Catalyst (2008) mostrou que em 21 empresas de tecnologia diferentes, as mulheres sinalizaram que, em relação aos homens, elas sentem que teriam menos chances de serem ouvidas por seus superiores para sugerir novas ideias, menos chances de encontrarem seus supervisores disponíveis quando necessário, bem como teriam menor probabilidade de denunciar algum incômodo, por não se sentirem seguras. (JESUS; MORAES, 2020).

A entrevistada E2 concorda com todos os pontos trazidos pela doutrina e complementa:

Eu acho que o fato de ser mulher, na minha ascensão, atrasou toda

a minha ascensão. Eu vejo em vários momentos que se eu fosse homem, teria sido um pouco diferente. (E2, grifo nosso).

A entrevistada E3, também concorda com os pontos trazidos pela doutrina e reforça a questão do isolamento nas reuniões, referindo que inúmeras vezes esteve em reuniões em que era a única mulher e que existia uma dificuldade real para conseguir ser ouvida, se colocar. A fala abaixo evidencia essa dificuldade:

Isso com certeza. Inúmeras vezes eu entrei em reuniões, em várias situações, em que eu era a única mulher. A dificuldade que você tem para conseguir ser ouvida, se colocar. Hoje eu aprendi já algumas vezes a dizer. Muitas vezes eu disse: “desculpa, por favor, eu quero terminar minha frase”, que muitas vezes você é interrompida, você não consegue falar. Ou você não consegue nem falar. Às vezes a gente tem o manerrupting, mas às vezes você não consegue falar, porque você não é escutada, você não consegue começar a frase. Então, não, você pode falar. Uma coisa que eu percebo também, além desse isolamento, às vezes está bom, eu não sou a única mulher, tem mais uma mulher, e aí eu vejo que essa outra mulher não consegue falar. Aí várias vezes o que eu faço é: “ela tem um ponto, ela quer falar”. Mas isso é muito comum, você entrar em reuniões e você ver assim, nossa, só tem homem, e como é um viés inconsciente, nem todos estão ali fazendo aquilo propositalmente, mas é um problema, um viés inconsciente. Naturalmente não escutam ou, então, tentam explicar aquilo que você já falou. A gente vai para as figuras aí de mansplaining ou (inint) [00:09:40], que é muito comum também nas reuniões. (E3, grifo nosso).

O mais recente estudo *Women in the Workplace 2021*, da Mckinsey (WOMEN..., 2021), aponta que as Mulheres que são “Únicas” – ou seja, muitas vezes são uma das únicas pessoas de sua raça ou gênero na sala de trabalho – têm experiências do dia-a-dia especialmente difíceis. Os únicos se destacam e, por isso, tendem a ser mais examinados, seus sucessos e fracassos são muitas vezes colocados sob um microscópio, e é mais provável que encontrem comentários e comportamentos que os reduzam a estereótipos negativos.

Aqui, pode-se dizer que as mulheres que atuam na área tributária vivem uma certa dualidade, ou seja, ainda que existam muitas mulheres na área, no contexto corporativo, em geral, ainda se veem em situações em que são as “únicas”, seja em

reuniões, comitês, totalmente em linha com a fala da entrevistada E3, em que afirma que ainda que se encontre muitas mulheres líderes na área tributária, isso não quer dizer que elas tenham as mesmas oportunidades, tenham os mesmos espaços e que elas sejam ouvidas da mesma forma (que os homens).

5.1.4 Necessidade de parecer mais velha e se masculinizar

Um ponto trazido pela entrevistada E3 que não havia sido trazido no referencial teórico foi a necessidade de parecer mais velha, usando muita maquiagem para que pudesse conquistar a confiança de clientes, algo que nunca aconteceu com nenhum homem, conforme a percepção da entrevistada:

[...] O próprio cliente perguntou: “quantos anos você tem?”. Era um homem. E eles já tinham pedido para eu mentir. Tinham me falado: “se eles perguntarem a sua idade, você tem que fazer que você tem 27”. Eu devia ter 22, 23 anos. Não lembro. Tive que me maquiar bastante. Nunca vi falarem de aparência do homem. Hoje é bem menos comum, mas várias coisas. Você tem que se arrumar, você tem que aquilo, você tem que tirar a sobrancelha, você tem que estar mais maquiada. Queriam me ensinar a fazer maquiagem mais pesada. Isso é uma coisa que a questão da imagem, da aparência, que hoje graças a Deus eu sou super liberta e não aceito trabalhar em um lugar que tenha dress code, mas eu senti muito na pele isso e acho que ainda existe muito com a mulher, e eu não acredito que seja tão forte com homem. (E3, grifo nosso).

Já a entrevistada E4 refere que na sua percepção o isolamento não teve impacto, pois tem muitas mulheres na área tributária da empresa em que ela trabalha, tampouco a questão da culpa por não estar com filhos, pois ela não tem filhos. No entanto, para ela, há sim uma questão cultural, um viés inconsciente, um machismo que fazia com os líderes estabelecessem os cargos mais importantes, como as Vice-Presidências, conforme quem era da família e eram sempre homens, ou seja, todos os cargos estratégicos eram de homens. Para ilustrar essa situação, a entrevistada comenta que:

Na época da minha promoção, o meu antigo líder, de fato, queria

promover um homem e ela falou: "não entendi por quê". Era um homem baiano, cujo pai foi executivo da (nome de família). O meu chefe era baiano. Essa mulher é pernambucana, criada em São Paulo, mulher. Ela falou: "não entendi. Se a Entrevistada 4 precisa de alguns incentivos, alguma coisa para se aperfeiçoar, beleza, mas ela está mais pronta do que menos pronta. Essa pessoa que você está colocando, eu a vejo muito menos pronta do que mais pronta". A fala era: "ah, mas ele tem mais estômago". Ela falou: "mas eu não quero ninguém com estômago na cadeira de Tributário, a pessoa tem que ter noção. (E4, grifo nosso).

Com efeito, a doutrina refere que as mulheres “muitas vezes, tiveram que “masculinizar” suas personalidades para ter o respeito dos colegas, ou seja, passaram a ser mais duras, “engrossando” seu comportamento” (COELHO; PRADO; ROOS, 2017, p. 23). A entrevistada E5 fala do isolamento e da necessidade de se masculinizar para ser aceita, na seguinte passagem:

Eu, sim, me senti em várias situações que eu era a única mulher da sala. Aliás, se você for falar com mulheres em posição de liderança, mais velhas e tal, todas vão dizer várias coisas, por exemplo, "eu sempre fui a única mulher na sala ou, na maioria das vezes, eu era a única mulher na sala", isso era básico, hoje a situação está mudando. Muitas vão dizer: "sim, eu reconheço que eu tive que me masculinizar para ser aceita", mas era tudo muito inconsciente, você falava: "eu tenho que me adequar, eu tenho que agradar, eu tenho que corresponder às expectativas". "Qual é o traje, qual é a roupa mais adequada para essa situação? Qual é o comportamento que eu tenho que ter para ser aceita?". Isso passa pelo fato de você muitas vezes não poder ter um dress code que seja mais adequado ao seu gosto e à sua personalidade, e que fique muito mais adequado ao mundo corporativo, que, no caso, é um mundo que foi criado pelos homens, então os homens ditavam as regras: "é roupa escura, é terninho". E eu não estou nem falando de usar roupa decotada, não estou indo aos extremos. (E5, grifo nosso).

Heilman et al. (2004) sugerem que o sucesso em áreas não tradicionalmente femininas é uma “faca de dois gumes” para as mulheres. Isso ocorre porque, ao serem reconhecidas como bem-sucedidas, elas deixam de estar sobrecarregadas com a imagem de serem incompetentes. Todavia, ao mesmo tempo, as mulheres

bem-sucedidas nessas áreas podem tornar-se alvo de rejeição social, traduzida em antipatia e depreciação. Essa caracterização altamente negativa adquire proporções materiais no mundo do trabalho, onde os termos “rainha de gelo”, “donzela de ferro” e “dama dragão” são invocados para descrever mulheres que subiram com sucesso a escada organizacional. (HEILMAN et al., 2004).

Barnett (2004) afirma que as líderes femininas devem lidar com reações ambivalentes profundamente enraizadas nos estereótipos de gênero: o comportamento assertivo, autoritário e dominante típico da maioria dos líderes masculinos tende a ser visto como atípico e pouco atraente nas mulheres.

Estudos de atitudes em relação a mulheres em papéis tradicionalmente masculinos mostram que essas mulheres efetivamente trocam percepções de competência por simpatia - quanto mais bem-sucedidas parecem, menos afetivamente são consideradas. Tais tendências afetam tanto a abertura organizacional para as lideranças femininas quanto as concepções que as mulheres têm sobre si mesmas como líderes. Ao mesmo tempo, se não são duronas e assertivas, são consideradas sensíveis, emotivas, de uma forma negativa, que não seria adequada ao papel de líder.

Nesse sentido, é o relato da entrevistada E1:

O homem é assertivo e a mulher é louca". Eu acho que o que depõe contra as mulheres - também não quero generalizar - é a ideia de que as mulheres são mais sensíveis ou demonstram mais as emoções e os homens às vezes se controlam um pouco mais ou espera-se que se controlem um pouco mais. Mas a mulher, numa discussão, quando ela eleva o tom, já acham que ela está nervosa. E aí, quando dizem que ela está nervosa e pedem para que ela se acalme, ela fica mais nervosa. Então, eu acho que tem um componente aí de controle de emoções, ou de aceitar as emoções numa situação difícil, que são plenamente aceitáveis, mas que, para as mulheres, depõe contra. O homem, quando perde o controle e bate na mesa, é o f&%, mas se a mulher fizer isso, ela é louca, ela é desequilibrada, "nossa, você viu? Ela chorou. (E1, grifo nosso).

A entrevistada E1 ainda comenta que como as mulheres não podem controlar a reação dos outros, devem se conhecer, se posicionar de uma forma, ou usando o humor, ou usando a inteligência, ou sendo assertiva sem ser agressiva, "não gostei

disso", "desse jeito a gente não consegue conversar", mantendo o tom, e educar os homens, independentemente da idade, no sentido de que "não é porque eu sou mulher e minha voz ficou fina quando eu me alterei que você vai me desrespeitar ou vai me chamar de qualquer coisa".

Segundo E1, não deve ser aceito o uso de características que são pessoais da mulher para desautorizá-la, rebaixá-la ou humilhá-la. Por fim, a entrevistada faz uma ressalta de que essa situação não é exclusiva da área tributária, mas sim um problema cultural, presente em todas as profissões.

5.1.5 Da culpa por não dedicar mais tempo aos filhos

Quando a mulher precisa exercer vários papéis sociais, afastando-se da criação e do cuidado integral com os filhos, ela sente-se culpada, o que muitas vezes acarreta, inclusive, transtornos psicológicos. Essa culpa advém do fato de não se sentir completa em todas as suas funções. (VIANA et al., 2018). A fala de E1 exemplifica essa situação:

Você perguntou essa questão da culpa e eu acho que a culpa há, de fato, porque as mulheres se cobram, elas se cobram em ser perfeitas, elas querem ser, ao mesmo tempo, a melhor profissional, a melhor mãe, a melhor filha, a melhor dona de casa. (...) A que faz tudo, a que faz os pratos saudáveis para a família inteira, a que se cuida, a que é malhada, a que vai para o pilates, a que está com a pele em dia, a que está com o cabelo sempre impecável. Existe uma coisa de autocobrança que não tem, necessariamente, a ver com a maternidade ou com a escolha profissional. Eu acho que é uma coisa que colocam na cabeça da gente, que a gente tem que dar conta de tudo, mas, na verdade, você pode até dar conta de tudo, desde que você tenha apoio. (E1, grifo nosso).

Sandberg (2013) relata que chegou a ouvir de alguns homens que estavam indo pra casa para "ficar de babá dos filhos, mas que nunca ouviu uma mulher dizer que cuidar dos próprios filhos era "ficar de babá". E a autora prossegue afirmando que "a ideia de que as mães têm compromisso maior com a família do que com o trabalho penaliza as mulheres, porque os empregadores supõem que elas não atenderão às expectativas de dedicação profissional. O inverso se aplica aos

homens, dos quais se espera que coloquem a carreira em primeiro lugar.” (SANDBERG, 2013, p. 144-145).

A fala da entrevistada E5 ilustra esse contexto, de que a mulher é que precisa cuidar do filho ou encontrar uma forma de o mesmo seja cuidado para ela poder trabalhar:

Então, eu viajava muito e eu tinha um filho. O meu filho tem 21 anos, eu tive o meu filho jovem, cedo, no auge da carreira, e eu tinha que viajar para fora, muito. Com quem que eu deixava o meu filho? Não tem só a questão da culpa, que eu acho que existe, é importante, mas tem questões práticas: com quem eu deixo o meu filho para eu poder trabalhar e estar disponível no nível que o mundo corporativo te exige, principalmente quando você ainda está em ascensão na sua carreira, você não está sólida, você está competindo com outras pessoas, lutando pelo seu espaço, com pessoas te observando, te avaliando? Não só para viagens, mas para você trabalhar, ficar até tarde numa reunião, poder participar de uma reunião fora do horário, no final de semana. No meu caso, ainda tinha essa agravante de que eu ia para fora. Então, como você faz isso? Eu achava formas, porque eu falava assim: "eu tenho que fazer isso aqui. (E5, grifo nosso).

Esse julgamento que existe em relação às mulheres, de que por possuírem maiores compromissos com os filhos, não atenderão as expectativas de dedicação profissional surge claramente na continuação da fala da entrevistada E5, que levava o filho pequeno em viagens a trabalho e sentia que tinha que esconder esse fato dos colegas e clientes:

Eu adorava o meu trabalho, gostava do que eu fazia, eu estava numa firma em que eu era reconhecida, eu tinha oportunidades, eu era promovida, então as coisas andavam numa direção que fazia sentido, por isso que eu estou falando: não é todo mundo que tem todos esses fatores alinhados. No meu caso, eu falava: "eu vou fazer esse investimento". Por exemplo, eu levava a minha mãe e o meu filho comigo, e pagava do meu bolso. Um cara não faria isso, ele deixaria com a mulher ou sei lá com quem. Eu não. Às vezes, claro, minha mãe podia ficar com ele aqui, tinha uma babá. Eu não tinha uma babá que dormia no final de semana, mas eu me ajeitava com a minha mãe, com a minha irmã, mas às vezes eu viajava tanto que eu também não podia ficar sem ver meu filho, porque ele era

pequenininho. Eu falava: "eu vou levar", aí eu levava e pagava, e ele tinha que ficar no mesmo hotel que eu. Se eu estava num hotel caríssimo, a trabalho, cinco estrelas, eles tinham que ficar lá e fazer todas as refeições num hotel (room service) [00:19:04], em dólar, e eu pagava do meu bolso, ainda me escondendo às vezes, eu não queria que as pessoas vissem que eu tinha levado um bebê para a reunião, eu achava que aquilo poderia ser julgado. Minha mãe ficava escondida. Às vezes eu ia tomar café mais cedo do que todo mundo no hotel, se a gente não fosse tomar no quarto, para ninguém ver, porque eu não queria que viesse todo mundo falar. Hoje eu acho isso um absurdo. (E5, grifo nosso).

Silva, Nogueira e Neves (2010) destacam a importância da conciliação trabalho-família como essencial para a igualdade das condições de trabalho entre os gêneros. Contudo, como deixa claro o relato da entrevistada E5, as mulheres são muito mais impactadas pelo cuidado com os filhos que os homens e essa igualdade de condições ainda está longe de ser alcançada.

5.1.6 Mentor ou sponsor

Outro ponto abordado nas entrevistas relativo a trajetória das entrevistadas foi se tiveram um mentor. No geral, todas relataram que não tiveram um mentor formal, mas que sim tiveram o apoio de várias pessoas durante a carreira. A entrevistada E4, por exemplo, comenta que o seu marido, que já foi seu chefe, sempre exerceu esse papel, revisando, criticando e desafiando as metas que ela traçava para si mesma na empresa:

Ele falava: "deixa eu ver as suas metas". Tinha lá: "manter a regularidade fiscal da companhia". Ele falava: "muito bonita essa meta, ela é muito importante para a companhia, mas ela só aparece quando dá mxxxx. Você não pode ter uma meta que não te expõe, você não pode ter um trabalho invisível, que só aparece quando der problema". Eu falei: "realmente". Outra meta era: "mapear os regimes especiais e renovar os que precisam". Ele falava: "muito legal, mas esse é um trabalho de serviços compartilhados, não de advogado tributarista. Você nunca vai falar com um diretor sobre um regime especial". Ele criticava as minhas metas, uma por uma. Quando eu virei diretora, ele falou: "pega suas metas, vamos comparar as de 2012, quando você entrou na (nome da empresa), com as de hoje".

Todas as minhas metas estão em alguma meta de algum Vice-Presidente, então tem uma de fluxo de governança de decisões tributárias, tem uma de reconhecimento de resultados, tem uma de trazer caixa. Ele sempre foi muito crítico, de perguntar: "onde você quer chegar?". Isso era muito legal. É um cara bacana, tanto que eu casei com ele. (E4, grifo nosso).

A entrevistada E3 ressalta também a importância de buscar referências e mentoria de pessoas que pensam diferente entre si, possibilitando a reflexão a partir de outras abordagens:

Eu considero que eu tive vários. Eu acho que a percepção disso demorou um pouco para acontecer, mas eu tive várias pessoas que foram, sim, mentoras ou mentores e que ainda são. Acho que é importante a gente ter as referências sempre. Eu acho que é importante também pessoas diferentes e que pensem diferente de você. Eu acho que a diversidade também é isso. Tem muitas pessoas, principalmente mulheres, que me inspiram e que eu busco isso, mas também eu tenho pessoas que pensam diferente, inclusive um homem, uma pessoa que me ajudou muito na minha carreira, que é o (nome), e que me ensinou muito, e que eu acho que é importante para eu trazer perspectivas também diferentes para você conseguir pensar em coisas que você talvez não teria pensado, trazer outras abordagens. (E3, grifo nosso).

Além da mentoria, existe um tipo especial de relacionamento – chamado patrocínio – no qual o mentor vai além de dar feedback e conselhos e usa sua influência junto aos executivos seniores para defender o mentorado. Com efeito, as pesquisas de Ibarra, Carter e Silva (2010), sugerem que as mulheres de alto potencial são “superorientadas” e “subpatrocinadas” em relação a seus pares do sexo masculino – e que não estão avançando em suas organizações. Além disso, sem patrocínio, as mulheres não só são menos propensas do que os homens a serem nomeadas para cargos de chefia, mas também podem ser mais relutantes em se candidatar a elas.

Nesse mesmo artigo, muitas mulheres explicam como os relacionamentos de mentoria as ajudaram a entender a si mesmas, seus estilos de operação preferidos e as maneiras pelas quais podem precisar mudar à medida que avançam no pipeline de liderança. Por outro lado, os homens contam histórias sobre como seus chefes e

mentores informais os ajudaram a planejar seus movimentos e assumir novos cargos, além de endossar sua autoridade publicamente. (IBARRA; CARTER, SILVA, 2010).

A importância do mentor ser também um sponsor para as mulheres não passou despercebida pelas entrevistadas, como se verifica da fala da E1:

Nessa semana, a gente lançou um programa de mentoria, então eu serei mentora de profissionais de Tax, junto com outros colegas. Então, não, eu não tive um mentor. O mentor é bom, mas eu acho que um sponsor faz mais sentido para a carreira, porque o mentor vai te ajudar, ele vai te direcionar e você vai muito sozinha. O mentor te ajuda no plano de carreira, te ajuda a dizer "você está aqui e você quer chegar aqui, então você tem que fazer isso, isso e isso", ele estrutura, ele te ajuda a pensar, criticamente, onde você está, como você vai chegar, de que forma você vai se portar, enfim, ele consegue te ajudar no plano de desenvolvimento pessoal, isso é que o mentor faz. O sponsor te levanta, ele te defende. Se tem uma oportunidade aqui, tem uma vaga global, ele diz: "poxa, considera a Fulana, porque a Fulana eu já vi trabalhar, as pessoas estão falando bem dela". Quando você tem um sponsor, é diferente, eu acho que falta isso. Mentor tem um monte. O mentor é com quem você sai para almoçar, é um amigo que te dá uma ajuda, é um gerente que te dá uma orientação, e aí você vai captando, vai juntando essas ideias. Ter um sponsor eu acho que faz muito mais sentido para as mulheres. (E1, grifo nosso).

Outros pontos que surgiram a partir da percepção das entrevistadas sobre mentoria, foram a dificuldade das mulheres em fazer networking, de pedir aumento, de pedir uma promoção:

Com certeza foi fundamental o feedback dele e toda a articulação que ele fez para essa vaga, como ele fez com outras pessoas. Então, sim, ele foi um sponsor e é super relevante. Realmente, concordo que as pessoas precisam criar essas redes de relacionamento e principalmente as mulheres precisam ter sponsors, que sejam homens, mulheres, ou os dois, porque na prática isso é muito importante. Por mais que você seja bom tecnicamente, isso já tenha se provado, muitas vezes eles querem saber a opinião de algumas outras pessoas da corporação e isso vai ser fundamental para abrir portas para você depois, no futuro. Acho que mulher

faz muito menos isso que homem, infelizmente. A gente faz menos networking, a gente tem mais vergonha de pedir, de falar de aumento. Tudo, porque a gente acha que sempre alguém vai falar: “nossa, como você é boa”. E, assim, não vai acontecer. A pessoa pode até ver que você é muito boa, mas você tem que ser dona da sua carreira. Você tem que ir lá e falar: “não, eu mereço isso aqui, eu quero isso”. E a gente tem essa dificuldade muito mais do que o homem. Isso acaba atrapalhando um pouco também o crescimento, eu acho, da carreira das mulheres. Você nunca vai pedir uma promoção. Você vai achar que alguém vai virar e vai falar “você merece a promoção”. O cara já pediu a promoção e às vezes ele nem está preparado, mas aí alguém pensa: “mas ele quer a promoção, ele falou para mim; ela não falou nada, ela está bem”. É muito importante demonstrar o que você quer (inint) [00:16:08]. (E3, grifo nosso).

Do mesmo modo que a entrevistada E3 refere que as mulheres tem dificuldade de expor suas vontades, suas aspirações profissionais, de pedir promoções, a entrevistada E5 complementa essa hipótese ao referir que o seu chefe (atuando aqui como um sponsor), ao reconhecer o seu potencial, lhe prometeu uma promoção, sem que ela pedisse e, esta atitude, por si só, lhe deu muita autoconfiança para seguir fazendo um ótimo trabalho e conseguir a referida promoção:

Eu não tive um mentor formal. [...] esse sócio que foi o meu primeiro chefe, todo poderoso, me chamou e falou: "Entrevistada 5, ele está saindo, esse lugar é seu". Eu não tinha como algo natural na minha cabeça de que seria eu. Apesar de os dois serem da área e termos formado a área, e de a gente não ter muita diferença nem de idade e nem de experiência, eu achei que iam colocar alguém mais velho, nós éramos muito jovens e tinha outros sócios mais experientes e mais velhos. E também não tinha a coisa do livro da (inint) [00:31:23], de você ser proativa na carreira, de ir lá, pedir o cargo, perguntar o que precisa ter para ocupar aquele cargo, ser um pouco de dona do meu destino e assumir as rédeas. Obviamente, eu não tinha nada disso, eu era muito jovem, eu ficava quietinha esperando alguém me dar alguma coisa, só trabalhava. Ele veio e me deu: "isso aqui é seu. Não vai ser agora, porque tem um ciclo, a gente tem os momentos do ano em que tem as promoções a sócios, mas continua trabalhando, você está fazendo um ótimo trabalho, você é ótima, a gente confia em você e, no próximo ciclo, o nosso plano é que você assuma essa cadeira". Isso fez muita diferença, me deu

muita autoconfiança, de saber que eu podia. E, de novo, não pensando "eu sou mulher", isso nunca passou pela minha cabeça, parecia que eu era igual a todo mundo, eu não percebia nada disso. Eu acho que eu me preocupava mais com a questão de ser muito jovem do que com a questão do gênero. E ele foi essa pessoa. (E5, grifo nosso).

Sandberg (2013) ressalta a importância de chefes masculinos orientarem mulheres. Nesse sentido, a autora refere que é habitual que as relações de orientação e recomendação se formem entre pessoas com interesses comuns ou quando os mais novos fazem os mais graduados lembrarem como eram no começo de carreira. Isso significa que os homens geralmente tenderão a recomendar homens mais jovens com quem sentem uma afinidade mais natural. Como é muito maior a percentagem de homens no topo de todas as áreas profissionais, a famosa rede velho/rapaz continua a predominar. Dessa forma, como já é reduzido o número de mulheres em papel de comando, a autora frisa que é impossível oferecer apoio suficiente às mulheres mais novas a não ser que homens em alta posição também participem.

5.2 Percepções gerais sobre as barreiras a liderança feminina

Neste capítulo serão abordadas as principais barreiras a liderança feminina sob a perspectiva das entrevistadas, quais dessas barreiras seriam algo que apenas as mulheres tem de enfrentar e não os homens, assim como quais os comportamentos a serem adotados pelas mulheres para que tenham efetivas possibilidades de promoção na carreira.

5.2.1 Síndrome da impostora e falta de protagonismo na carreira

O fenômeno de se sentir atormentada pela dúvida em relação a si mesma tem um nome: síndrome do impostor. A impostora, no caso, cultiva em si um sentimento de não-suficiência que leva ao pensamento de que ela está enganando a si e aos demais ao estar em um ambiente a qual não pertence (COELHO *et al.*, 2017).

Nesse sentido, há mulheres que já estão em posição de liderança e que desacreditam dos seus talentos, julgam a sua posição por questões de acaso ou por estarem no lugar certo e na hora certa, seria "sorte". Os constructos desse fenômeno

estão não só relacionados a sentimentos de fraude, mas intimamente ligados aos aspectos estruturais da sociedade e podem ser explicados como um conjunto de crenças, sentimentos e comportamentos.

Para Slank (2019), a impostora acredita não ser merecedora de seu sucesso e se sente uma fraude. Ela subestima seus próprios talentos ao ignorar as evidências deles. Para a autora, as mulheres que apresentam o fenômeno da impostora são incapazes de reconhecer seus talentos, duvidam de sua inteligência e capacidade o tempo todo e são muito tímidas para buscar realizações, pois temem o risco de fracasso.

Esse sentimento de fraude também apareceu nas falas das entrevistadas, sendo que todas concordaram que o fenômeno existe e atrasa a progressão no encarecimento das mulheres:

Primeiro que tu dissesse, que é a síndrome da impostora. Eu acho que é o mais forte. Mas a síndrome da impostora naquela linha de não assumir desafios que ache que não tem full skill. Eu acho que isso é o que mais tranca as mulheres. (E2).

A entrevistada E4 refere que tem momentos em que sente que só é boa porque já está há muitos anos na mesma empresa e que se por acaso mudasse de empresa seria “descoberta”:

Eu sofro disso. Quando eu tenho as minhas crises existenciais na (nome da empresa), eu falo para o meu marido: "cara, já deu, não aguento mais, eu vou sair, isso não é para mim". Essa é a fase um da reflexão. A fase dois é: "mas eu ganho muito bem para estar lá, eu nunca vou conseguir fazer o que eu faço em outro lugar, eu só sou boa no que eu faço porque eu estou na (nome da empresa), porque eu tenho dez anos de casa". A fase três é: "deixa eu ficar quieta, está tudo bem". Mas, sim, síndrome da impostora tem demais.(E4).

Diretamente ligado ao tema da síndrome da impostora, está a falta de protagonismo em relação a carreira, que foi um ponto trazido em vários momentos das entrevistas, ilustrado no trecho abaixo:

Mas falando do cargo de liderança, das mulheres que querem e do porquê elas não chegam lá, eu falo muito dessa questão do protagonismo: "faça uma análise, onde você quer chegar? Onde você pode chegar? Você sabe o que você precisa fazer para chegar lá? Você acha ou você tem certeza?". Muitas vezes a pessoa acha da cabeça dela, "porque eu vi o Fulano fazendo...", "porque eu ouvi dizer". Não, você perguntou, para a empresa, para as pessoas que poderiam te promover, para o seu chefe, o que você precisa ter ou ser, ou mudar, ou entregar para chegar ali naquela posição? A maioria das pessoas não tem essas conversas e acham, é o tal do under. Quando você acha, muitas vezes você está achando errado. Você faz um monte de coisa achando que vai te levar aonde você quer e não é aquilo que é valorizado, porque são coisas que muitas vezes não são ditas, e aí você assume alguma coisa. Eu sempre falo: "procure saber". (E5).

Nessa linha, as entrevistadas trouxeram também que as mulheres, no geral, possuem um menor apetite ao risco, fazendo com que os homens se destaquem, seja em decisões mais arrojadas, seja no momento de pedir uma promoção:

O risco, o apetite ao risco. Acho que as decisões mais agressivas, que é o que eu vejo muito no comercial, onde os contratos mais agressivos são muito celebrados, normalmente são de homens. (E4).

Outro exemplo: como sócia, a quantidade de vezes que eu recebi, na minha sala, na minha mesa, um homem pedindo aumento ou promoção é infinitamente maior do que a das mulheres. Por quê? Talvez seja mais instintivo do homem, essa coisa de ele tem que ter sucesso, de que ele tem que sustentar, de que ele tem que ganhar mais do que o amigo, de que ele tem que ter um cargo melhor do que o amigo, o que quer que seja. Essa coisa do status, do dinheiro, do cargo é muito importante para os homens, então já vem no instinto, não tem medo, não tem vergonha, vai lá e pede. Aí você pergunta para as mulheres: "quantas vezes você foi pedir aumento ou promoção?". Ninguém pede, fica com medo de receber um "não", de ser malvista, de parecer insubordinada, agressiva, rebelde, o que quer que seja, e não pede. (E5).

E então a entrevistada E5 refere que as pessoas que pedem costumam receber, pois é muito ruim para o líder não ter o desejo do seu bom profissional atendido. Segunda ela, "*Você fala: 'o cara vai sair, ele vai para outro lugar, ele não*

está satisfeito... E se ele pedir demissão?'. Aí você vai lá e dá um jeito de entregar." (grifo nosso).

Por outro lado, as pesquisas de Eagly e Karau (2002) detectaram que a autopromoção no trabalho, que é um fator positivo e de alavancagem na carreira dos homens, é um problema para as mulheres, pois é esperado que elas sejam submissas e humildes, e não demonstrem ser excessivamente confiantes.

Ainda sobre este tema do protagonismo, a entrevistada E5 conta uma história, um tanto curiosa, em que ela teve que se posicionar, como mulher e líder, para superar obstáculos na carreira. Ela estava numa reunião muito importante no Chile, com times de vários países da própria empresa em que ela trabalha até hoje e, de repente, o sócio que estava organizando a reunião, o sócio local, ficou desesperado.

Ele se deu conta que havia reservado o almoço num lugar em que só homem entrava: um *gentleman's club*. O gentleman's club, para ela, "*era aquela coisa de mulheres dançando no pole dance*". O colega pediu mil desculpas e disse "*estou preocupado, porque, infelizmente, eu não me atentei, eu reservei um almoço no meu clube*". Ele falou: "*mas eu vou ligar lá e vou ver o que pode ser feito*". A entrevistada E5 se posicionou e disse: "*então realmente você tem um problema, porque eu vou*". (grifo nosso).

Ela comenta, ainda, que realmente nota que sua atitude fez diferença ali naquela situação, na qual muitas outras mulheres teriam dito: "*não, não tem problema, eu fico, vão vocês, eu como aqui do lado, em alguma coisa*", porque as mulheres fazem isso, porque não querem atrapalhar. (E5, grifo nosso). Mas, ao contrário, a entrevistada E5, naquele momento, se posicionou:

Eu era sócia, eu sabia do meu papel ali no time, no projeto, eu me achava, falei: "mas de jeito nenhum que eu não vou". Aí ele ligou e ele falou assim: "eu consegui, eu falei com o gerente, só que é o seguinte: você vai ter que entrar meio pelo lado, meio disfarçada, quietinha, sem chamar a atenção, porque se os outros sócios descobrirem, perceberem, eles podem reclamar e podem pedir para a gente sair". Eu falei: "não, não tem problema, eu vou, vou assim mesmo. Aí eu entendi o que era o gentleman's club, que é esse lugar meio que um clube do charuto, o pessoal fica ali bebendo whisky, fumando um charuto, conversando com os amigos, lendo um jornal. (E5).

Esse tipo de situação são normais no dia a dia, no ambiente de trabalho das mulheres, em que os homens marcam compromissos, encontros, que não são muito agradáveis para as mulheres, ou é num horário em que ela não pode ir porque o marido não vai gostar, ou ela tem que render a babá e ficar com os filhos porque não têm com quem fique e elas acabam deixando de participar.

A entrevistada E5 prossegue referindo que ao fazer uma retrospectiva da sua carreira reconheceu todos esses obstáculos e frisa que não é uma única situação, um único problema a ser resolvido, sendo muitas situações que não dependem só das empresas, mas da sociedade como um todo.

Além disso, diferenças de gênero têm implicações nos estilos de comunicação e influenciam táticas, bem como nos estilos de liderança. Enquanto as mulheres são, em geral, mais expressivas, hesitantes e educadas nas conversas, os homens são mais assertivos e buscam o poder (BASOW ;RUBENFIELD, 2003). Os homens geralmente adotam uma abordagem mais agressiva e orientada para a tarefa, já as mulheres tendem a ser mais orientadas para o relacionamento em sua abordagem de liderança (EAGLY; JOHNSON, 1990; GRAY, 1992; EAGLE, 1987; EAGLY; KARAU, 2002).

As líderes femininas também foram descritas como que adotam uma abordagem de liderança mais focada em “cuidar” em comparação com os homens, preocupados em “assumir o comando” (MARTELL; DESMET, 2001).

Veja-se que faz todo sentido a metáfora do labirinto de liderança que considera que não existe um, mas vários desafios a serem enfrentados pelas mulheres (EAGLY; CARLY, 2007).

5.2.2 Maternidade

A ideia de que as mães têm compromisso maior com a família do que com o trabalho penaliza as mulheres, porque os empregadores supõem que elas não atenderão às expectativas de dedicação profissional. O inverso se aplica aos homens, dos quais se espera que coloquem a carreira em primeiro lugar (SANDBERG, 2013). A fala da entrevistada E4 reforça essa ideia:

[...] a rotina do homem dificilmente é abalada, mas a da mulher, se acontecer qualquer coisa, ela muda: "não vou malhar, porque tenho que

levar não sei quem à escola". O homem fala: "a criança não vai para a natação, sinto muito, eu tenho que jogar tênis" ou "sinto muito, eu tenho que chegar mais cedo no trabalho", "sinto muito, eu tinha uma consulta no cardiologista". Então, a importância das coisas na cabeça das mulheres para elas se colocarem em segundo plano, eu tenho a sensação de que é muito maior do que na cabeça de homens, que são mais sistemáticos, mais quadradinhos, a mulher se sabota. Não é generalizado, mas acho que você está entendendo o que eu estou falando. (E4)

Sandberg (2013) ainda refere que as escolhas pessoais nem sempre são tão pessoais como parecem. Todas as mulheres sofrem a influência de convenções sociais, pressão dos colegas, e expectativas familiares. Coroando todos esses fatores, as mulheres que têm recursos para deixar de trabalhar costumam receber não só permissão mas também incentivos de todos os lados para sair do emprego.

Esse tipo de situação fica claro na fala da entrevistada E1, ao citar que os gestores deixam de oferecer promoções às mulheres mães, com base numa falsa premissa de estar protegendo essas mulheres:

Quando você é mãe, as oportunidades não chegam, porque os homens decidem "não vou oferecer uma promoção/transferência/mudança, porque Fulana é mãe". Não é dizendo assim: "mãe não vai dar conta", mas: "não vou oferecer porque é mãe, vai prejudicar a maternidade". É meio que uma decisão com base na falsa de premissa de que vão proteger a mulher. (E1)

A autora prossegue referindo que, para piorar ainda mais as questões de gênero, o sucesso masculino é visto não só em número absolutos, mas muitas vezes em comparação ao das esposas. Ainda persiste a imagem do casal feliz, em que o marido tem mais êxito profissional do que a mulher. Quando ocorre o contrário, é uma ameaça ao casamento. Esse fato aparece claramente na fala da entrevistada E5:

Um outro exemplo: mulheres que pediam demissão depois que tinham filho porque a sogra estava estavam pressionando-as, direta ou indiretamente, via marido, dizendo assim: "sua mulher não cuida da casa, sua mulher não cuida de você, sua mulher não cuida dos filhos, sempre que eu chego lá o menino está com a empregada ou na escolinha".

Qualquer coisa que acontece com a criança, se a criança estiver doente, por exemplo, "é porque a mãe não estava em casa"; se a criança se machuca, "é porque a mãe não estava em casa". (E5)

A entrevistada E5 complementa essa fala arguindo que o casamento ainda é muito romantizado a ponto de realmente as mulheres não entenderem, às vezes, a importância de trabalhar, de ter sua independência, de ter a sua carreira, de ter essa realização profissional além da pessoal.

Quando você é mais jovem, que é a fase em que você está se direcionando, se você vai ter uma carreira ou não, ou se você vai ter só um emprego mais tranquilo, ou se você vai ser dona de casa, você não tem todos esses elementos, você não consegue, aí quando você percebe isso lá na frente, não dá mais para voltar. Eu tenho várias amigas nessa situação, que pararam de trabalhar e agora: "mãe, me ajuda, eu quero voltar para o mercado de trabalho". Aí a pessoa já está com 40 anos, não trabalhou, não tem experiência, não tem disposição para trabalhar 12 horas por dia, como se exige das pessoas com menos ativos profissionais para contribuir, também não quer sair por pouco, enfim, é uma confusão, não quer se submeter a muita coisa. Enfim, é complicadíssimo, mas infelizmente é a realidade. (E5)

A entrevistada E1 faz referência à maternidade como uma barreira, porém "não pela maternidade em si [...], mas os obstáculos ou as dificuldades que as próprias mulheres definem.", citando exemplos como "eu preciso ter uma babá que durma".

A forma como você controla o seu tempo vai dizer como você controla todas as outras coisas. É o conselho que eu dou para as mulheres: dar conta é possível, mas depende de você. Outro dia, num grupo, sobre esse negócio de babá, falaram: "eu tenho que ter babá que dorme, porque eu não posso ter uma babá que vai embora seis, sete horas, porque senão como eu vou ficar trabalhando até mais tarde?". A questão é exatamente essa: você não tem que trabalhar até mais tarde. Você tem filho para delegar para a babá? É a babá que toma conta? E o seu tempo com o seu filho fica onde? Olha a maluquice que as mulheres se impõem: "eu vou ter filho, mas eu preciso de uma estrutura que permita que eu continue a minha vida normal, trabalhando, etc., mesmo tendo filhos". (E1)

A doutrina traz uma outra reflexão no sentido de que a maternidade influencia as preferências da organização em relação às profissionais mulheres, fazendo com que as mulheres com filhos pequenos ou em idade reprodutiva sejam preteridas em algumas nomeações, podendo se tornar um obstáculo para os avanços das mulheres em suas carreiras. (CROSBY; WILLIANS; BIERNAT, 2004).

No entanto, para as entrevistadas, mais do que o fato de as organizações não indicarem as mulheres mães para promoções, mais corriqueiros são os casos em que as próprias mulheres deixam de buscar promoções a fim de priorizar a família:

[...] eu não acho que é a idade reprodutiva que pega, é meio a forma como a mulher lida com isso. Eu acho que um pouco também tem a forma. Eu daqui a pouco quero ter filho, então eu não vou... acho que a gente está falando sobre isso. Eu não vou fazer um esforço adicional ou eu não vou pegar esse desafio porque eu quero ter filho. Às vezes, a mulher mesmo *step back* na idade reprodutiva. (E2)

Por outro lado, as mães que trabalham em tempo integral nos países da OCDE ganham cerca de 22 a 24%⁹ menos que seus correspondentes do sexo masculino. Se a sociedade realmente valorizasse o trabalho de cuidar dos filhos, as empresas e instituições encontrariam maneiras de reduzir essa grande penalização na carreira das mulheres e ajudariam o casal a dividir as responsabilidades. A fala da entrevistada E4 é justamente nesse sentido, do quanto um filho dá trabalho e como as mulheres são penalizadas por assumirem esses cuidados praticamente sozinhas:

Quando eu te digo que a mulher tem que ver se ela não se sabota não é porque eu acho que é coisa da cabeça, não me entenda mal, é porque eu acho que existe um mantra do qual a gente precisa se liberar. É a maternidade, é o quanto o filho dá trabalho. Eu não estou falando nem de amamentação, porque a amamentação o pai não tem como dar, ponto, estou falando de todo o resto. [...] "quem vai para a reunião hoje? Dê um passo para frente quem dormiu oito horas por dia. Dê um passo para frente quem não tem três horas de tarefas diárias de *homeschooling*, de levar à escola, de fazer a mochila". Quem está mais disposto para ir para a reunião? O papai. (E4)

⁹ Dado extraído do relatório "Education at a Glance 2021", divulgado pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (EDUCATION..., 2021), sobre o estado da educação no mundo.

Outro ponto relacionado a maternidade especialmente citado pelas entrevistadas E2 e E3 foi a questão da licença maternidade. No Brasil, as mães tem direito 120 dias de licença, enquanto os pais recebem cinco dias remunerados. Para as entrevistas, se as licenças fossem por igual período, para homens e mulheres, haveria uma real mudança em prol da igualdade de gêneros. Veja-se:

Esse é um tema, porque eu acredito que enquanto a gente não equalizar e não tiver o mesmo tempo de licença, não tiver a licença parental, mas não licença parental férias dos caras; a gente não tiver uma licença igual, então está bom, então o homem pode tirar também seis meses, quatro meses, porque aí isso muda, vira a chave. Se o homem puder sair quatro meses também, as coisas mudam, desde a contratação, porque ninguém vai pensar “não vou contratar porque vai ficar grávida”, ou, se ele pensar, vai pensar “homem também pode ter filho”, até como você faz para avaliar a pessoa quando ela está fora. Eu acho que a maternidade ainda é um grande tabu, é um grande problema para as mulheres. Tem mudado? Tem mudado, mas a gente está ainda muito longe de igualdade nesse ponto aí.
(E3)

Dessa forma, vê-se que para que as mulheres superem a maternidade como uma barreira à ascensão profissional, é de suma importância a escolha de um companheiro que lhe dê apoio total, que também se dedique à família, assim como cabe às organizações flexibilizarem os horários de trabalho e oferecerem licenças-maternidade e paternidade pelo mesmo período, por exemplo. Não é possível mudar algo que não percebemos; mas, depois que percebemos, não podemos deixar de mudar.

5.2.3 Networking

A realização de networking é primordial para o crescimento profissional de qualquer pessoa e a sua ausência pode implicar na dificuldade das mulheres em conseguirem uma promoção (EAGLY; CARLY, 2007).

Carboni (2018) narra que sempre lhe pareceu que as pessoas que progrediam na carreira não eram necessariamente as mais habilidosas e, muitas vezes via que, de formas sutis, elas estavam obtendo vantagens sobre algumas das mulheres com quem ela trabalhava.

Em outras palavras, ela via homens menos competentes se tornando líderes porque tinham conexões. Mas ela também via mulheres se tornando líderes, e ela queria saber o que essas líderes femininas estavam fazendo de forma diferente, dos homens e de outras mulheres. Assim, a autora e seu parceiro de pesquisa, Rob

Cross, analisaram redes de conexões dentro de 30 organizações, cerca de 16.000 pessoas no total, para mapear quem estava ligado a quem e como e, depois, entrevistaram centenas de mulheres executivas sobre suas redes.

A autora refere que na sua pesquisa, um dos aspectos chave que apareceu para ter-se uma rede forte, é ter conexões com pessoas que não se parecem necessariamente com você e não estão inseridas no grupo de pessoas próximas com quem você passa tempo, mas outras, em diferentes setores da organização, por exemplo.

Se você está se conectando a esses diversos setores da organização, você está obtendo perspectivas diferentes sobre o trabalho que você está fazendo e essas diferentes perspectivas tornam você mais capaz de ver um problema de forma holística, talvez para tomar uma decisão de maior qualidade.

Carboni (2018) refere que essas pessoas que possuem uma rede de conexões forte obtêm mais oportunidades de emprego. Elas são promovidas mais rapidamente. Elas ganham mais dinheiro. Têm mais chance de se envolverem em inovação. São mais propensas a serem reconhecidas como grandes talentos. É um grande diferencial quando se trata de desempenho.

No entanto, um dos principais achados dessa pesquisa foi um sentimento de inautenticidade para as mulheres ao tentar fazer *networking*. As mulheres sentiam que estavam usando as pessoas e estavam sendo manipuladoras. O problema é que ao deixar as relações derivarem e simplesmente emergir organicamente, tendem a sair com pessoas que são como elas mesmas. E para as mulheres, isso é uma grande desvantagem.

Numa entrevista para a Harvard Business Review (WOMEN AT WORK, 2019), a autora comenta que as mulheres que fazem um bom trabalho de *networking* são mais eficientes. Isso porque a sua pesquisa também apontou que muitas vezes as mulheres estão em sobrecarga colaborativa. Quando você pergunta às pessoas quem você procura para aconselhamento, as mulheres eram muito mais propensas a serem procuradas para aconselhamento, mas eram menos propensas a procurar aconselhamento. Então, isso as coloca em risco de sobrecarga colaborativa. Muitas pessoas estão pedindo favores, informações e conselhos sobre as coisas. Quase todas as mulheres entrevistadas, quando perguntadas se havia uma desvantagem em dizer não a um pedido, disseram que se sentiriam mal. E nenhum homem disse isso.

A autora prossegue contando que quando as mulheres se dão conta que quando dizem sim para uma coisa, significa que estão dizendo não para outra e começam a enquadrar suas respostas nessa estrutura, são capazes de tomar melhores decisões. Com isso, poderão dizer sim quando realmente sentirem que é algo que se alinha com seus objetivos profissionais e poder dizer não, e delegar isso, se for o caso e aí colocam muito mais estrutura em seu dia, então elas não estão mais constantemente no modo reativo.

Elas reservam, por exemplo, tempo para reflexão. E esse é um momento muito importante. Esse é o momento em que se pode criar estratégias, visualizar coisas novas, gerenciar a sua rede e reativar relacionamentos com os quais talvez tenha perdido contato e as mulheres não eram tão boas nisso. Mas as mulheres bem-sucedidas dedicam esse tempo à reflexão (CARBONI, 2018).

Portanto, o conselho da autora para as mulheres é estar aberta a conhecer novas pessoas, evitando aquela tendência muito confortável de querer fazer coisas com as pessoas com quem você já possui conexão, estendendo a mão e abraçando o novo.

Nesta pesquisa, todas as entrevistadas trouxeram a dificuldade que as mulheres têm em fazer *networking*. A entrevistada E5 refere que, no geral, as mulheres não fazem *networking*, mas que, para elas, é mais fácil fazer com outras mulheres do que com homens e, por isso, ela organiza confrarias, clube do livro, idas a palestras, para incentivar as mulheres nesse sentido:

[...] como eu comentei no começo, as mulheres não fazem networking, elas acham que já trabalham muito, saem correndo para cuidar da casa, dos filhos, ou para fazer as suas coisinhas. A gente tem as nossas coisinhas que a gente quer fazer, mas não é aquela coisa: "vou investir um tempo para fazer uma coisa que não é de trabalho com pessoas do trabalho ou relacionadas com o meu núcleo profissional que podem me ajudar", pode ser um jantar, um happy hour, marcar um almoço com um cliente, marcar um almoço com um colega, não só o amiguinho, mas aquela pessoa que você está investindo estrategicamente, porque é uma pessoa da qual você pode precisar no futuro e que você sabe que é importante mantê-la próxima, criar um relacionamento, criar uma relação de confiança, muitas vezes até ajudá-la, porque uma hora você vai ter alguém em quem você pode contar quando você precisar, e mulher não faz. Por isso que eu crio esses grupos de mulheres, porque eu descobri que é mais fácil para as mulheres fazer um networking com outras mulheres do que com homens. Se for para começar por aí, que seja, mas vamos fazer. A gente tem a nossa confraria de vinho de mulheres, tem algumas mulheres que já estão criando o clube do livro, outras que marcam eventos: "vamos juntas a esse evento, a essa palestra", tudo bem. (E5)

Já a entrevistada E3 refere a importância do networking para a construção de uma rede de apoio, para que essas conexões possam ajudar as mulheres a enxergar os melhores caminhos, o que elas ainda tem a desenvolver e até mesmo auxiliar na identificação de ambientes tóxicos:

Acho que é muito importante acreditar em você mesma. Para isso, o autoconhecimento, autoconfiança são importantes. Você tem que conseguir acreditar naquilo que você é capaz e sempre buscar eu acho que esse networking, essa rede de apoio, porque tem muitas outras mulheres que podem. Se você não vê na sua organização os modelos que a gente falou, os (inint) [01:07:23] models, você vai conseguir ver em outros lugares. Se você olhar, abrir a sua lupa, você vai enxergar. Aí essas conexões vão te ajudar com certeza a poder ver realmente o que a gente pode desenvolver ou para onde você pode ir, quem seria interessante, e até para você identificar os ambientes, às vezes, tóxicos, porque também acho assim, eu sou super favorável a mudar o mundo e quero ter um mundo melhor, construir um mundo melhor, mas também a gente tem que se auto proteger. Se você está em um ambiente muito tóxico, não vale a pena. (E3)

Outro ponto que surge para as mulheres em relação ao networking é o que as pessoas vão pensar se ela marcar um café com um homem. Sandberg (2013) ao comentar relações de mentoria, refere que se um superior e um subordinado estão em um bar, entende-se que é uma relação de orientação. Um superior e uma subordinada também podem estar em um bar numa relação de orientação, mas parece um encontro amoroso. Segundo a autora, essa interpretação tolhe as mulheres e cria um dilema.

Se as mulheres procuram cultivar uma relação próxima com um patrocinador masculino, arriscam-se a ser motivo de fofoca no escritório. Se elas procuram subir ao topo sem um patrocinador, frequentemente empacam na carreira (SANDBERG, 2013, p. 96).

Em que pese a autora esteja se referindo a mentoria e *sponsorship*, esse ponto de ser difícil para as mulheres se encontrar com homens, mas com relação a networking, apareceu na fala da entrevistada E2:

Se a gente tem a liderança mais masculina, networking às vezes para a mulher fica um pouco mais difícil. Até os meios onde se encontra, as

conversas, as amizades, então eu diria que o networking, mas também vejo que vem diminuindo. (E2)

E também na fala da entrevistada E5 aparece esse sentimento de desconforto quando a reunião é apenas um homem e uma mulher, para o que a entrevistada refere que não precisa ser assim, que podem ser encontros com mais pessoas, em eventos, por exemplo, desde que exista um pensamento estratégico acerca daquele relacionamento, um objetivo:

Tem várias formas de fazer, esse que é o ponto. Se você estiver aberto e quiser fazer, você não precisa fazer one-on-one, você pode marcar com mais de uma pessoa. Marca com quatro, marca com três, com um homem e uma mulher, não precisa ser só você e o cara, num jantar oito horas da noite. Não precisa ficar desconfortável. E foi o que eu falei: pode ser um evento. As mulheres não vão aos eventos, falam assim: "eu tenho que trabalhar", mas isso não é trabalho? Elas acham que evento não é trabalho, lógico que é, só que se você vai fazer networking, não é para você sentar e ficar ouvindo a palestra. Aí a gente fala: "amiga, tem formas e formas de se fazer". Você tem que ir lá com um objetivo, pensar, tentar mapear quem são as pessoas que estarão nesse evento, tentar desenvolver esse skill, essa habilidade de se aproximar das pessoas que você não conhece para conversar e estabelecer um relacionamento, e há várias técnicas para se fazer isso. Você pode, por exemplo, pedir para alguém te apresentar, para que uma pessoa que já conheça aquela pessoa te apresente, pesquisar um pouco sobre a pessoa antes - óbvio, você não vai fazer com todo mundo, mas com alguém que te interessa -, entender um pouco sobre aquela pessoa, o momento dela, os hobbies, para que você consiga criar uma conversa com mais qualidade. Tem várias formas de se fazer. (E5)

McPherson (2021) refere que networking é muitas vezes considerado um mal necessário para todos os profissionais. Com plataformas de mídia social como LinkedIn, Twitter, Instagram e Facebook à disposição, alcançar potenciais investidores ou empregadores é muito mais fácil. No entanto, essas conexões muitas vezes parecem transacionais, orientadas para a agenda e desumanizantes, deixando os profissionais se sentindo esgotados e estressados.

Em vez disso, a autora destaca que devemos nos conectar em um nível

humano e construir relacionamentos autênticos além de garantir um novo emprego ou um novo investidor para sua próxima grande ideia. Para construir contatos de rede reais e significativos, precisamos voltar ao básico, lembrando que a tecnologia é uma ferramenta e mais do que apenas um meio para um fim. Precisamos explorar nossa humanidade e aprender a ser mais intencionais e autênticos. (MCPHERSON, 2021)

McPherson (2021) divide sua metodologia em três etapas simples:

Reunir (*Gather*): Em vez de esperar que a oportunidade perfeita de networking chegue até você, pense fora da caixa e crie sua própria oportunidade. Organize seu próprio jantar, junte-se a um grupo de encontro local ou seja voluntário em ações em seu bairro.

Perguntar (*Ask*): Em vez de liderar com nossos próprios discursos de elevador ensaiados pedindo ajuda, peça para ajudar, abrindo a porta para compartilhar recursos, experiências, contatos e perspectivas que adicionam diversidade à sua própria visão.

Fazer (*Do*): Transforme novas conexões em relacionamentos significativos, aprofundando esses relacionamentos recém-formados. Cumpra as promessas que fez e mantenha contato.

No Ideacast da Harvard Business Review, a autora traz um exemplo prático:

Eu brinco que fui garçonne durante toda a faculdade e uma das coisas que aprendi muito cedo para ser uma garçonne de sucesso, você precisa entender o que é a vida de um chef e um cozinheiro. E se você realmente dedicar um tempo para entender como é para eles dentro da cozinha, inevitavelmente terá muito mais sucesso como garçonne. Percebo que é um exemplo engraçado, mas me ensinou desde muito cedo a ter essa curiosidade inerente onde quer que eu trabalhe. (WOMEN AT WORK, 2019, tradução nossa)

A autora afirma que networking é importante para todos, em qualquer nível de senioridade, mas para os executivos *C-level*, ela afirma que é de vital importância que eles não requeiem a construção de conexões significativas à conferência anual de vendas ou aos *happy hours* mensais. Porque os estudos mostram que, quando os funcionários estão mais profundamente conectados, sua produtividade aumenta, eles ficam muito mais propensos a permanecer na empresa por mais tempo e são

muito mais propensos a compartilhar com as pessoas como é bom trabalhar lá.

Então, ela comenta que, se você é líder de uma empresa, deve reservar um tempo para isso no início de cada reunião, por exemplo, no lugar das conversas “sobre o tempo”.

E, por fim, a autora desafia todos a pensarem também no que podem oferecer? Quais são suas habilidades que você pode trazer para a mesa, tanto para as pessoas com quem você trabalha quanto para as pessoas que você serve se estiver envolvido em um trabalho sem fins lucrativos, etc.

Essas ponderações podem servir como guia para que as mulheres percam o medo de fazer networking e comecem a superar mais esse obstáculo a fim de chegar ao final do labirinto.

5.2.4 O teto de vidro, o labirinto e o comportamento a ser adotado pelas mulheres para que tenham efetivas possibilidades de promoção na carreira

O termo teto de vidro é usado para conceituar as barreiras artificiais que as mulheres enfrentam em determinado momento da carreira e que as impedem de avançar até o topo da hierarquia profissional. Essas barreiras são tão sutis, mas ao mesmo tempo tão fortes, que podem ser fatores decisivos ao longo de uma carreira (U.S. GLASS CEILING COMMISSION, 1995; COTTER *et al.*, 2001; SANTOS; TANURE; CARVALHO NETO, 2014; OLIVEIRA, 2020).

Como visto, o fenômeno do teto de vidro acaba se diferenciando de outras dificuldades e empecilhos que acontecem ao longo de uma carreira, pois pode passar despercebido e ser considerado como algo esperado. Isso acontece quando há mulheres que, após atingirem cargos superiores, negam as barreiras que enfrentaram até chegar ali.

Santos, Tanure e Carvalho Neto (2014) observaram, durante a sua pesquisa, que as mulheres que já se encontram nos cargos altos não percebem o quão evidente são as barreiras do teto de vidro. As pesquisadoras e pesquisadores concluíram que as executivas entrevistadas – que já estavam em cargos de liderança – não acreditavam na existência de preconceitos ou barreiras do teto de vidro.

Já Hryniewicz e Vianna (2018) verificaram em seu estudo que algumas de suas entrevistadas sofriam preconceitos, mas não viam as atitudes como ações

maliciosas. Essa situação está evidenciada também nesta análise da entrevistada E5 ao referir que somente se deu conta de uma série de obstáculos que enfrentou quando já ocupava uma posição mais senior:

Quando eu virei sócia e a gente começou a importar, principalmente dos Estados Unidos, essa discussão e tentar entender se isso realmente acontecia aqui também, o que a gente deveria fazer, etc., eu criei essa consciência e eu comecei a entender algumas coisas talvez até com uma lente que eu não tinha antes. Eu comecei a ver algumas coisas que aconteceram comigo, que, sim, eram absurdas, apesar de terem sido obstáculos que eu superei, mas que muitas mulheres talvez não superassem, por N fatores, não porque eu sou melhor, mas por uma série de circunstâncias. E comecei a ver que era uma situação muito comum de mercado e que, sim, tinha atrapalhado várias mulheres. (E5)

Como referido no referencial teórico, Eagly e Carly (2007) entendem que a analogia mais adequada para as dificuldades enfrentadas pelas mulheres seria um labirinto e não um teto de vidro. As autoras descrevem que o começo do labirinto coincide com o início da vida profissional da mulher e que, na medida que vão avançando, vão encontrando diversas barreiras, as quais as autoras mapearam da seguinte forma:

- a) vestígios de preconceito: vieses inconscientes que ainda fazem com que os homens ganhem mais e sejam promovidos mais rápido, mesmo que as mulheres possuam as mesmas qualificações;
- b) resistência à liderança feminina: associações mentais de que quando o assunto é liderança o homem é referência;
- c) problemas com estilo de liderança: associações mentais de que homens impõem mais disciplina, as mulheres tem estilo mais colaborativo, associado ao “cuidar”;
- d) demandas da vida familiar: a maternidade e atribuições domésticas ainda são tarefas associadas a mulher;
- e) pouco investimento em networking: as mulheres dedicam pouco tempo a fazer novas conexões e isso afeta negativamente o seu crescimento profissional.

Apesar de passar despercebido em muitos casos, o labirinto foi observado pelas entrevistadas, pois, como visto, elas demonstraram nas suas falas que as barreiras citadas por Eagly e Carly (2007) estão presente nas instituições e que é algo que dificulta alcançar os seus objetivos.

Ressalte-se que, com relação especificamente a área tributária, duas dessas barreiras parecem estar superadas, que seriam o estereótipo do “homem-líder” e os problemas relacionados ao estilo de liderança. Como visto, as demandas da vida familiar e a ausência de networking ainda são um problema para as mulheres da área tributária.

Além disso, diferenças de gênero têm implicações nos estilos de comunicação e influenciam táticas, bem como nos estilos de liderança. Enquanto as mulheres são, em geral, mais expressivas, hesitantes e educadas nas conversas, os homens são mais assertivos e buscam o poder (BASOW; RUBENFIELD, 2003). Enquanto os homens geralmente adotam uma abordagem mais agressiva e orientada para a tarefa, identificadas por seu estilo de comunicação orientado a objetivos, as mulheres tendem a ser mais orientadas para o relacionamento em sua abordagem de liderança (EAGLY; JOHNSON, 1990; GRAY, 1992; EAGLE, 1987; EAGLY; KARAU, 2002).

A entrevistada E4 trouxe este ponto relativo as diferenças da forma de comunicação dos homens e das mulheres, que não foi mencionado pelas demais entrevistadas e, inicialmente, também não havia sido trazido no referencial teórico:

Os homens são muito mais sintéticos e objetivos. A mulher às vezes tem um tanto de detalhe na operação, mas o VP não quer ouvir isso, o P não quer ouvir isso. As mulheres, para se venderem e crescerem, precisam se comunicar melhor, com menos detalhes ou com detalhes mais assertivos, devem calçar o sapato de quem está lá em cima: "o que ele precisa para decidir, para não se perder nos detalhes?". O homem tem esse dom de simplificar muito, o cérebro deles funciona diferente. Então, eu agregaria isto, a comunicação. Talvez ela esteja dentro do coaching, talvez esteja dentro do plano de ação, mas tem a coisa muito forte da comunicação. Eu vejo muitas mulheres se perdendo em momentos em que elas deveriam estar brilhando, mas não assumem, falam: "é porque o escritório tal falou tal coisa...". Eu falo: "o que você acha? Qual é o seu tempero ali? Isso tudo é para concluir que...?". E não é se masculinizar, é saber ser mais objetiva. (E4)

Vale referir que, numa pesquisa em que se buscou compreender quais são os principais desafios que as mulheres em STEM (ciência, tecnologia, engenharia e matemática) enfrentam em suas carreiras, bem como levantar quais são os fatores de sucesso que podem oferecer às mulheres da área um gerenciamento de carreira efetivo, os autores chegaram a conclusão de que é possível afirmar que ao seguir as três etapas do gerenciamento da carreira por London e Stumph (1982), é possível antecipar e endereçar todos os desafios exclusivos das mulheres em STEM.

A primeira etapa está relacionada com o auto-conhecimento, pois ao fazer uma reflexão honesta sobre suas próprias qualidades, interesses e potencial, um dos principais desafios já pode ser superado: a insegurança e/ou a Síndrome do Impostor. Isso porque, o autoconhecimento é capaz de oferecer um panorama real das fortalezas e pontos a desenvolver de cada profissional, livre de vieses inconscientes da própria pessoa ou de indivíduos externos.

A segunda etapa é consequência: estabelecimento de metas e objetivos. Nesta etapa, a profissional estará apta a traçar o seu plano de carreira e desenvolvimento a partir da autoavaliação feita anteriormente para que enfim, avance para a terceira etapa, o Plano de Ação.

Durante o levantamento, foi possível observar que é importante que a profissional trace este plano sobre dois pilares:

- a) Educação Formal: em um ambiente em constante mudança e atualizações, é importante que as profissionais busquem constante aperfeiçoamento, não somente sobre a sua área de especialidade, mas também sobre o negócio e o mercado em que atua;
- b) Comportamento: o autoconhecimento deve ser a principal fonte para um plano de ação de comportamento. Para desenvolver novos comportamentos ou fortalecer aqueles que já se mostram presentes, estas profissionais podem contar com programas de *Coaching* e *Mentoring*, como observado com as entrevistadas desta pesquisa.

Por fim, o último fator de sucesso para um gerenciamento de carreira efetivo para mulheres em STEM é: encontrar um modelo, ou seja, algum indivíduo que possa ser tomado como exemplo. Este indivíduo pode estar na figura do mentor, um sponsor, como citado por uma das entrevistadas, mas também pode ser uma pessoa com qual a profissional não tem nenhum relacionamento. O importante é que seja

possível encontrar inspiração para o próprio desenvolvimento através de uma história de sucesso.

Os pontos trazidos na referida pesquisa foram objeto de questionamento às entrevistadas também neste trabalho a fim de se perquirir acerca de quais desses comportamentos deveriam ser adotados pelas mulheres da área tributária para que tenham efetivas possibilidades de promoção na carreira.

Todas as entrevistadas concordaram totalmente com a importância dos pontos acima, mas a entrevistada E3 faz uma ressalva acerca da mentoria. Ela refere que, além de se dar mentoria para as mulheres, deve-se também pensar em programas de mentoria voltados para os homens líderes para que através de uma conscientização acerca dos vieses inconscientes eles possam trazer realmente mais diversidade para seus times:

Eu acho que é muito importante, na verdade, a gente dar mentoria para a liderança masculina, para eles entenderem que as coisas mudaram, para eles entenderem que eles estão agindo com viés inconsciente, que eles não estão trazendo diversidade. Acho muito importante, porque sempre tem um plano de ação para a mulher. Sempre falta isso. “Mas é que falta você fazer ainda isso; depois que você fizer isso...”. A pergunta que eu faço é: olha quais são os requisitos que vocês colocaram para o outro homem. Nunca tem. (E3, grifo nosso).

Além disso, importante se referir que as entrevistadas E1, E2 e E3 fizeram questão de destacar a importância de as mulheres possuírem um *role model*. A entrevistada E3 menciona que a falta de um modelo, a falta de referências, pode representar, inclusive, um bloqueio para as mulheres buscarem subir na carreira:

Se você vê alguém igual a você, você se sente representado e você sente que aquilo é possível. Se você não vê, se você olha ao seu redor ou para cima e você só vê pessoas diferentes, você fala: “nunca vou conseguir chegar lá”. Então a falta de referência realmente também causa eu acho que um bloqueio.” (E3, grifo nosso).

A entrevistada E2 refere que ter um modelo é fundamental e que ela só percebeu que também poderia conseguir ter uma carreira de sucesso e ter sua família depois de ver o exemplo de muitas mulheres:

Eu acho que só depois que eu consegui ver que as mulheres conseguiam ter uma carreira de sucesso e conseguiam ter sua família e conseguiam ter sua vida pessoal que eu consegui me sentir tranquila achando “eu também posso”. Depois de ver muitas mulheres. Então acho que o role model é fundamental. É tanto para estimativa do chegar lá, como “ah, eu posso”, como para o dia a dia. Como são poucas, por que vou ser eu? Acho que tem um pouco disso, então acho que o role model acho um dos pontos mais importantes.” (E2)

Na mesma linha, a entrevistada E1 reforça essa ideia de ser um modelo para as mulheres que estão começando, uma inspiração para que vejam que é possível “dar conta” de uma carreira de sucesso: “As meninas que trabalham comigo me perguntam: “poxa, como você dá conta de tudo?”.

5.3 Liderança feminina, maternidade e pandemia

Neste capítulo são abordados os principais impactos da maternidade e da pandemia para a liderança feminina, passando-se pela divisão de tarefas no lar, rede de apoio, home office e ambiente corporativo.

5.3.1 Divisão de tarefas, rede de apoio e carga mental

No labirinto de liderança de Eagly e Carly (2007), as demandas da vida familiar, com a casa e os filhos, são citadas como obstáculos à ascensão das mulheres a cargos de liderança.

No caso das entrevistadas, todas relataram possuir rede de apoio. A entrevistada E1 ainda refere que as tarefas domésticas são divididas, mas os filhos já são maiores, não dependem dos pais para a maior parte das suas rotinas. A entrevistada E2 menciona que existe uma divisão de tarefas, mas é dela a carga mental de estar sempre lembrando o marido dos compromissos da filha, onde deve levar e que horas deve buscar, por exemplo.

Já a entrevistada E3 possui uma situação atípica, em que o marido é músico e, por isso, muitas vezes consegue assumir mais tarefas domésticas do que ela. No caso da entrevistada E4, também o marido assume mais responsabilidades domésticas, ela trabalha muito e ele tem mais tempo para cozinhar, etc. Apenas a

entrevistada E5 relata que ela que faz a maior parte das tarefas domésticas, mas ressalta que isso se deve ao fato de que está casada há muito tempo, casamento começou assim e agora seria difícil de mudar, mas ela frisa que considera muito importante a divisão com os homens e que seria mais fácil para ela se pudesse dividir.

A pesquisa demonstrou que o incentivo do cônjuge é considerado fundamental e influencia na decisão da mulher em ascender na carreira, conforme os relatos das entrevistadas E3, E5 e E1:

Não estou dizendo que é 100%, mas é muito complicado. É muito pesado. Eu vejo assim, as pessoas que não têm essa parceria sofrem muito mais. Ou podem desistir. Eu já vi vários casos de mulheres talentosas que realmente desistiram, falaram: “não consigo” ou, então, “meu marido já ganha bem”. “Mas ele consegue pagar as contas e fala: você não precisa trabalhar”. Mas a pergunta é: é só pelo dinheiro? O que significa para você construir um trabalho, uma carreira? Não é só sobre dinheiro. É sobre a sua autoestima, sobre o que você pode produzir, o que você pode proporcionar para o mundo, para as outras pessoas, o quanto você acaba se aniquilando. Então eu acho que é fundamental. (E3)

[...] muitas vezes, se a mulher acha que não tem o apoio do marido, às vezes ela nem pleiteia. (E1)

Apesar de, eu consegui, mas tudo torto, muito errado, não recomendo para ninguém. Você tem que ter um marido que te apoie, que te ajude, tem que escolher bem. As minhas escolhas foram muito românticas, não foram racionais. (E5)

A entrevistada E5 refere que as novas gerações já estão mais conscientes: “até na hora de namorar elas já começam com essas conversas, elas já começam a dar uma enquadrada nos homens, já criam uma expectativa antecipada: “quando a gente tiver filho, vai ser assim”. Ela refere que não foi criada nesse modelo, pelo contrário, foi ensinada desde cedo a cozinhar, limpar a casa, etc., mas reconhece que isso vai se tornando insustentável ao longo da vida, a não ser que a mulher opte por ser apenas dona de casa.

No entanto, ainda que todas refiram que possuem rede de apoio, é importante referir que delegar também cansa e sobrecarrega, porque é uma tarefa que vem atribuída de responsabilidades. Toda essa carga mental é um trabalho invisível e desgastante para as mulheres e pode ser ainda maior com a maternidade.

O conceito de carga mental do trabalho é um produto conceitual originado da noção de carga de trabalho, entendida genericamente como um campo de interação entre as exigências da tarefa e a capacidade de realização humana. O termo

também é oriundo da Psicologia do Trabalho, conforme proposto por Leplat e Cuny (1983).

Este fato de que as mulheres possuem uma carga mental maior que os homens no que se refere as tarefas domésticas surgiu nas falas das entrevistadas E2 e E5, como segue:

Isso já não é dividir, porque isso aí a carga de quem tem que lembrar já é pesada. Então todo dia é uma frequente lembrança. Mas a parte de dividir quem leva ao médico, dividir quem leva ao dentista, dividir quem leva à festinha, dividir assim a gente consegue. Mas a parte mais psicológica eu sinto que ainda tem uma carga mental muito maior. (E2)

Como não é o meu caso, eu tenho muitos empregados - e isso também não é bom, não é o modelo correto, mas eu estou colocando a realidade, é a forma como eu me viro -, eu tenho muita ajuda da minha mãe, mas eu fico 80% da carga não profissional, ou seja, da casa, de tudo, de filho, de escola, de médico, de tudo. (E5)

Dessa forma, fica claro que sem rede de apoio é muito mais difícil para as mulheres, porém, a rede de apoio quem organiza também são elas, o que por si só gera estresse e sobrecarga.

5.3.2 Ambiente corporativo e maternidade

Em complemento as seções 5.1.5 e 5.2.2, abordou-se também nessa pesquisa como se deu a relação das entrevistadas com o ambiente corporativo após se tornarem mães. Com exceção da entrevistada E4, que não possui filhos, as demais concordam que tornar-se mãe fez com que elas se tornassem também profissionais melhores, mais assertivas e empáticas, como se denota das falas das entrevistadas E1 e E2:

[...] depois que eu tive filho, depois da maternidade, eu me tornei uma profissional melhor e mais assertiva, porque eu tinha que garantir o meu tempo. Nesse sentido, a maternidade ajuda, mas você tem que ter uma definição muito clara do que você quer. Eu queria ser promovida, mas, ao mesmo tempo, eu não queria deixar de acompanhar o meu filho na escola, levá-lo à escola. (E1).

[...] eu acho que essa gestão dessas várias coisas que a gente tem que fazer em casa nos ajuda a gerir também um pouco as coisas do trabalho, sabe? A enxergar um pouco mais. Eu acho que depois que eu me tornei mãe eu me tornei uma profissional melhor, não pior. De verdade. Não falo da boca para fora. É a forma até de olhar o outro. (E2).

A entrevistada E5, por sua vez, traz uma outra perspectiva, não analisando apenas a sua história de vida, mas mais voltada para o quanto o mercado evoluiu nesses últimos anos. Ela refere que para as mulheres, profissionalmente, a fase mais difícil, quando se fala de carreira, é quando a mulher tem filho, mas como contraponto ela cita que hoje em dia, em muitas empresas já é possível se ter uma licença-maternidade de seis meses: “Eu fico imaginando o que teria sido a minha vida com uma licença de seis meses”.

Outro ponto trazido pela entrevistada E5 como ponto positivo é o fato de já termos mais mulheres em cargos de liderança. Segundo ela, era muito difícil contar sobre a gravidez quando o chefe era homem, mas, atualmente, além de já termos muitas mulheres na área tributária, até mesmo os homens líderes já estão mais sensíveis, o que seria também uma grande evolução na opinião da entrevistada:

Outra evolução relevante é termos mais mulheres em cargos de liderança, ou seja: era muito difícil você contar que você estava grávida quando o seu chefe era homem. Hoje, eu já acho que é um pouco melhor, primeiro, porque é muito bom quando a sua chefe é uma mulher, eu vejo por mim. Quando as meninas vêm me contar, eu vejo que elas não vêm preocupadas com o que vão pensar, porque eu sempre apoio, pergunto o que elas querem. Na verdade, eu fico pedindo para todo mundo: "pelo amor de Deus, para, não trabalha, não vem mais", é elas que querem. Eu acho que faz muita diferença ter mais mulher para você se sentir mais acolhida, principalmente mulheres que também têm filhos ou já tiveram. Isso, na minha época, não tinha, mas hoje já tem muitas. Eu acho que os próprios homens, hoje, já estão mais sensíveis. Esses homens que hoje já ajudam a cuidar dos filhos já são melhores líderes; quando a mulher vai falar que vai ter filho, eles não têm tanto medo. Tinha homens no passado que, quando a mulher falava "eu tenho que te contar uma coisa" - já parecia que era um drama -, quando contava que estava grávida, o cara olhava e falava: "nossa, e agora?". Era horrível. Ainda é uma fase difícil. (E5).

Obviamente, as empresas tendo mais consciência, sendo mais receptivas, tendo ações específicas que ajudem as mulheres, tudo isso é muito importante, mas ainda é um fato sensível, podendo dificultar para as mulheres em vários aspectos, inclusive, em como ela se sente com relação a autoconfiança, pela culpa.

5.3.3 Impactos da pandemia na vida pessoal e profissional

Em 2020, o mundo todo vivenciou uma pandemia sem precedentes em decorrência da Covid-19. Diante desse cenário, o Governo Brasileiro adotou medidas de segurança para conter a propagação do vírus, dentre elas o “isolamento social”. Para embasar legalmente essas providências, foram promulgadas medidas provisórias para regular as relações trabalhistas nesse período, a exemplo da MP nº 927/20. Esta MP buscou regulamentar a utilização do Teletrabalho., trazendo em seu artigo 4º, §1º, da MP nº 927/20, uma definição ao Teletrabalho, que agrega consigo as noções de Teletrabalho, de “trabalho remoto” e “trabalho a distância”.

Delgado (2018) leciona que o trabalho remoto ou à distância é um gênero, do qual são espécies o trabalho domiciliar tradicional, o *home office* e o Teletrabalho. O trabalho domiciliar tradicional está abrangido pelo labor tradicional exercido pelas costureiras, doceiras etc., que desde sua origem pode ser concebido no ambiente domiciliar.

O *home office* consiste em um labor realizado em domicílio, por meio de plataformas digitais e eletroeletrônicos que possibilitem seu exercício virtualmente. O Teletrabalho é um modelo similar ao *home office*, entretanto, ele não é restrito ao lar e pode ser executado em diversos locais, como salas de escritório. Por isso, é importante destacar que esta pesquisa utilizou como objeto de análise o *home office*, devido a especificidade técnica do termo.

Apesar da flexibilidade proporcionada pelo *home office*, os resultados da pesquisa de Barros et. al. (2010) mostram que existe um alto custo para alguns indivíduos, pois traz consigo a dificuldade de definir limites entre tempo, espaço de trabalho e vida pessoal (BARROS; SILVA, 2010), exigindo muita disciplina do trabalhador para que evite trabalhar em excesso e não deixe as demandas dos familiares interferirem indevidamente na execução das tarefas.

As mulheres, mesmo antes da pandemia, já conciliavam longas jornadas de trabalho, com as tarefas domésticas e também a maternidade. O que a pandemia e

o isolamento social trouxeram de novo foi a intensificação dessas longas jornadas, fazendo emergir um novo contexto ainda mais desafiador (OLIVEIRA *et al.*, 2020).

Segundo a pesquisa da *Women@Work* ((WOMEN @..., 2022) da Deloitte global, após a pandemia as mulheres passaram a lidar com responsabilidades domésticas muito mais do que antes e não recebem incentivos de seus gestores: 34% das participantes indicaram ser a única pessoa apta ou disponível para cuidar dos filhos e da casa e 32% responderam que têm menos probabilidade de retornar aos escritórios quando for seguro do que seus companheiros.

A entrevista E2 refere que quando começou a pandemia e ela teve que trabalhar de casa, ela se sentia no meio do caos, enquanto os seus colegas do sexo masculino afirmavam: “nossa, estou muito produtivo”. Já a entrevistada E3 refere que, em geral, quando houve a retomada do trabalho presencial, os homens puderam retomar suas rotinas muito rápido, ao contrário das mulheres que não tiveram a mesma opção, pois tinham que ficar com os filhos:

Eu vejo essa questão do trabalho remoto, uma coisa que me chamou muito a atenção é que quando começou a ter um pouco de retomada para o escritório, para algumas empresas, aí estou falando em geral, percepção de amigos, percepção de prestadoras de serviços, colegas de trabalho, no geral, em todos os ambientes, os homens retomaram muito rápido. As mulheres não. Quando você vai conversar com eles, por que eles voltaram? Pelo amor de Deus, o cara quer fugir da responsabilidade. E por que a mulher não voltou? Você acha que é porque ela não quis? Não, é porque não tem opção. O que eu vou fazer? Como é que eu volto? Onde nós vamos colocar a criança? Como é que eu concilio tudo? Ficou muito claro.(...) Eu fazia calls e os caras, todos no escritório. Por que será? “Melhor, trabalho melhor”. Lógico que você trabalha melhor. Não tem nenhuma criança, você não tem todas as intervenções. (E3)

E a entrevistada E3 complementa que, na sua opinião, a pandemia acelerou tendências, aumentando muito a desigualdade, no sentido de haver muito mais mulheres desempregadas, muito mais mulheres com depressão, ou demitidas em licenças, pois realmente não podiam retornar ao trabalho. Ainda, a entrevistada refere que ela, pessoalmente, sentiu muito cansaço físico e que esta era uma queixa geral no grupo de *heads de tax* de que ela faz parte (no *Whatsapp*):

Todas elas também estavam relatando a mesma coisa, um cansaço físico. Em muitos momentos que eu tinha muito cansaço ou sono, muito sono ou cansaço físico. Várias falavam: “estou com dificuldade de concentração”. Na análise também conversei sobre isso e acho que era

uma questão da exaustão mesmo. Excesso de tela, lógico, porque a gente antes usava a tela, mas tinha reunião presencial. Hoje fica o dia inteiro naquela coisa da tela. E você dá muito menos pausa. (E3)

A entrevistada E4 também relata que o trabalho passou a ocupar um espaço muito maior na sua vida, que ela abriu mão completamente das pausas de descanso, pausas para comer, uma proporção, segundo ela, completamente equivocada:

A pandemia me tirou algumas rotinas, porque a minha percepção do trabalho ficou muito mais aguçada, de produzir, de não estar mais 40 minutos no engarrafamento, eu trabalho até o último minuto. Só quando a comida está na mesa que eu levanto a bunda da cadeira. Então, me tirou a rotina e me tirou o senso da importância das pausas. As rotinas da casa foram impactadas mais no início, quando eu não tinha o apoio de alguém externo, porque todo mundo fechou tudo por três meses e ficou aquele caos, era mais caótico, mas eu acho que foi muito pontual. Como eu não tenho as crianças, *homeschooling*, sobre esse caos eu não posso opinar com propriedade, mas a pandemia me tirou a rotina, me tirou a minha priorização, o trabalho tomou um lugar absolutamente equivocado. (E4)

A entrevistada E1, por sua vez, refere que ela mesma não sentiu tanto os impactos da pandemia, por já ter filhos adolescentes e contar com rede de apoio, mas que diversas colegas de profissão passaram a beber com mais frequência, engordaram e se estressaram a ponto de ter um *burnout*:

Eu percebo que as minhas colegas de profissão, do meu networking, passaram a beber e reclamavam dos maridos, ou engordaram, eu sei o que estava por trás. Eu sei que durante a pandemia, a maioria estava com filhos pequenos, algumas separadas, outras enfrentando doenças na família, eu também tenho empatia para entender que a pandemia dificultou muito a vida dessas mulheres e acarretou a bebida, o engordar, o não-dormir, o burnout, eu sei disso. Comigo não aconteceu, porque eu tive sorte, eu tinha apoio doméstico, tinha o apoio do meu parceiro, os filhos eram grandes, enfim. (E1)

Finalmente, a entrevistada E5 ressalta que para algumas mulheres, a

pandemia foi muito pior do que para outras, variando de acordo com a situação socioeconômica de cada uma:

Uma das vantagens de você investir na sua carreira e atingir uma posição de liderança é a financeira e, tendo a financeira, muitas coisas se resolvem. [...] Eu acho que talvez a pandemia tenha atingido todas as mulheres de uma forma ruim, muito pior do que a dos homens, mas eu digo: para algumas mulheres foi pior do que para outras, não tenho a menor dúvida. Eu acho que isso tem a ver com uma condição socioeconômica. Eu acho que para as mulheres menos privilegiadas foi e está sendo muito mais duro. (E5)

E a entrevistada E5 reforça essa fala, explicando que ela, por possuir mais recursos financeiros, não sentiu tanto os impactos negativos da pandemia, porém, reconhece que para as mulheres em geral houve uma grande sobrecarga:

Para as mulheres em geral, com certeza. Em todos os mercados, em todos os lugares, a gente percebe que as mulheres sofreram muito mais, porque elas acabaram assumindo uma carga da casa muito maior do que os homens. As crianças que estão em homeschooling vêm para a mulher. Se estão sem empregada, ou porque a empregada está com COVID ou porque estão em lockdown e ela não pode sair, quem fica administrando todo esse serviço doméstico, na maior parte das vezes, são as mulheres. Quem fica tendo que equilibrar suas oito horas de trabalho e, ao mesmo tempo, fazer todo o resto? As mulheres. A gente viu que isso foi uma realidade para todo mundo. (E5)

Os reflexos desse quadro podem ser vistos no abalo a produtividade do trabalho das mulheres. Garcia (2020) registrou que nesse período 40% das mulheres sem filhos e 52% das mulheres com filhos não concluíram seus artigos científicos. Entretanto, as produções acadêmicas do gênero masculino sofreram menos abalos, correspondendo 20% aos homens sem filhos e 38% aos homens com filhos.

Os malefícios também foram observados no âmbito jurídico. Mena (2020) apontou que juízas, advogadas, promotoras e servidoras se desgastaram muito enquanto tentaram conciliar o trabalho e as tarefas de casa. Entretanto, o gênero masculino não demonstrou os mesmos prejuízos e apresentou significativa

representatividade em *lives*, em detrimento a parcela feminina que estava ausente e atarefada.

Devido a esses fatores, a BBC News Brasil (2020) registrou que na pandemia as mulheres enfrentaram grandes dificuldades para conciliar o Teletrabalho com as atividades domésticas e tiveram medo de perder o emprego em razão da insensibilidade de empregadores e da ausência de políticas de *compliance* nas empresas para lidar com suas necessidades.

Essas circunstâncias contribuíram significativamente para as demissões de teletrabalhadoras. A taxa de desemprego entre as mulheres atingiu 17,9% no 1º trimestre de 2021, a maior da série histórica da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (Pnad) do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), iniciada em 2012. (SILVEIRA; ALVARENGA, 2021).

Já entre os homens a taxa de desemprego ficou em 12,2% – o recorde havia sido registrado no 3º trimestre de 2020, quando ficou em 12,8%. A taxa geral do país ficou em 14,7%, patamar recorde da série histórica. Enquanto o indicador entre os homens ficou 17% abaixo da média nacional, entre as mulheres ele foi 21,8% maior. (SILVEIRA; ALVARENGA, 2021).

A taxa de desemprego entre as mulheres estava em 14,5% no 1º trimestre de 2020 e saltou para 16,4% no 4º trimestre daquele ano. Entre os homens, era de 10,4% no 1º trimestre de 2020 e de 11,9% no final de 2020. (SILVEIRA; ALVARENGA, 2021).

Diante desses elementos, é possível perceber que os impactos da pandemia e do teletrabalho foram mais prejudiciais ao trabalho feminino de um modo geral, uma vez que a divisão das tarefas domésticas ainda sobrecarrega as mulheres, inclusive as tributaristas.

5.4 Vieses inconscientes e microagressões

O viés de gênero surge a partir da existência dos estereótipos culturais sobre categorias sociais de homens e mulheres. Associações estereotipadas são repetidamente ativadas e reforçadas por experiências sociais que ocorrem no dia-a-dia.

O documentário americano “The mask you live in - A máscara em que você vive” (2015) mostra a construção da masculinidade dos meninos desde pequenos. Eles aprendem que não podem chorar, não podem manifestar seus sentimentos,

pois as emoções e os sentimentos são demonstrações de fraqueza, medo e vulnerabilidade. Esta cultura patriarcal produziu o que o sociólogo americano Michael Kimmel (2005) chama de “masculinidade tóxica”, um termo utilizado para tratar da dificuldade que os homens têm em lidar com as emoções e em falar sobre os seus sentimentos.

Essa situação sociocultural não passou despercebida pela entrevistada E1 que refere ao comentar que já sofreu microagressões e que as mulheres precisam fortalecer o seu psicológico para não aceitarem mais qualquer tipo de agressão:

Tem homem que não tem repertório, tem homem que repete o que aprendeu na infância e vai perpetuando. Homens, parem para pensar e, depois que vocês pensarem, parem de falar, porque a gente não vai ter mansplaining, gaslighting, a gente não vai ter mais nada disso. (E1)

Para Koenig *et al.* (2011) é consistente e esperado que um homem no papel de liderança demonstre superação e expressões de confiança quando está diante de um problema. Como resultado, há estudos que documentam que avaliadores, homens e mulheres com o mesmo grau de formação, qualificam as mulheres como menos competentes, menores chances de contratação e merecendo um salário menor do que homens com as mesmas competências, especialmente quando os candidatos estão em busca de uma pessoa para um cargo de alta liderança (ISAAC; LEE; CARNES, 2009).

Betiol e Tonelli (1991) conduziram um estudo para compreender as relações de trabalho para as mulheres e as discriminações sofridas por elas. Durante a análise das entrevistas realizadas em profundidade com os homens, elas notaram que:

Todos os homens entrevistados deixaram claro que eles não discriminam as mulheres, mas que a organização o faz. Essas respostas dos entrevistados podem ser defesas psicológicas; talvez eles temessem serem avaliados como preconceituosos. (BETIOL; TONELLI, 1991, p. 27).

O viés de gênero é comprovado através do processo de recrutamento às cegas que começou a ser realizado em 1989 na orquestra sinfônica de Chicago. Todos os músicos, homens e mulheres, se apresentavam atrás de uma cortina escura para que os vieses inconscientes dos avaliadores não fossem acionados.

Nos primeiros testes, as mulheres não passaram no processo seletivo e eles descobriram que mesmo atrás das cortinas, o barulho dos saltos já era o suficiente para ativar nos avaliadores o estereótipo contra o gênero feminino. Após todos entrarem descalços, o número de mulheres que compõem a orquestra subiu em seguida de 5% para 25% e atualmente é de mais 50% (GOLDIN; ROUSE, 2000).

As microagressões de gênero são atitudes, comentários ou comportamentos de omissão ou falhas em agir de maneira não enviesada para gênero. Schmaling (2007) define quatro categorias de micro-agressões de gênero: por delegação (que se refere aos papéis que a mulher poderia ou não cumprir), por ação anti-afirmativa, (que desvaloriza a mulher e suas atribuições), por fórum de gênero ou clubismo (que exclui mulheres) e por paternalismo passivo-agressivo (que demonstra oposição, ressentimento ou atribui culpa a elas).

No tocante as microagressões, todas as entrevistadas afirmaram que já sofreram e já presenciaram ocorrer com outras mulheres. No entanto, como as entrevistadas já possuem um nível de maturidade mais avançado, hoje já conseguem reconhecer quando ocorre algo assim e se manifestar. A entrevistada E1 demonstra isso em sua fala:

Quando isso acontece, eu falo assim: "eu não terminei ainda, eu vou chegar lá", tipo assim: "não me interrompa, eu vou chegar lá". O mansplaining é o que mais acontece. O mansplaining eu sei que acontece, mas eu nunca presenciei e nunca aconteceu comigo, até porque não precisa. Se alguém tentar explicar o que eu expliquei vai levar uma rebordosa. (E1)

A entrevistada E2 também se manifesta nesse sentido, de que hoje já reconhece, mas ressalta que é normal que as mulheres demorem para processar esse tipo de agressão e começar a se manifestar, ao invés, sofrem e "se encolhem" e isso as prejudica:

É bem difícil mesmo, porque na hora, a gente tem os canais, mas na hora tu demoras para entender. Quando tu és agredido, em qualquer situação, dentro do trabalho ou fora do trabalho, eu, pelo menos, tu demoras para entender que aquilo foi uma agressão. Tu vais ficar mal e tu vais processar e vais entender x tempo depois: gente, aquilo foi uma agressão, eu fui agredida. Pera, para tudo. Por isso que eu estou me sentindo mal.

Pelo menos quando aconteceu comigo, a coisa ficava na minha cabeça, mas até me cair a ficha. De novo, por isso que é tão importante falar. Hoje acho que reconheço mais. Acho que hoje, assim, quando é comigo, acho que é mais fácil de lidar por reconhecer, mas acho que se isso prejudicou minha carreira, acho que sim. Porque se tu és agredida, tu te encolhes. Até tu entenderes que, na verdade, tu foste agredida e te encolheu, aí tu não tiveste mais teve de ter a reação. Acho que isso prejudica, sim. (E2)

A entrevistada E3 relata um episódio em que um colega repete a ideia que ela acabara de expor, sem conseguir atenção dos demais participantes da reunião, o que foi atingido pelo seu colega homem ao repetir exatamente a sua ideia:

Ser interrompida, de ter que falar expressamente “deixa eu completar meu raciocínio, estou tentando explicar e você está me interrompendo, você pode parar de me interromper?”. Já aconteceu também de falar alguma coisa. Teve uma reunião que era uma reunião com pessoas muito altas da liderança da empresa e eu falei uma coisa e daí passaram alguns segundos tem um homem que falou a mesma coisa com outras palavras, e aí o cara, que era um homem, que era o presidente América sei lá o quê, falou: “isso que ele falou é muito interessante”. Eu fiquei assim: “meu Deus”. Foi a mesma coisa que eu falei. De tudo. De interromper, de explicar com outras palavras, o que ela quis dizer foi isso, mansplaining... sem contar as outras agressões que a gente vê, do tipo: “está de TPM” ou aqueles elogios que eles acham que estão fazendo um elogio e estão constringendo as mulheres, ou “vai pegar um café para mim” ou “você pode tomar nota”. (E3)

A entrevistada E3 também traz uma situação em que em uma reunião com consultores, estes se dirigiam apenas aos seus colegas do sexo masculino, sendo que ela era a diretora responsável pelo tema discutido ali. Ela refere que nesta reunião, um dos homens se revelou um aliado para ela:

Eles falavam olhando para os homens e não se dirigiam a mim. Aí começavam a explicar algumas coisas, algumas ideias, e aí eu comecei a falar “não, mas pera aí”, a fazer pergunta, “mas esse ponto aqui, já tentei conseguir em outros lugares”. Chegou um momento que a pessoa de fora, muito sagaz (inint) [00:58:29] da empresa, olhou para o sócio e falou assim: “então, mas deixa eu te falar uma coisa, você não tem que convencer (inint)

[00:58:35], você tem que convencer a ela, she is the boss". Foi um exemplo de um aliado, que ele foi sensacional. Nunca nem perguntei nada para ele, mas foi incrível. Ele falou: "she is the boss". Aí o sócio ficou assim, eu percebi que ele ficou extremamente constrangido e aí acho que caiu a ficha.

A entrevistada E4 narra uma situação em que foi preterida para participar de uma reunião com um chefe de Estado em favor do seu colega de sexo masculino, o qual perdeu a oportunidade de ser um aliado para ela, para não se indispor com seus superiores:

Foram chamados para a reunião o gerente do Planejamento Tributário, eu, que era do Jurídico. Essa pessoa falava assim: "a gente precisa ir para o Estado tal para abrir essa agenda, ter uma comunicação melhor. Quando você pode?". O gerente homem falava: "eu não posso, porque eu vou estar na divulgação de resultados na sexta-feira e não tem condição, mas a Entrevistada 4 pode, ela que tem os números, eu só fiz os cálculos do VPL, eu só botei no Excel. Se tiver que discutir, é com ela". "E você pode na segunda-feira?". Ele: "não, na segunda-feira eu tenho exame". "Quando você pode?", "não, mas Entrevistada 4 pode". Eu era sumariamente ignorada. Eu falei assim: "eu posso na sexta e na segunda também". Foi muito feio, ao ponto de esse gerente, quando ele saiu, conversar com o meu líder na época, ele falou: "situação horrível, só queria dizer que eu vou na tal da reunião porque foi remarcada para eu poder ir, mas quem tinha que ir era a Entrevistada 4. Eu queria pedir desculpa, eu tentei conduzir, mas não deu", mas também não me defendeu na hora, foi só falar com o meu chefe que o meu trabalho estava muito bom, mas ele ia pegar e levar para ele. (E4)

Ela também ressalta que após essa situação sua autoconfiança ficou abalada de tal forma que, sempre que sabia que teria interações profissionais com esta pessoa, sentia dor de estômago:

A minha confiança, sem dúvida, porque eu voltei para a prancheta e falei: "será que estava ruim? Será que a cor que eu usei estava errada?", eu comecei a me questionar: "será que eu não me comuniquei bem?". Depois eu entendi que o problema era o cara, mas a minha confiança minou ali. Toda vez que eu ia para reunião em que ele estava, eu tinha dor de estômago. (E4)

Esse tipo de situação, do ambiente intimidar uma resposta a uma microagressão foi mencionado pela entrevistada E5:

Na minha situação atual, eu sou a primeira a levantar a mão e falar: "opa, não terminei de falar, posso concluir?". Então, é algo que passar por um pouco do que você falou antes, de ter consciência, de a mulher não se achar uma farsa na síndrome da impostora, de ganhar essa autoconfiança para poder fazer isso, mas eu acho que também tem a ver com o ambiente de trabalho, com a cultura da empresa na qual você trabalha. Pode ser uma empresa que não aprova, mas pode ser uma empresa que aprova esse tipo de comportamento. Às vezes o chefe faz isso, às vezes o Presidente da empresa faz isso, e como você vai brigar contra? (E5)

É de extrema importância que medidas institucionais que corrijam essas distorções, reforçadas por questões socioculturais, sejam impulsionadas. A doutrina também reforça que o viés de desempenho gera oportunidades perdidas para as mulheres e piores avaliações de desempenho, pois elas são mais criticadas por seus erros e menos parabenizadas por seus acertos do que os homens, o que acaba minando a confiança delas e causa um grande impacto negativo na carreira das mulheres (MARTELL; LANE; EMRICH, 1996).

5.5 Políticas de incentivo adotadas pelas organizações e possibilidades para o futuro

A discriminação é, estatisticamente, o principal obstáculo à progressão de carreira e ao exercício pleno da liderança por mulheres (ADAMS; KIRCHMAIER, 2012). O mesmo ocorre com a baixa representação. Não basta ocuparem espaços se forem as únicas, desta forma não articulam maiorias capazes de mudar uma situação (WANG; KELAN, 2013).

É importante reforçar que questões de gênero, diversidade e equidade, integram o aspecto social da sustentabilidade, e o S do ESG quando da análise de riscos a que companhias estão expostas. O maior risco para empresas é de incorrer em privação sistemática de direitos – discriminação de gênero fere princípios constitucionais e é considerada uma violação de direitos humanos.

Assim como os demais extratos de mulheres no mercado de trabalho, as que

atuam na área tributária não deixam de facear barreiras de ordem social, ausência de políticas públicas que apoiem a maternidade e permitam as mulheres evoluírem na carreira com as mesmas condições que os homens. Adams e Kirchmaier (2012) argumentam que políticas corporativas adequadas de gênero tratem das questões de equidade de oportunidades e também incidam para mitigar as barreiras visíveis e invisíveis que mulheres precisam transpor (ADAMS; KIRCHMAIER, 2012).

As ações afirmativas, para Pinho (2005, p. 116), “usam da discriminação para combater a própria discriminação”. Tal expressão, entretanto, corresponderia a um conceito neutro, sem conotação positiva ou negativa. Desta forma, seria a discriminação negativa considerada como o centro das ações afirmativas, através de políticas públicas ou privadas, no intuito de prover oportunidades ou benefícios para indivíduos inseridos em determinados grupos.

Segundo Kloss (2010), a implementação de ações afirmativas teria como justificativa uma “compensação histórica”, já que determinados grupos ou indivíduos podem ter características pouco apreciadas em determinadas situações, e que, mesmo proibidas atualmente, poderiam, culturalmente, emitir reflexos. No caso da mulher, essa recomposição visaria minimizar os danos a ela infligidos durante milhares de anos.

No caso das entrevistadas, de forma geral, todas referiram que são a favor das cotas e demais ações afirmativas, como programas de liderança feminina, *mentoring*, etc.

A entrevistada E1 ressalta que é preciso uma mudança de *mindset* para que as políticas sejam efetivas:

Eu acho que as políticas têm que existir sim. Cota, apesar de ser discutível, se não existir, ninguém vai fazer, então acaba tendo que ter sim, porque acaba forçando que as empresas adotem, na marra, determinadas condutas. Mas acho que sim. Eu acho que essa é uma questão mais cultural do que qualquer outra coisa, então a gente tem que atuar na mudança de cultura, na mudança de pensamento. Não é simplesmente abrir uma cota ou fazer um programa de liderança sem mudar a cultura, porque senão a mulher vai ser colocada lá e vai continuar sofrendo as mesmas coisas, ainda vai ser subestimada ou vai ouvir que está ali só porque é cota.
(E1)

Já a entrevistada E2 comenta que é muito importante haver cotas para que existam os *role models*, essenciais para mostrar para todas as mulheres que é possível vencer o labirinto:

Porque se não tiver mais mulheres, não vai ter o role model, não vai ter a pessoa querendo aquele lugar. Se ela não quiser aquele lugar, ela não vai fazer esforço. Se ela não fizer esforço, ela nunca vai chegar.(E2)

A entrevistada E3, por sua vez, ressalta que as políticas devem ser acompanhadas de metas e prazo para serem atingidas e, também, que ela acredita que são mais efetivas políticas que acabam com as diferenças, como, por exemplo, as de licença parental:

Depende da política. Acho que toda política, se você não tem meta, você não muda. Então (inint) [01:04:20] não resolve, do tipo “vamos ter mais mulheres”. Quantos por cento até quando? Então quando você tem meta e prazo, que tem gente que não gosta de falar cota, você fala meta com prazo determinado. Se você vai lá e assume publicamente que você vai ter essa meta e até certa data, as coisas mudam, mas, se não, depende. Acho que fica muito difícil. Eu acho que as políticas que são efetivas são essas de licença parental. Acho que essas, quando você acaba com a diferença. Para mim, não é só política; é uma questão de legislação. (E3)

Por outro lado, a entrevistada E4 comenta que as organizações devem promover rodas de conversa para que consigam mapear os desafios específicos de cada empresa, a fim de que as políticas sejam mais assertivas:

A política de cota é um mal necessário. Eu acho que fazer um programa de inclusão e de colaboração é algo muito amplo. Você pode ter rodadas de conversa para elas serem ouvidas, como essa sua pesquisa: quais são os pontos de dor comum? Para poder ter ataques mais assertivos. "O ponto é grosseria", "o ponto é ter que se masculinizar", "o ponto é não ter apetite a risco - isso é uma verdade ou uma falácia?". Eu acho que as rodas de conversa, as escutas, as experiências são essenciais dentro de um programa de empoderamento para você poder ler o meio da sua empresa, e aí você atacar, porque a metodologia XPTO pode não se encaixar para você. A empresa precisa conhecer os seus desafios e não o que está na moda. (E4)

Por fim, a entrevistada E5 comenta que todos tem o seu papel na busca por mais equidade de gênero, desde as famílias, as escolas e também as empresas:

Eu acho que são fundamentais. Eu não acho que elas resolvem todos os problemas. Como eu comentei antes, tem alguns problemas que saem até do espectro corporativo, mas eu acho que cada um tem que fazer a sua parte, essa é a nossa. A gente tem outra obrigação, que é como a gente cria os nossos filhos, homens e mulheres, dentro desse novo ambiente, para fazer as transformações que a gente quer; a gente tem as escolas, que têm um papel fundamental, incentivando as meninas, mas a empresa tem o seu papel. Eu acho que não vai resolver 100% dos problemas, mas eu acho extremamente saudável, positivo, importante, que as empresas tenham diversas ações como essas. (E5)

Além das ações afirmativas, as entrevistadas foram questionadas sobre qual seria a sua mensagem para as mulheres que estão começando ou ainda não chegaram nos altos cargos da área tributária. As respostas foram inspiradoras e, de certa forma, similares, a entrevistada E1 reforça a importância de se saber gerenciar bem o tempo e de que é possível (vencer o labirinto), enquanto as entrevistadas E2 e E3 ressaltaram a importância de que as mulheres sejam autênticas, elas mesmas, a entrevistada E4 comenta que as mulheres devem se comunicar e se unir e E5 finaliza elas devem confiar em si mesmas:

Eu acho que se capacitar bem tecnicamente, gerenciar o tempo e saber que é possível. (E1)

Eu acho que a coisa mais importante, e eu acho que eu demorei para aprender, é seja você mesma. Seja você mesma. Se você não for você mesma, o esforço para qualquer coisa vai ser muito maior. Mesmo que não tenha um role model de alguém na liderança do jeito que você é, continue, porque você pode ser a primeira a ser a líder da forma como você entende que é o melhor. Não se molde. Não precisa mudar, mesmo que não conheça ninguém que chegou lá aonde você quer chegar, do seu jeito. As coisas estão mudando. A diversidade está cada vez sendo mais importante nas empresas.(E2)

[...] a última mensagem é essa: seja quem você é. Eu acho que na

minha vida, quando eu comecei minha carreira, eu sempre quis ser quem eu era, eu sempre acreditei que você tem que ser autêntico, mas eu sofri por isso, de “você tem que mudar”, “você tem que ser aceito”, “você tem que usar roupa A, roupa B”, e eu acho que dá para você ser quem você é. E quando você é você mesmo, acho que você traz o melhor, your best self. Você traz o melhor para você e para os outros, porque você não precisa ficar (inint) [01:09:09] máscara, eu preciso usar aquela roupa, eu preciso fingir, eu preciso fingir que meu cabelo é liso, eu preciso fazer... anyway, várias coisas, não é só da aparência. De gostos, de tudo, de quem você é. Quando você pode ser você mesma, você sempre faz. Você dá o seu melhor no trabalho. Então acho que é isso, acreditar em você e seja você mesma e fuja de ambientes tóxicos. Procure pessoas que consigam te ajudar, porque você vai encontrar um lugar que você vai ter espaço. (E3)

Se comuniquem e se unam. Se comuniquem entre si, para cima, para fora, para se comunicarem bem e se unam para poder fazer a força, para poderem ser ouvidas - as duas frases se comunicam. (E4)

Eu acho que a primeira seria essa, de confiarem nelas mesmas. Eu acho que autoestima é tudo. Hoje eu estava vendo um filme em que um cara fala isso, eu até fiquei pensando nisso, ele falou assim: "no dia em que você deixar de ter medo, você vai longe", porque muito do que a gente deixa de ter ou do que a gente não faz é porque a gente tem medo, esse receio, o medo de errar, o medo de ser julgado, o medo de falhar, o medo de não dar conta. Se a gente deixar o medo um pouco de lado, acreditar mais na gente. Eu sou defensora do protagonismo, da carreira e do networking, mas acho que tudo isso passa por autoconfiança, eu acho que autoconfiança é metade do caminho, com certeza. (E5)

Como visto, para as mulheres que aspiram à alta liderança, existem rotas, mas são cheias de reviravoltas inesperadas e esperadas. No entanto, todos os labirintos têm um caminho viável para o centro, basta que as mulheres entendam as barreiras que compõem esse labirinto e como algumas conseguem contorná-las, para que a liderança feminina seja possível (EAGLY; CARLI, 2007).

6 DISCUSSÕES A PARTIR DO WORKSHOP

A etapa do workshop teve o objetivo de projetar soluções para minimizar os desafios e impulsionar a liderança de mulheres na área tributária a partir da percepção das mulheres participantes. Participaram do workshop seis mulheres, conforme tabela abaixo:

Tabela 3 – Dados das participantes do Workshop

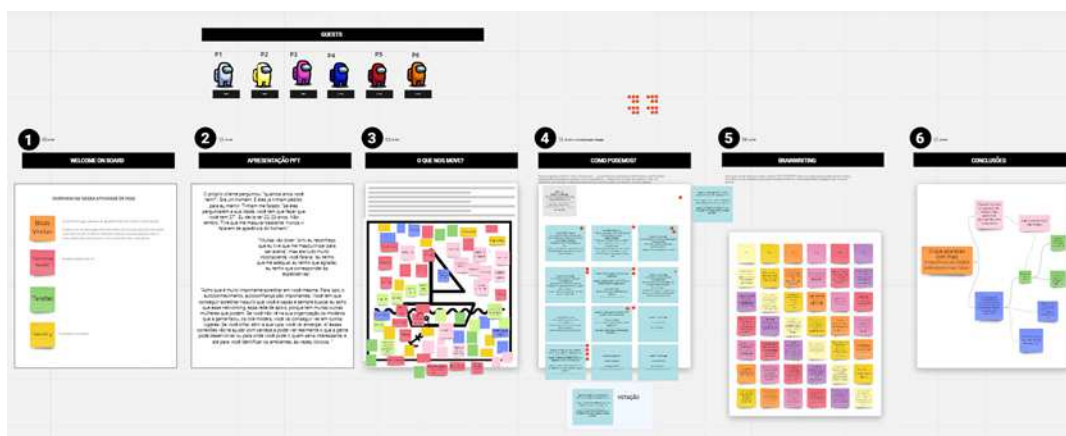
Participante	Idade	Estado Civil	Número de Filhos	Idade dos filhos	Grau de Escolaridade	Área de formação acadêmica	Cargo atual	Tempo total no cargo atual
P1	32	União Estável	Não tem filhos		Pós Graduação	Direito;	Tax senior advisor	5 anos
P2	37	União Estável	Não tem filhos		Pós Graduação	Direito;	Tax Payroll manager	3 anos
P3	25	Solteira	Não tem filhos	-	Pós Graduação	Direito;	Advogada Plena	1 ano e 4 meses
P4	32	União Estável	1	2 anos	Pós Graduação	Direito;	Analista tributário Júnior	1 ano e 8 meses
P5	35	União Estável	Não tem filhos		Pós Graduação	Contabilidade;	Especialista	3 anos
P6	22	União Estável	Não tem filhos		Graduação Incompleta	Direito; Contabilidade	Assistente Tributária	1 ano e 3 meses

Fonte: Elaborado pela Autora.

Como se verifica, todas as participantes tem entre 22 e 37 anos e apenas uma já tem um filho. Todas vivem em regime de união estável com seus companheiros, com exceção de uma delas que está solteira. Todas trabalham em grandes empresas multinacionais, exceto uma delas que trabalha em empresa de consultoria (*Big Four*).

O workshop foi realizado e gravado, de forma online, pela ferramenta Zoom e contou com uma apresentação de slides e também a utilização da ferramenta *Miro*, como recurso visual para proporcionar colaboração entre os participantes. A duração do workshop foi de duas horas aproximadamente.

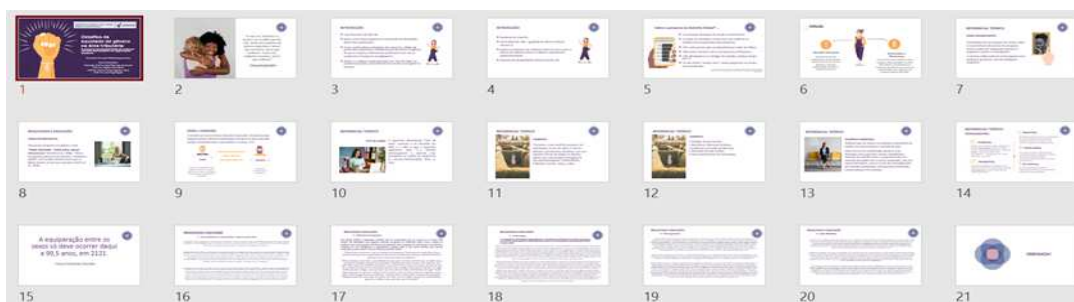
Figura 2 – Overview do workshop na Ferramenta Miro



Fonte: Elaborado pela Autora na plataforma Miro

A dinâmica do workshop iniciou com a pesquisadora projetando slides contendo o objetivo do evento: “projetar soluções para minimizar os desafios e impulsionar a liderança de mulheres na área tributária a partir da percepção das mulheres participantes”.

Figura 3 – Slides apresentados pela pesquisadora no workshop



Fonte: Elaborado pela Autora

Após foi realizado o processo de *Lightning Decision Jam* (LDJ), conforme descrito no capítulo relativo a metodologia. Como visto, a parte superior do barco é dedicada à listagem das qualidades que as participantes acreditam ser positivas. São os atributos que movem as mulheres para frente, assim como a vela de um barquinho. Os principais atributos positivos que foram destacados pelas participantes foram: empatia, comunicação, sabem ensinar, sabem ouvir, são proativas, multitarefas, detalhistas e organizadas. Estes atributos estão totalmente alinhados com as referências da literatura e, apesar de positivos são, muitas vezes, gatilhos para os vieses inconscientes que não associam as mulheres as posições de liderança.

Figura 4 – Resultados da atividade “Barquinho - Pontos Positivos”

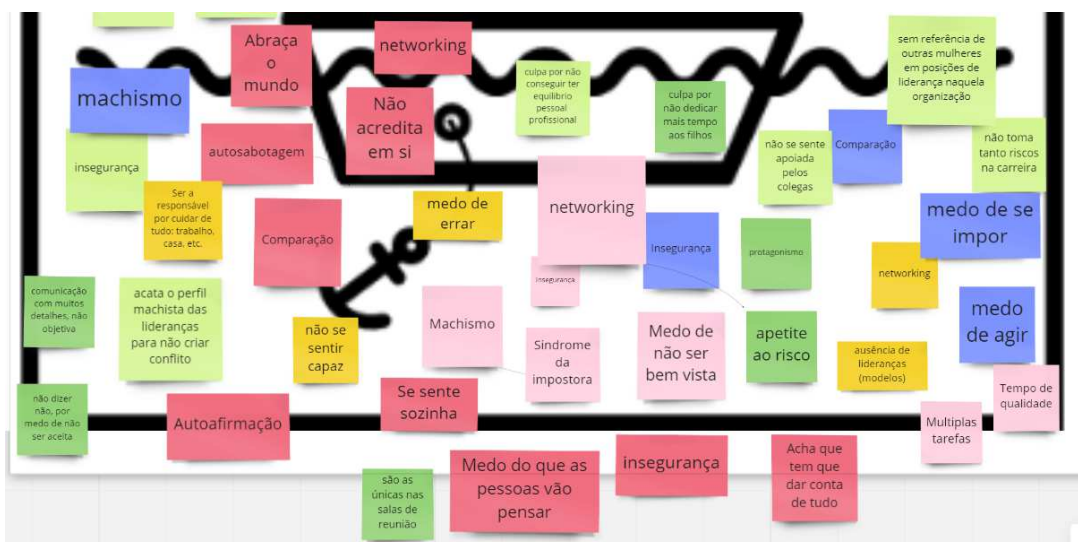


Fonte: Elaborado pela Autora na plataforma Miro

A parte de baixo do mural é então preenchida com a listagem de problemas ou atributos que são identificados como negativos. É necessário pensar o que nos impede de mover para a frente, como a âncora de um barquinho.

Na atividade, os principais problemas citados foram: síndrome da impostora, insegurança, medo do que os outros vão pensar, medo de agir, falta de networking, achar que vão dar conta de tudo, culpa por não conseguir equilibrar vida pessoal e profissional, não correr riscos.

Figura 5 – Resultados da atividade Barquinho – Pontos negativos



Fonte: Elaborado pela Autora na plataforma Miro

Estes pontos negativos, aliás, estão em linha com a fala da entrevistada E4 que refere que as mulheres não tem tanto apetite ao risco como os homens e também com a fala das demais entrevistadas sobre a falta de networking e síndrome da impostora como sendo as grandes barreiras a ascensão das mulheres a cargos de liderança na área tributária.

Para a definição do desafio a ser resolvido na projeção, foi realizada a atividade “Como Podemos?”. Cada participante foi orientada a pensar perguntas a partir do “Como nós podemos [...]” que atendam às necessidades identificadas ou oportunidades. Cada pergunta deveria seguir à lógica de “Como nós podemos [...]” seguido por um verbo (por exemplo, criar), um substantivo (por exemplo, produto de investimento) e o tipo de usuário (por exemplo, nome da pessoa).

Para isso, cada participante recebeu dois votos (adesivos redondos de cor vermelha) e teve três minutos para votar silenciosamente nos problemas que acharam mais pertinentes de serem resolvidos em relação ao desafio.

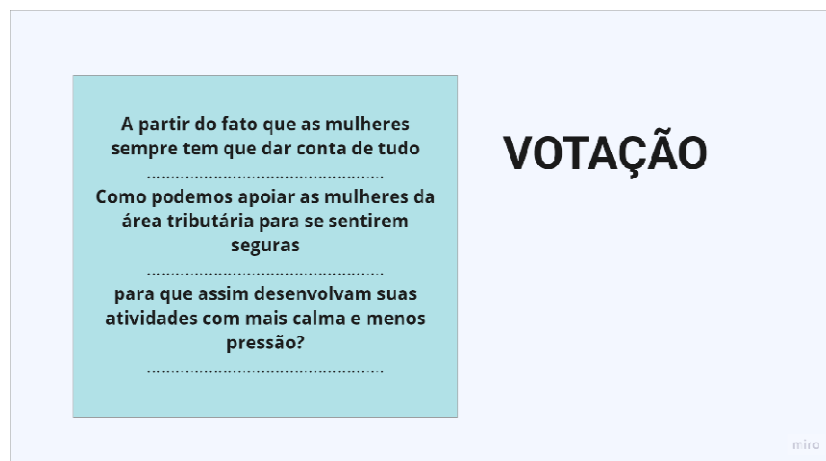
Figura 6 – Resultados da atividade “Como Podemos?” e votação



Fonte: Elaborado pela Autora na plataforma Miro

Com os votos concluídos, o facilitador organiza os mais votados em ordem de prioridade. O problema mais votado foi o abaixo:

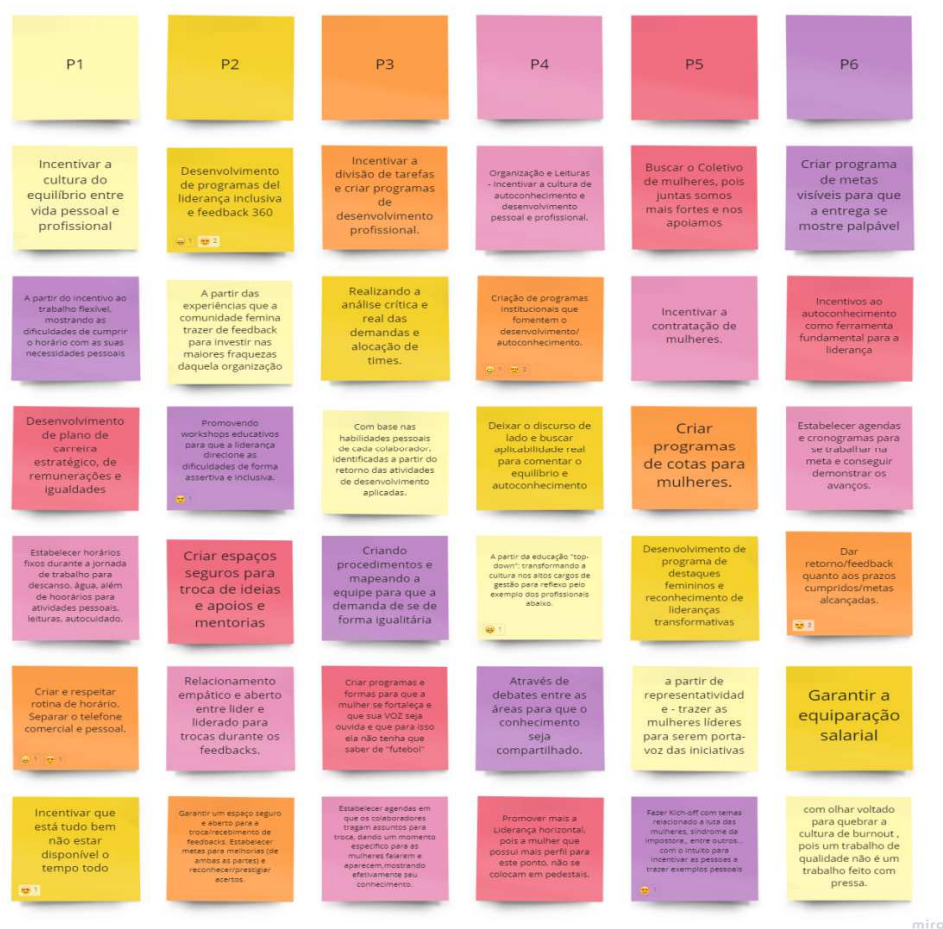
Figura 7 – Problema mais votado pelas participantes



Fonte: Elaborado pela Autora na plataforma Miro

A partir do objetivo-problema construído por meio da ferramenta “Como podemos”, foi realizado um processo de ideação através de uma sessão de brainwritng. Em uma sessão de brainwritng, as participantes deveriam escrever ou suas ideias individualmente e passá-las à diante:

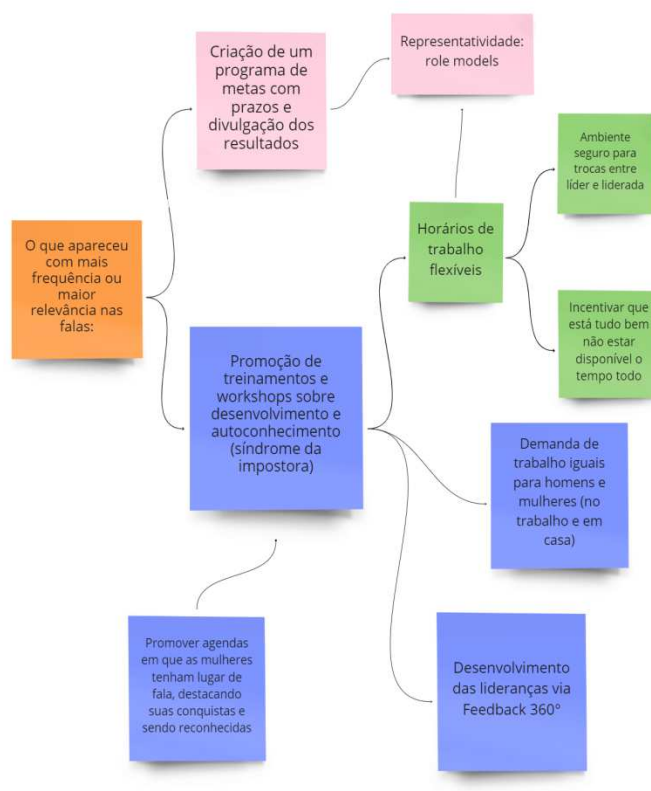
Figura 8 – Brainwriting



Fonte: elaborado pela Autora na plataforma Miro

Após a atividade de brainwriting, as participantes foram convidadas a um debate, crítico e reflexivo, a fim de finalizar com a sugestão de plano de ação para aumentar a compreensão das pessoas sobre estes desafios, gerar e selecionar ideias e desenvolver propostas de solução. Da sessão de brainwriting, por meio de diálogo e à critério dos participantes, foram reunidos os principais achados do processo, que podem ser conferidos na Figura .

Figura 9 – Principais resultados do workshop



Fonte: Elaborado pela Autora na plataforma Miro.

Entre eles, foram destacadas a criação de um programa de metas com prazos e divulgação dos resultados, a fim de que se tenha mais representatividade nos altos cargos de liderança (*role models*). Ainda, como as mulheres tem uma grande sobrecarga mental e é considerado um grande desafio o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, foram sugeridos horários de trabalho flexíveis, um ambiente seguro para trocas entre líder e liderada, a necessidade de divisão de tarefas de forma igual entre homens e mulheres seja no trabalho ou no lar, assim como o reforço da ideia de que “está tudo bem não estar disponível o tempo todo”.

Foi dado destaque também para a promoção de treinamentos e workshops voltados a desenvolvimento e autoconhecimento, para que as mulheres se sintam empoderadas para superar a síndrome da impostora e se sintam mais autoconfiantes para correr riscos e assumir o protagonismo das suas carreiras, assim como a sugestão de promoção de eventos em que as mulheres tenham

espaço de fala, apresentando suas conquistas, recebendo reconhecimentos e compartilhando suas experiências.

Finalmente, foi referida a importância dos líderes também receberem treinamentos, especialmente os baseados em “feedback 360º”, para que possam se tornar líderes mais empáticos.

7 PRINCIPAIS RESULTADOS ENCONTRADOS NA PESQUISA

PRINCIPAIS ACHADOS DE PESQUISA		
TRAJETÓRIA	Estereótipo do Homem-Líder	Na área tributária não há associação do sexo masculino a posições de liderança.
	Isolamento	Mulheres ainda se sentem as "únicas" nas organizações.
	Necessidade de parecer mais velha e se masculinizar	Mundo corporativo foi "criado" pelos homens e mulheres sentem a necessidade/pressão para se adaptar; O fato das mulheres serem mais emotivas depõe contra elas no ambiente corporativo.
	Culpa por não dedicar mais tempo aos filhos	Responsabilidade dos cuidados com filhos permanece com a mulher; O homem é beneficiado por ter menor volume de responsabilidades na vida pessoal; Mulheres sobrecarregadas tentando equilibrar vida pessoal e profissional, o que exige maior esforço para mesmo resultado na empresa.
	Mentor e sponsor	Mentoria ajuda as mulheres a se conhecerem melhor; A falta de networking prejudica a relação de sponsorship para as mulheres;

PRINCIPAIS BARREIRAS Á LIDERANÇA FEMININA	Síndrome da Impostora	Sentimento de "fraude", insegurança afeta a progressão da carreira das mulheres; Falta de protagonismo na carreira, menor apetite ao risco.
	Maternidade	Gestores deixam de oferecer promoções às mulheres mães; Pressão social para que as mulheres cuidem da casa e dos filhos incentiva mulheres a abandonarem a carreira; Mulheres priorizam a família em detrimento da carreira; Escolher um parceiro que divida as responsabilidades domésticas é fundamental; Licença maternidade ainda pesa para o progresso de carreira das mulheres.
	Networking (a falta de)	Mulheres não fazem networking; Ausência de networking implica na dificuldade das mulheres em conseguirem uma promoção.
	Labirinto de liderança	Role models são importantes para que as mulheres vençam o labirinto; Microagressões abalam a autoconfiança das mulheres; Mulheres precisam ser mais objetivas na sua forma de se comunicar.
MATERNIDADE, LIDERANÇA E PANDEMIA	Rede de Apoio	Rede de apoio é fundamental, mas hoje a maior carga mental ainda é das mulheres; Mulheres tem que "dar conta de tudo".
	Líderes-Mães	Após de tornarem mães, as mulheres se tornaram mais assertivas, organizadas e produtivas.
	Pandemia	Mulheres mais sobrecarregadas com filhos e atividades domésticas; Home office fez com que mulheres trabalhassem muito mais horas, sem pausas; Maior impacto para mulheres economicamente menos favorecidas.

VIESES INCONSCIENTES E MICROAGRESSÕES	Interrupção em reuniões	Mulheres são interrompidas em reuniões e isso atrapalha o seu raciocínio;
	Reação à microagressão demora	As mulheres demoram a reconhecer que estão sofrendo uma microagressão e, por isso, não reagem;
	Autoconfiança abalada	Um dos principais impactos das microagressões é o abalo da autoconfiança das mulheres.
AÇÕES AFIRMATIVAS	Cotas	As entrevistadas e as participantes do workshop são a favor das cotas para mulheres.
	Treinamentos	As mulheres sugerem a realização de treinamentos que promovam o seu autoconhecimento e a autoconfiança, assim como sessões de mentoring; Os líderes também precisam de treinamento a fim de serem verdadeiros aliados das mulheres em prol da equidade de gênero.
	Metas	Metas com prazos e divulgação de resultados são vistas como solução efetiva para equidade de gênero.
	Licença Parental	Alterações legislativas que permitam licença parental de igual período para homens e mulheres são vistas como algo que deixa homens e mulheres em situação de igualdade.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desta pesquisa era analisar os desafios de equidade de gênero nas mais altas posições na área tributária e, neste sentido, verificou-se que, em pese ainda exista uma pequena representatividade de mulheres em C-level, já existem muitas mulheres em cargos de gerência e diretoria, o que demonstra que estas mulheres vêm conseguindo ultrapassar os obstáculos impostos e progredir na carreira.

Importante salientar que todas as entrevistadas referem que a maternidade ainda é uma barreira a ascensão das mulheres aos altos cargos de liderança, já que a ideia de que as mães têm compromisso maior com a família do que com o trabalho penaliza as mulheres, porque os empregadores supõem que elas não atenderão às expectativas de dedicação profissional, ainda que elas, pessoalmente, refiram que se tornaram profissionais melhores, mais organizadas e mais empáticas após se tornarem mães.

Também se ressalta a importância de um *sponsor* e de um *role model*, para que as mulheres consigam vencer a síndrome da impostora, assumindo o protagonismo de suas carreiras.

Por fim, todas referem que para chegar lá, as mulheres devem confiar nelas mesmas, ter autoestima. A fala da entrevistada E5 ao final da entrevista ilustra bem esse ponto: "no dia em que você deixar de ter medo, você vai longe, [...] esse receio, o medo de errar, o medo de ser julgado, o medo de falhar, o medo de não dar conta. Se a gente deixar o medo um pouco de lado, acreditar mais na gente. Eu sou defensora do protagonismo, da carreira e do networking, mas acho que tudo isso passa por autoconfiança, eu acho que autoconfiança é metade do caminho, com certeza."

Como visto, para as mulheres que aspiram à alta liderança, existem rotas, mas são cheias de reviravoltas inesperadas e esperadas. Todos os labirintos têm um caminho viável para o centro, mas nem sempre estes objetivos são atingíveis. Se pudermos entender as várias barreiras que compõem esse labirinto e como algumas mulheres conseguem contorná-las, podemos trabalhar como Diretoras ou CEO (EAGLY; CARLI, 2007). Mas estamos presas dentro de um labirinto que faz o acesso à essas posições muito mais complicado do que parece.

Com efeito, a promoção da diversidade pode trazer diversos benefícios para a

organização como um todo (COX, 1994). Entretanto, apesar de grande parte das entrevistadas não perceberem o estereótipo do “homem-líder” na área tributária, elas também afirmam que se sentem isoladas no ambiente de trabalho. Isso porque apesar de na área tributária já existirem muitas mulheres, no ambiente corporativo em geral, esta não é a regra, perpetuando-se as microagressões.

No workshop, os principais atributos positivos que foram destacados pelas participantes, como empatia, saber ensinar, saber ouvir, apesar de positivos são, muitas vezes, gatilhos para os vieses inconscientes que não associam as mulheres as posições de liderança.

Ainda, tanto no workshop, como nas entrevistas, ficou claro que a síndrome da impostora ainda é um dos maiores obstáculos para as mulheres, assim como a falácia de “ter que dar conta de tudo”, sendo certo que as entrevistadas, por já serem mais seniores e maduras conseguem lidar melhor com esses desafios e, por isso mesmo, se torna tão relevante o networking para as mulheres, para que possam se unir, se ajudar e inspirar umas as outras.

Não resta dúvida de que, para que cada profissional possa atingir seus objetivos, é preciso abandonar estereótipos de gênero. A boa liderança é definida por formar equipe e ter habilidades de negociação, não o gênero da pessoa através da qual essas comunicações são feitas. Porque, afinal, é preciso ter consciência de como os estereótipos de gênero impedem que homens e mulheres atinjam seu verdadeiro potencial. Os homens devem ser aceitos ao assumir o cuidado dos filhos, da mesma forma que as mulheres devem ser aceitas em papéis de liderança.

Por outro lado, foram sugeridas ações como estabelecimento de metas para os líderes, com a respectiva divulgação dos resultados, assim como treinamentos e workshops para desenvolver as habilidades de liderança das mulheres, dentre elas, o autoconhecimento e autoconfiança, para que as mulheres se tornem mais influentes, persuasivas e tenham mais impacto - criando novos paradigmas nos estilos de liderança.

Da mesma forma, foi sugerido que os líderes também recebam treinamentos a fim de formarem times mais diversos e exercerem uma liderança mais empática, como verdadeiros aliados as questões de equidade de gênero.

Por fim, essa dissertação contribuiu com uma visão inicial da situação das mulheres na área tributária, suas principais barreiras e conquistas e abre espaço para novos estudos envolvendo maior número de mulheres em diferentes níveis de

senioridade e, inclusive, homens, assim como uma abordagem quantitativa seria de grande valia para se comprovar a proporção de mulheres na área e mulheres na liderança da área tributária.

REFERÊNCIAS

- ADAMS, R. B. Women on boards: The superheroes of tomorrow?. **The Leadership Quarterly**, [s. /], v. 27, Issue 3, p. 371-386, jun. 2016. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984315001241>. Acesso em: 10 abr. 2021.
- ADAMS, R. B.; FERREIRA, D.. Women in the boardroom and their impact on governance and performance. **Journal of Financial Economics**, [s. /], v. 94, Issue 2, p. 291-309, nov. 2009. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0304405X09001421>. Acesso em: 10 abr. 2021.
- ADAMS, R. B.; KIRCHMAIER, T. Barriers to Boardrooms. **ECGI Working Paper Series in Finance**, [s. /], jun. 2012.
- AIONAN, Melissa. Você sabe o que é Slut-Shaming? **Coletivo Vermelhas**, [s. /], 25 jul. 2015. Disponível em: <https://coletivovermelhas.wordpress.com/2015/07/25/voce-sabe-o-que-e-slut-shaming/>. Acesso em: 29 maio 2021.
- ALI, Yashar. Por que as mulheres não estão loucas. **Papo de homem**, [s. /], 18 ago. 2013. Disponível em: <https://papodehomem.com.br/porque-as-mulheres-nao-estao-loucas/>. Acesso em: 29 maio 2021.
- ALVES, Branca Moreira; PITANGUY, Jacqueline. **O que é feminismo**. São Paulo, Brasil: Brasiliense, 1984.
- AMARO, Luciano. **Direito tributário brasileiro**. 21. ed. São Paulo: Saraiva, 2016.
- BARCELLA, Laura; LOPES, Fernanda. **Lute como uma garota**. 1. ed. São Paulo: Cultrix, 2018.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BARNETT, R. Women and Multiple Roles: Myths and Reality. **Harvard Review of Psychology** 12, [s. /], n. 3, p. 158-64, 2004.
- BARREIRO, Carmen Amador. TREGLOWN, Luke. Mulheres nos negócios, as mulheres são diferentes dos homens na liderança. **Thomas International**, São Paulo, jun. 2008. Disponível em: <https://www.thomasinternational.net/pt-br/campanhas/as-mulheres-sao-diferentes-dos-homens-na-lideranca/>. Acesso em: 28 maio 2021.
- BARTZ, C.; CRESWELL, B. J. How Suit It Isn't: A Dearth of Female Bosses. **The New York Times**, New York, 2006.
- BEAUVOIR, Simone de. **O segundo sexo: A experiência vivida**. 1. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1980. Originalmente publicado em 1949.
- BETIOL, M.; TONELLI, M. J. A Mulher Executiva e suas Relações de Trabalho. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 31, n. 4, p. 25-27, 1991.

BIERNAT, M.; TOCCI, M.; WILLIAMS, J. The Language of Performance Evaluations: Gender-Based Shifts in Content and Consistency of Judgment. **Social Psychological and Personality Science**, Thousand Oaks, CA, v. 3, n. 2, p.186-92, 2012.

BLOOMBERG Gender-Equality Index. [s. l.], 2020?. Disponível em: https://assets.bbhub.io/company/sites/46/2021/01/Bloomberg_GEI_DataSheet.pdf. Acesso em: 21 maio 2021.

BORDALO, P.; COFFMAN, K.; GENNAIOLI, N.; SHLEIFER, A. Beliefs about Gender. **American Economic Review**, Nashville, TN, v. 109, n. 3, p. 739-773, 2019.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, [2020]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm. Acesso em: 24 jun. 2021.

BRASIL. **Projeto de Lei nº 7.179/2017**. Dispõe sobre a participação de mulheres nos conselhos de administração das empresas públicas e sociedades de economia mista, suas subsidiárias e controladas e demais empresas em que a União, direta ou indiretamente, detenha a maioria do capital social com direito a voto. Brasília, DF: Câmara dos Deputados, 2017. Autora: Maria do Carmo Alves. Disponível em: <https://www.camara.leg.br/proposicoesWeb/fichadetramitacao?idProposicao=2126313>. Acesso em: 2 abr. 2022.

BRUSCHINI, C.; PUPPIN, A. Trabalho de mulheres executivas no Brasil no final do século XX. **Cadernos de Pesquisa**, São Paulo, v. 34, n. 121, abr. 2004. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cp/a/nbmX97KsCvpcyZ5DxhvMMd/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 18 jun. 2021.

BUTLER, Judith P. **Problemas de gênero: feminismo e subversão da identidade**. 1. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2003.

COELHO, F., PRADO, G., ROOS, C. **Mulheres líderes da tecnologia: como promover a equidade de gênero e reter talentos nas empresas**. [S. l.]: UPWIT, 2017.

CONNELL, R. **Gênero em termos reais**. São Paulo: Editora Versus, 2016.

CONNELL, Raewyn; PEARSE, Rebecca. **Gênero: uma perspectiva global**. Moschkovich, Marília. São Paulo: nVersos, 2015.

COURTNEY, Jonathan. Lightning Design Jam: the exercise that will solve all of your problems. **InVision**, New York, 31 oct. 2018. Disponível em: <https://www.invisionapp.com/inside-design/lightning-design-jams/>. Acessado em: 20 maio 2022.

CUMMING, D.J.; WOOD, J.; ZAHRA, S. A. Human resource management practices in the context of rising right-wing populism. **Human Resource Management Journal**, [s. l.], v. 30, Issue 4, feb. 2020. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/1748-8583.12269>. Acesso em: 18 jun. 2021.

- DASGUPTA, N. Implicit Ingroup Favoritism, Outgroup Favoritism, and Their Behavioral Manifestations. **Social Justice Research**, [s. l.], v. 17, n. 2, p. 143–169, 2004.
- DAUMEYER, N., RUCKER, J., RICHESON, J. Thinking Structurally About Implicit Bias: Some Peril, Lots of Promise. **Psychological Inquiry Journal**, [s. l.], v. 28, n. 4, p. 258-261, 2017.
- DILLICK, T.; MUFF, K. Clarifying the Meaning of Sustainable Business: Introducing a Typology From Business-as-Usual to True Business Sustainability. **Sage Publications**, [s. l.], mar. 2015. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1086026615575176>. Acesso em: 10 abr. 2021.
- EAGLY, A. Female leadership advantage and disadvantage: resolving the contradictions. **Psychology of Women Quarterly**, Knoxville, v. 31, n. 1, p. 1-12, 2007.
- EAGLY, A. H., JOHANNESSEN-SCHMIDT, M. C., VAN ENGEN, M. L. Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: A meta-analysis comparing women and men. **Psychological Bulletin**, [s. l.], v. 129, n. 4, p. 569-591, 2003.
- EAGLY, A.; CARLI, Linda L. Women and the Labyrinth of Leadership. **Harvard Business Review**, Boston, set, 2007. Disponível em: <https://hbr.org/2007/09/women-and-the-labyrinth-of-leadership>. Acesso em: 28 maio 2021.
- EAGLY, A., KARAU, S. Role congruity theory of prejudice toward female leaders. **Psychological Review**, [s. l.], v. 109, p. 573-598, 2002.
- EDUCATION at a Glance. **OCDEiLibrary**, Paris, 2021. Disponível em: <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/b35a14e5-en.pdf?expires=1653758066&id=id&accname=guest&checksum=DDDD14C147349B9960014BE9B4730EDA>. Acesso em: 22 abr. 2021.
- FAN, Y. *et al.* Gender and cultural bias in student evaluations: Why representation matters. **Journey Plos ONE**, São Francisco, v. 14, n. 0209749, 2019.
- FARIAS, Lilian. O que é feminismo? **Poesia na Alma**, [s. l.], 10 mar. 2017. Disponível em: <http://www.poesianaalma.com.br/2017/03/resenha-o-que-e-feminismo-colecao.html>. Acesso em: 26 maio 2021.
- FASSI, Davide; MERONI, Anna; SIMEONE, Giulia. Design for Social Innovation as a form of Design Activism: An action format. **Social Frontiers: The Next Edge of Social Innovation**, Londres, nov. 2013. Disponível em: <https://pt.scribd.com/document/191848489/Design-for-social-innovation-as-a-form-of-designing-activism-An-action-format>. Acesso em: 25 set. 2021.
- FAVORETTO, A. B. *et al.* O gerenciamento de resultados contábeis e o controle de provisões. **Revista Eletrônica do Departamento de Ciências Contábeis & Departamento de Atuária e Métodos Quantitativos da FEA**, São Paulo, v. 4, n. 1, p. 1-6, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.23925/2446-9513.2017v4i2p113-125>. Acesso em: 10 abr. 2021.

FERREIRA, D. Board Diversity: Should We Trust Research to Inform Policy?. **Corporate Governance: An International Review**, [s. l.], 2014. Disponível em: <https://personal.lse.ac.uk/FERREIRD/CGAIR.pdf>. Acesso em: 10 abr. 2021.

FISHER, Sara; MULLIN, Wallace. Diversity, Social Goods Provision, and Performance in the Firm. **Journal of Economics and Management Strategy**, [s. l.], V. 23, Issue 2, p. 465-481, 2014.

FLICK, U. **Introdução à metodologia de pesquisa: um guia para iniciantes**. Porto Alegre: Penso, 2013.

FONTENELE-MOURÃO, T. M. **Mulheres no topo de carreira: flexibilidade e persistência**. Brasília, DF: Secretaria de Política para as Mulheres, 2006.

GLAZIER, J. D.; POWELL, R. R. **Qualitative research in information management**. Englewood: Libraries Unlimited, 2011.

GODOY, A. Pesquisa qualitativa tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n.3, p, 20-29 mai./jun. 1995. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/ZX4cTGrqYfVhr7LvVyDBgdb/?lang=pt&format=pdf> Acesso em: 17 jun. 2021.

GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais**. 8. ed. Rio de Janeiro: Record, 2004.

GOLDIN, C., ROUSE, C. Orchestrating Impartiality: The Impact of "Blind" Auditions on Female Musicians. **The American Economic Review**, Nashville, v. 90, n. 4, p. 715-74, 2000.

GREENWALD, A.; BANAJI, M. Implicit Social Cognition: Attitudes, Self-Esteem, and Stereotypes. **Psychological Review**, [s. l.], v. 102, n. 1, p. 4-27, 1995.

GRIPP, Annelise. Gaslighting, Mansplaining, Maninterrupting, Bropropriating... Você conhece? **[Blog] Annelis Gripp**, [Rio de Janeiro], 06 dez. 2018. Disponível em: <https://annelisegripp.com.br/gaslighting-mansplaining-maninterrupting-bropropriating/>. Acesso em: 29 maio 2021.

HEILMAN, M. E. *et al.* Penalties for Success: Reactions to Women Who Succeed at Male Gender-Typed Tasks. **Journal of Applied Psychology**, [s. l.], v. 89, n. 3, p. 416-427, 2004. Disponível em: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.3.416>. Acesso em: 29 maio 2021.

HENDERSON, Patricia Araujo; FERREIRA, Marcos Aurélio de Araujo; DUTRA, Joel Souza. As Barreiras para a ascensão da mulher a posições hierárquicas: um estudo sob a óptica da gestão da diversidade no Brasil. **Revista de Administração da UFSM**, Santa Maria, v. 9, n. 3, p. 488-505, 2016. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/reaufsm/article/view/8208/pdf>. Acesso em: 28 maio 2021.

HOMROY, S.; MUKHERJEE, S. The Role of Employer Learning and Regulatory Interventions in Mitigating Executive Gender Pay Gap. **SSRN Electronic Journal**, [Washington], aug. 2020.

HUNTER, J. C. **Como se tornar um líder servidor**: os princípios de liderança de o monge e o executivo. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

IBARRA, Herminia, CARTER, Nancy M.; SILVA, Christine. Why Men Still Get More Promotions Than Women. **Harvard Business Review**, Boston, set, 2010. Disponível em: <https://hbr.org/2010/09/why-men-still-get-more-promotions-than-women>. Acesso em: 28 maio 2021.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Pesquisa nacional por amostra de domicílios contínua**: outras formas de trabalho 218. Rio de Janeiro: IBGE, 2019. Disponível em: https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101650_informativo.pdf. Acesso em: 22 jun. 2021.

ISAAC, C.; LEE, B.; CARNES, M. Interventions that affect gender bias in hiring: a systematic review. **Academic Medicine**, [s. l.], v. 84, n. 10, p. 1440-1446, 2009.

JALALZAI, F. Women political leaders: past and present. **Women & Politics**, [s. l.], v. 26, n. 3-4, p. 85-108, 2004. Disponível em: doi:10.1300/J014v26n03_04. Acesso em: 28 maio 2021.

KANAN, L. A. Poder e liderança de mulheres nas organizações de trabalho. **Organização e sociedade**, Salvador, v. 17, n. 53, p 243-257, abr./jun, 2010.

KIMMEL, Michel. **The History of Men**: Essays on the History of American and British Masculinities. [New York]: SUNY Press, 2005.

KIRSCH, Anja. The gender composition of corporate boards: A review and research agenda. **The Leadership Quarterly**, [s. l.], v. 29, n. 2, p. 346-364, jun. 2018. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/317725069_The_gender_composition_of_corporate_boards_A_review_and_research_agenda. Acesso em: 10 abr. 2021.

KLOSS, Larissa Renata. **A especial tutela jurídica do trabalho da mulher e seus reflexos na empresa empregadora brasileira**. 2010. Dissertação (Mestrado em Direito) – Centro Universitário Curitiba, Curitiba, 2010.

KOENIG, A. *et al.* Are Leader Stereotypes Masculine? A Meta-Analysis of Three Research Paradigms. **Psychological Bulletin**, [s. l.], v. 137, n. 4, p. 616-642, 2011.

KOSAK, Mirian Maria; PEREIRA, Deivdy Borges; INÁCIO, Adriele Andreia. Gaslighting e mansplaining: as formas da violência psicológica. *In*: SIMPÓSIO GÊNERO E POLÍTICAS PÚBLICAS, 5., 2018. Londrina. **Anais [...]**. Londrina: Universidade Estadual de Londrina, 2018. Disponível em: <http://www.uel.br/eventos/gpp/pages/arquivos/VSGPP-%20GT3-%20Mirian%20Maria%20Kosak%20Deivdy%20Borges%20Pereira%20e%20Adriele%20Andreia%20Inacio.pdf>. Acesso em: 15 jun. 2021.

JESUS, Bianca Guarnieri; MORAES, Gustavo Hermínio Salati Marcondes de. Mulheres em cargos de liderança nas áreas de ciência, tecnologia, engenharia e matemática (stem): desafios e fatores de sucesso. *In*: CONFERENCE SEMEAD, 23., 2020. São Paulo. **Anais** [...]. São Paulo: [s. n.], 2020. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/345729787_MULHERES_EM_CARGOS_D_E_LIDERANCA_NAS_AREAS_DE_CIENCIA_TECNOLOGIA_ENGENHARIA_E_MATEMATICA_STEM_DESAFIOS_E_FATORES_DE_SUCESSO. Acesso em: 15 jun. 2021.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LEPLAT, J.; CUNY, X. **Introdução à psicologia do trabalho**. Lisboa: F.C.G, 1983.

LIPOVETSKY, Gilles. **A terceira mulher**: permanência e revolução do feminino. São Paulo: Companhia das Letras, 2000.

LORENZO, Rocío, *et al.* The mix that matters: innovation through diversity. **BCG**, Boston, 26 apr. 2017. Disponível em: <https://www.bcg.com/publications/2017/people-organization-leadership-talent-innovation-through-diversity-mix-that-matters>. Acesso em: 19 de maio de 2021.

MACLARAN, Pauline. Feminism's fourth wave: a research agenda for marketing and consumer research. **Journal of Marketing Management**, London, v. 31, p. 1732-1738, 2015.

MCPHERSON, Susan. **The Lost Art of Connecting**: the gather, ask, do method for building meaningful business relationships. New York: McGraw-Hill Companies, 2021.

MADALOZZO, Regina. CEOs e composição do conselho de administração: a falta de identificação pode ser motivo para existência de teto de vidro para mulheres no Brasil? **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 15, n. 1, p. 126-137, fev. 2011. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-6552011000100008&lng=en&nrm=isso. Acesso em: 28 maio 2021.

MANZINI, Ezio; JÉGOU, François. Design dos cenários. *In*: BERTOLA, P.; MANZINI, E. **Design multiverso. Appunti di fenomenologia del design**. Milano: Edizioni POLI.design, 2006, p. 189-207.

MARTELL, R., LANE, D.; EMRICH, C. Male-female differences: A computer simulation. **American Psychologist**, [s. l.], v. 51, n. 2, p. 157-158, 1996.

MARTELL, R. F.; DESMET, A. L. A diagnostic-ratio approach to measuring beliefs about the leadership abilities of male and female managers. **Journal of Applied Psychology**, [s. l.], v. 86, n. 6, p. 1223-1231, 2001. Disponível em: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.6.1223>. Acesso em: 28 maio 2021.

MARTINS, Geiza. Glossário de gênero: entenda o que é cis, trans, não-binário e mais. **Universa**, São Paulo, 19 mar. 2018. Disponível em: <https://www.uol.com.br/universa/noticias/redacao/2018/03/19/glossario-de-genero-entenda-o-que-significam-os-termos-cis-trans-binario.htm>. Acesso em: 28 maio 2021.

MENA, Fernanda. Mulheres fazem jornada tripla, e home office na pandemia amplia desequilíbrio de gênero na Justiça. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 17 maio 2020. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/poder/2020/05/home-office-na-pandemia-amplia-desequilibrio-de-genero-na-justica.shtml>. Acesso em: 19 maio 2022.

MENDA, P. B. **Análise da dicotomia sofrimento e prazer na função gerencial feminina**. 2004. Dissertação (Mestrado do Programa de Pós-graduação em Administração) – Faculdade de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004.

MERONI, Anna. Strategic design: where are we now? Reflection around the foundations of a recent discipline. **Strategic Design Research Journal**, [s. l.], v. 1, n. 1, p. 31-38, 2008. Disponível em: <http://revistas.unisinos.br/index.php/sdrj/article/view/5567>. Acesso em: 19 maio 2022.

MERONI, Anna; SELLONI, Daniela; ROSSI, Martina. **Massive Codesign: a proposal for a collaborative design framework**. Milano: Franco Angeli. 2018.

MLODINOW, L. **Livro subliminar: como o inconsciente influencia nossas vidas**. São Paulo: Editora Zahar, 2014.

MM360 explica os termos gaslighting, mansplaining, manerrupting e bropropriating. **Mulher 360**, [s. l.], 18 nov. 2016. Disponível em: <https://movimentomulher360.com.br/mm360-explica-os-terminos-gaslighting-mansplaining-bropriating-e-manerrupting/> Acesso em: 28 maio 2022.

MONTESANTI, Beatriz. 'Manerrupting': a prática sexista de interromper uma mulher quando ela está falando. **Nexo Jornal**, São Paulo, 28 set. 2016. Disponível em: <https://www.nexojornal.com.br/expresso/2016/09/28/%E2%80%98Manerrupting%E2%80%99-a-pr%C3%A1tica-sexista-de-interromper-uma-mulher-quando-ela-est%C3%A1-falando>. Acesso em: 29 maio 2021.

NOGUEIRA, M. L. **Mobilidade psicossocial: a história de Nil na cidade vivida**. Dissertação (Mestrado em Mestrado em Psicologia Social) – Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2004. f. 7.

NOLAND, Marcus; MORAND, Tyter; KOTSCHWAR, Barbara. Is Gender Diversity Profitable? Evidence from a Global Survey. **SSRN Electronic Journal**, [Washington], feb. 2016. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/314697307_Is_Gender_Diversity_Profitable_Evidence_from_a_Global_Survey/citations. Acesso em: 27 maio 2021.

OBJETIVOS de Desenvolvimento Sustentável. **Pacto Global Rede Brasil**, São Paulo, [2020]. Disponível em: <https://www.pactoglobal.org.br/ods>. Acesso em: 10 abr. 2021.

OKIN, Susan Moller. Gênero, o público e o privado. **Revista Estudos Feministas**, Florianópolis, v. 16, n. 2, p. 305-332, ago. 2008.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. **Perspectivas sociais e de emprego no mundo: tendências para mulheres 2017**. Brasília, DF: OIT, 2017. Disponível em: [https://www.ilo.org/brasilia/noticias/WCMS_558360/lang-pt/index.htm%20~:text=A%20desigualdade%20de%20g%C3%AAnero%20continua,o%20mundo%20do%20trabalho%20enfrenta.&text=Ainda%20assim%2C%20em%202017%20a,para%20os%20homens%20\(76%25\)](https://www.ilo.org/brasilia/noticias/WCMS_558360/lang-pt/index.htm%20~:text=A%20desigualdade%20de%20g%C3%AAnero%20continua,o%20mundo%20do%20trabalho%20enfrenta.&text=Ainda%20assim%2C%20em%202017%20a,para%20os%20homens%20(76%25).). Acesso em: 27 maio 2021.

PATTON, M. Q. **Qualitative evaluation methods**. Beverly Hills: Sage, 1980.

PAULILO, M. A. S. A Pesquisa Qualitativa e a História de Vida. **Serviço social em revista**, Londrina, v. 1, n. 1, p. 135-148, 1999. Disponível em: https://www.uel.br/revistas/ssrevista/c_v2n1_pesquisa.htm. Acesso em: 09 abr. 2021.

PAULSEN, Leandro. **Curso de direito tributário completo**. 11. ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2020.

PINHO, Leda de Oliveira. **Princípio da igualdade: investigação na perspectiva de gênero**. Porto Alegre: Sergio Antonio Fabris Ed., 2005.

PINTO, José Carlos *et al.* A nova face dos negócios: o impacto do ESG no ambiente empresarial, no consumo e nas finanças. **Veja**, São Paulo, 19 abr. 2021. Disponível em: <https://veja.abril.com.br/insights-list/a-nova-face-dos-negocios-o-impacto-do-esg-no-ambiente-empresarial-no-consumo-e-nas-financas/> Acesso em 15 de junho de 2021.

PRONI, T.; PRONI, M. Discriminação de gênero em grandes empresas no Brasil. **Revista Estudos Feministas**, Florianópolis, v. 26, n. 1, p. 41780, 2018. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/1806-9584.2018v26n141780>. Acesso em: 18 jun. 2021.

RAY, D. M. Corporate Boards and Corporate Democracy. **Journal of Corporate Citizenship**, [s. l.], n. 20, p. 93-105, 2005. Disponível em: <https://doi.org/10.9774/gleaf.4700.2005.wi.00011>. Acesso em: 18 jun. 2021.

RILEY, S. The Management of the Traditional Male Role: a discourse analysis of the constructions and functions of provision. **Journal of Gender Studies**, [s. l.], v. 12, n. 2, p. 99-113, 2003.

ROBBINS, S. P.; DECENZO D. A.; WOLTER, R. M. **Fundamentos de gestão de pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2013.

RYAN, M.; HASLAM, S. A.; MORGENROTH, T.; RINK, F. Getting on top of the glass cliff : Reviewing a decade of evidence, explanations, and impact. **The Leadership Quarterly**, [s. l.], v. 27, n. 3, p. 446-455, 2016.

SANDBERG, S. **Faça acontecer: mulheres, trabalho e a vontade de liderar**. São Paulo: Companhia das Letras, 2013.

SCAVONE Lucila; BATISTA Luis Eduardo (org.). **Pesquisas de gênero: entre o público e o privado**. Araraquara: Laboratório Editorial/UNESP, 2000.

SCOTT, Joan. Gênero: uma categoria útil de análise histórica. **Revista Educação e Realidade**, Porto Alegre, v. 20, n. 2, p. 71-99. jul./dez. 1995. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/index.php/educacaoerealidade/article/view/71721>. Acesso em: 18 jun. 2021.

SCHEIN, Virginia E., *et al.* Think Manager - Think Male: A Global Phenomenon? **Journal of Organizational Behavior**, [s. l.], v. 17, n. 1, p. 33-41, 1996.

SILVA, A. P.; BARROS, C. R.; NOGUEIRA, M; L.; BARROS, V. Conte-me sua história: Reflexões sobre o método de História de Vida. **Mosaico: estudos em psicologia**, Belo Horizonte, v. 1, n. 1, p. 25-35, 2007.

SILVA, M. A. **Todo poder às mulheres: esperança de equilíbrio para o mundo**. São Paulo: Best Seller, 2000.

SILVA, E.G.; NOGUEIRA, M.C.; NEVES, A.S.A. (RE)Conciliação dos usos do tempo: Imigração, Género e Trabalho-Família. **Psico**, [s. l.], v. 41, n. 4, p. 455-461, 2010.

SILVEIRA, Daniel; ALVARENGA, Darlan. Taxa de desemprego entre mulheres atinge recorde de 17,9%. **G1**, São Paulo, 27 maio 2021. Economia. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/noticia/2021/05/27/taxa-de-desemprego-entre-mulheres-atinge-recorde-de-179percent.ghtml> Acesso em: 17 maio 2022.

SLANK, Shanna. Rethinking the imposter phenomenon. **Ethic Theory Moral Prac**, [s. l.], v. 22, n. 2, p. 205-218, 2019.

SMITH, D., ROSENSTEIN, J., NIKOLOV, M., CHANEY, D. The Power of Language: Gender, Status, and Agency in Performance Evaluations. **Springer Science Business Media**, [Berlin], v. 80, n. 2, p. 159-171, 2019. Springer Nature.

SOLNIT Rebeca. **Men explain things to me**. Chicago: Haymarket Books, 2014.

SOUZA, David Emmanuel da Silva; LACERDA, Gustavo; SGANZERLA, Rogério Barros. Reflexões acerca da sexualidade na divisão do trabalho dentro do contexto empresarial. In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO & III INOVAR-SE – RESPONSABILIDADE SOCIAL APLICADA, 8., 2016, Rio de Janeiro. **Anais eletrônicos [...]**. Rio de Janeiro: , 2016. Disponível em: https://www.inovarse.org/sites/default/files/T16_030.pdf. Acesso em: 27 maio 2021.

SRINIDHI, B., GUL, F. A., & TSUI, J. Female directors and earnings quality. **Contemporary Accounting Research**, [s. l.], v. 28, n. 5, p. 1610-1644, 2011. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/j.1911-3846.2011.01071.x>. Acesso em: 17 jun. 2021.

STICKDORN, Marc; HORMESS, Markus E.; LAWRENCE, Adam; SCHNEIDER, Jakob. **This is service design doing**. Sebastopol: O'Reilly. 2018.

STOCKER, Pâmela Caroline; DALMASO, Silvana Copetti. Uma questão de gênero: ofensas de leitores à Dilma Rousseff no Facebook da Folha. **Revista Estudos Feministas**, Florianópolis, v. 24, n. 3, p. 679-690, 2016.

SULLIVAN, Cath; LEWIS, Susan. Home-based telework, gender and the synchronization of work and family: perspectives of te-leworkers and their co-residents. **Gender, Work and Organization**, [s. l.], v. 8, Issue. 2, apr. 2001.

SULLIVAN, Cath; SMITHSON, Janet. Perspectives of ho-meworkers and their partners on working flexibility and gender equity. **International Journal of Human Resource Management**, [s. l.], v. 18, Issue 3, p. 448-461, mar. 2007.

TARDIN, Elaine Borges; BARBOSA, Murilo Tebaldi, LEAL; Polliana da Costa Alberone. Mulher, trabalho e a conquista do espaço público: Reflexões sobre a evolução feminina no Brasil. **Revista Transformar**, Itaperuna, RJ, n. 7, p. 119-135, 2015. Disponível em: <https://docplayer.com.br/37773705-Issn-transformar-itaperuna-n-7-pag.html>. Acesso em: 17 jun. 2021.

TELES, Yanne. O teto de vidro e as mulheres nos espaços de poder. **Brasil de Fato**, São Paulo, 5 mar. 2020. Disponível em: <https://www.brasildefato.com.br/2020/03/05/artigo-o-teto-de-vidro-e-as-mulheres-nos-espacos-de-poder-por-yanne-teles>. Acesso em: 10 abr. 2021.

VIANA, Renata Brum, *et al.* Dilemas da maternidade das mulheres contemporâneas: revisão integrativa. **Revista Enfermagem Atual In Derme**, Rio de Janeiro, v. 85, n. 23, 2018. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.31011/1519-339X.2018a18n85.10>. Acesso em: 17 jun. 2021.

WANG, M.; KELAN, E. The Gender Quota and Female Leadership: Effects of the Norwegian Gender Quota on Board Chairs and CEOs. **Journal of Business Ethics**, [s. l.], v. 117, n. 3, p. 449-466, 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1546-5>. Acesso em: 17 jun. 2021.

WOLLSTONECRAFT, Mary. **Reivindicação dos direitos da mulher**. São Paulo: Boitempo, 2016.

WOMEN @ work 2022. Deloitte, São Paulo, 2022. Disponível em: <https://www2.deloitte.com/br/pt/pages/human-capital/articles/impacto-pandemia-carreira-mulheres.html>. Acesso em: 13 abr. 2021.

WOMEN AT WORK: season 4, episode 2: Networking doesn't have to be a drag. Entrevistadora: Amy Berntein. Entrevistada: Inga Carboni. Boston: Harvard Business Review, 21 out. 2019. *Podcast*. Disponível em: <https://hbr.org/podcast/2019/10/networking-doesnt-have-to-be-a-drag>. Acesso em: 22 abr. 2022.

WOMEN in the workplace 2021. **McKinsey & Company**, [s. l.], 27 set. 2021. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/women-in-the-workplace>. Acesso em: 13 abr. 2021.

WORLD ECONOMIC FORUM. **Global gender gap: report 2020**. Genebra: World Economic Forum, 2020. Disponível em: http://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2020.pdf. Acesso em: 13 abr. 2021.

WORLD ECONOMIC FORUM. **Global gender gap**: report 2021. Genebra: World Economic Forum, 2021. Disponível em: <https://www.weforum.org/reports/global-gender-gap-report-2021/digest>. Acesso em: 13 abr. 2021.

ZANELLI, José Carlos. Pesquisa qualitativa em estudos da gestão de pessoas. **Estudos de Psicologia**, Natal, n. 7 (Número Especial), p. 79-88, 2002. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/epsic/v7nspe/a09v7esp.pdf>. Acesso em: 13 abr. 2021.

APENDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

PROJETO DE PESQUISA: DESAFIOS DA EQUIDADE DE GÊNERO NA ÁREA TRIBUTÁRIA: a representatividade de mulheres nas mais altas posições em organizações brasileiras

A seguir, serão realizadas algumas perguntas para permitir a análise dos motivos da baixa participação de mulheres em cargos de alta liderança na área tributária das empresas.

Parte I – Dados da entrevistada

1. Sexo:
2. Idade:
3. Estado Civil:
4. Número de Filhos:
5. Idade dos Filhos:
6. Cônjuge também exerce atividade profissional?
7. Moram a maior parte do tempo em mesma residência?
8. Quem é o responsável pela principal renda familiar?
9. Grau de Escolaridade:
10. Área de formação acadêmica:
11. Cargo atual:
12. Tempo total no cargo atual incluindo experiências profissionais anteriores (incluir período na empresa atual):

Parte II – Conhecendo a entrevistada, quem você é, o que faz e como chegou até aqui

1. Como se deu a escolha pela área tributária?
2. Você teve algum familiar que já trabalhava na área tributária?
3. Você considera que na área tributária existe o estereótipo do “homem líder”?
Cite um exemplo.
 - Concordo Totalmente
 - Concordo Parcialmente
 - Nem discordo, nem concordo
 - Discordo Parcialmente
 - Discordo Totalmente
4. Como o fato de ser mulher impactou a sua ascensão profissional?

Quanto mais alto o cargo, maior o isolamento no ambiente de trabalho (única mulher).	<input type="checkbox"/> Concordo Totalmente <input type="checkbox"/> Concordo Parcialmente <input type="checkbox"/> Nem discordo, nem concordo <input type="checkbox"/> Discordo Parcialmente <input type="checkbox"/> Discordo Totalmente
Desafios relativos a estereótipos de gênero "mulheres líderes são agressivas"	<input type="checkbox"/> Concordo Totalmente <input type="checkbox"/> Concordo Parcialmente <input type="checkbox"/> Nem discordo, nem

	concordo <input type="checkbox"/> Discordo Parcialmente <input type="checkbox"/> Discordo Totalmente
	<input type="checkbox"/> Concordo Totalmente <input type="checkbox"/> Concordo Parcialmente <input type="checkbox"/> Nem discordo, nem concordo <input type="checkbox"/> Discordo Parcialmente <input type="checkbox"/> Discordo Totalmente
Culpa por não dedicar mais tempo aos filhos	<input type="checkbox"/> Discordo Parcialmente <input type="checkbox"/> Discordo Totalmente
Outro	Exemplificar:

5. Você teve um mentor (a)? Se a resposta for afirmativa, indique qual foi a importância da mentoria na sua carreira.

- Muito relevante
 Parcialmente relevante
 Não fez diferença

6. O seu mentor (a) era também um sponsor (usava sua influência para “advogar” em favor da mentorada)? Na sua opinião, isso foi ou seria relevante?

- Muito relevante
 Parcialmente relevante
 Não fez/faria diferença

Parte III – Percepções gerais sobre as barreiras a liderança feminina:

1. Quais as principais barreiras enfrentadas pelas mulheres em relação a sua carreira na área tributária?

Ingresso no mercado de trabalho: mulheres só se candidatam a novas funções se acharem que atendem a todos os critérios da vaga.	<input type="checkbox"/> Concordo Totalmente <input type="checkbox"/> Concordo Parcialmente <input type="checkbox"/> Nem discordo, nem concordo <input type="checkbox"/> Discordo Parcialmente <input type="checkbox"/> Discordo Totalmente
Isolamento, resultado de um sentimento de que não são ouvidas e que não possuem suporte de seus colegas e superiores no ambiente de trabalho.	<input type="checkbox"/> Concordo Totalmente <input type="checkbox"/> Concordo Parcialmente <input type="checkbox"/> Nem discordo, nem concordo <input type="checkbox"/> Discordo Parcialmente <input type="checkbox"/> Discordo Totalmente
Necessidade de “masculinizar” suas personalidades para ter o respeito dos colegas, ou seja, passar a ser mais duras, “engrossando” seu comportamento”	<input type="checkbox"/> Concordo Totalmente <input type="checkbox"/> Concordo Parcialmente <input type="checkbox"/> Nem discordo, nem concordo <input type="checkbox"/> Discordo Parcialmente <input type="checkbox"/> Discordo Totalmente
Desvalorização de sua performance em decorrência de um constante questionamento de suas habilidades técnicas, na medida em que precisam mostrar suas capacidades a todo momento e suas ideias são ignoradas até que um homem dê a mesma sugestão.	<input type="checkbox"/> Concordo Totalmente <input type="checkbox"/> Concordo Parcialmente <input type="checkbox"/> Nem discordo, nem concordo <input type="checkbox"/> Discordo Parcialmente <input type="checkbox"/> Discordo Totalmente

"Síndrome da Impostora": a impostora cultiva em si um sentimento de não-suficiência que leva ao pensamento de que elas estão enganando a si e aos demais ao estarem em um ambiente a qual não pertencem.	<input type="checkbox"/> Concordo Totalmente <input type="checkbox"/> Concordo Parcialmente <input type="checkbox"/> Nem discordo, nem concordo <input type="checkbox"/> Discordo Parcialmente <input type="checkbox"/> Discordo Totalmente
Outro	Exemplificar:

2. Na sua percepção, os desafios profissionais enfrentados por homens e mulheres é o mesmo?

Viés de gênero nas avaliações, que impacta na avaliação negativa das mulheres no seu ambiente de trabalho. Esse prejuízo nas avaliações faz com que a simples demonstração de competência não garanta que uma mulher avance para o mesmo nível organizacional que um homem, mesmo com desempenho equivalente.	<input type="checkbox"/> Concordo Totalmente <input type="checkbox"/> Concordo Parcialmente <input type="checkbox"/> Nem discordo, nem concordo <input type="checkbox"/> Discordo Parcialmente <input type="checkbox"/> Discordo Totalmente
Estereótipo "pense em gerente, pense em homem"	<input type="checkbox"/> Concordo Totalmente <input type="checkbox"/> Concordo Parcialmente <input type="checkbox"/> Nem discordo, nem concordo <input type="checkbox"/> Discordo Parcialmente <input type="checkbox"/> Discordo Totalmente
As mulheres precisam dar conta de tudo (casa, filhos, trabalho, marido). Caso não consigam se sentem culpadas, o que pode levar até a transtornos psicológicos como burnout, depressão, etc.	<input type="checkbox"/> Concordo Totalmente <input type="checkbox"/> Concordo Parcialmente <input type="checkbox"/> Nem discordo, nem concordo <input type="checkbox"/> Discordo Parcialmente <input type="checkbox"/> Discordo Totalmente
Outro	Exemplificar:

3. Qual o comportamento a ser adotado pelas mulheres para que tenham efetivas possibilidades de promoção na carreira?

Auto-conhecimento, reconhecer suas qualidades, interesses e potencial, superando a insegurança e/ou a Síndrome do Impostor.	<input type="checkbox"/> Concordo Totalmente <input type="checkbox"/> Concordo Parcialmente <input type="checkbox"/> Nem discordo, nem concordo <input type="checkbox"/> Discordo Parcialmente <input type="checkbox"/> Discordo Totalmente
Estabelecimento de metas e objetivos.	<input type="checkbox"/> Concordo Totalmente <input type="checkbox"/> Concordo Parcialmente <input type="checkbox"/> Nem discordo, nem concordo <input type="checkbox"/> Discordo Parcialmente <input type="checkbox"/> Discordo Totalmente
Plano de ação: Educação formal e Comportamento (Coaching ou Mentoring)	<input type="checkbox"/> Concordo Totalmente <input type="checkbox"/> Concordo Parcialmente <input type="checkbox"/> Nem discordo, nem concordo <input type="checkbox"/> Discordo Parcialmente <input type="checkbox"/> Discordo Totalmente

Encontrar um modelo, ou seja, algum indivíduo que possa ser tomado como exemplo. Este indivíduo pode estar na figura do mentor, um sponsor, mas também pode ser uma pessoa com qual a profissional não tem nenhum relacionamento. O importante é que seja possível encontrar inspiração para o próprio desenvolvimento através de uma história de sucesso.	<input type="checkbox"/> Concordo Totalmente <input type="checkbox"/> Concordo Parcialmente <input type="checkbox"/> Nem discordo, nem concordo <input type="checkbox"/> Discordo Parcialmente <input type="checkbox"/> Discordo Totalmente
Outro	Exemplificar:

Parte IV – Percepções sobre liderança feminina, maternidade e pandemia:

1. Como funciona a divisão de tarefas no seu ambiente familiar?
2. Você pode contar com rede de apoio?
3. O incentivo dos pais e/ou do marido e o apoio doméstico tende a influenciar a decisão da mulher em ascender na carreira?

Concordo Totalmente
 Concordo Parcialmente
 Nem discordo, nem concordo
 Discordo Parcialmente
 Discordo Totalmente

4. (Se aplicável) Como se deu sua relação com o mercado corporativo desde que se tornou mãe?

Vida pessoal em primeiro lugar: Mulheres escolhem preservar o convívio com a família, amigos e rede de apoio, em detrimento da ascensão na carreira	<input type="checkbox"/> Concordo Totalmente <input type="checkbox"/> Concordo Parcialmente <input type="checkbox"/> Nem discordo, nem concordo <input type="checkbox"/> Discordo Parcialmente <input type="checkbox"/> Discordo Totalmente
Distância dos filhos pequenos é psicologicamente dolorosa	<input type="checkbox"/> Concordo Totalmente <input type="checkbox"/> Concordo Parcialmente <input type="checkbox"/> Nem discordo, nem concordo <input type="checkbox"/> Discordo Parcialmente <input type="checkbox"/> Discordo Totalmente
Ascensão de carreira adiada: Preservação do convívio familiar, com o cônjuge e com os filhos pequenos.	<input type="checkbox"/> Concordo Totalmente <input type="checkbox"/> Concordo Parcialmente <input type="checkbox"/> Nem discordo, nem concordo <input type="checkbox"/> Discordo Parcialmente <input type="checkbox"/> Discordo Totalmente
Licenças maternidade ou para cuidados com filhos afetam as preferências da organização	<input type="checkbox"/> Concordo Totalmente <input type="checkbox"/> Concordo Parcialmente <input type="checkbox"/> Nem discordo, nem concordo <input type="checkbox"/> Discordo Parcialmente <input type="checkbox"/> Discordo Totalmente

<p>Mulheres sobrecarregadas pelo esforço para equilíbrio entre vida pessoal e profissional, o que exige maior esforço para mesmo resultado na empresa</p>	<p><input type="checkbox"/> Concordo Totalmente <input type="checkbox"/> Concordo Parcialmente <input type="checkbox"/> Nem discordo, nem concordo <input type="checkbox"/> Discordo Parcialmente <input type="checkbox"/> Discordo Totalmente</p>
<p>Outro</p>	<p>Exemplificar:</p>

5. Como é para você conciliar filhos e carreira?

6. Como você percebe o impacto da pandemia na sua carreira profissional?

<p>Os níveis de satisfação e o bem-estar das mulheres no trabalho foram impactados pela pandemia.</p>	<p><input type="checkbox"/> Concordo Totalmente <input type="checkbox"/> Concordo Parcialmente <input type="checkbox"/> Nem discordo, nem concordo <input type="checkbox"/> Discordo Parcialmente <input type="checkbox"/> Discordo Totalmente</p>
<p>As mulheres estão lidando com responsabilidades domésticas muito mais do que antes.</p>	<p><input type="checkbox"/> Concordo Totalmente <input type="checkbox"/> Concordo Parcialmente <input type="checkbox"/> Nem discordo, nem concordo <input type="checkbox"/> Discordo Parcialmente <input type="checkbox"/> Discordo Totalmente</p>
<p>As mulheres não se desligam do trabalho e dedicam tempo para elas mesmas com medo dos impactos negativos na carreira.</p>	<p><input type="checkbox"/> Concordo Totalmente <input type="checkbox"/> Concordo Parcialmente <input type="checkbox"/> Nem discordo, nem concordo <input type="checkbox"/> Discordo Parcialmente <input type="checkbox"/> Discordo Totalmente</p>
<p>Outro</p>	<p>Exemplificar:</p>

7. Muito se fala sobre exaustão na pandemia. Você se sentiu assim?

- Sim
 Não

8. Caso resposta seja positiva:

8.1.o “ser mulher” contribuiu para esse sentimento?Dê um exemplo.

8.2.Quais foram os impactos desta exaustão na sua vida?

Parte V - Percepções sobre vieses inconscientes, microagressões e possibilidades para o futuro:

1. Qual é o seu objetivo de carreira? A que cargo pretende chegar e em quanto tempo?
2. Na sua opinião, por que existem tão poucas mulheres ocupando os altos cargos de liderança na área tributária das empresas?

Síndrome da Impostora	<input type="checkbox"/> Concordo Totalmente <input type="checkbox"/> Concordo Parcialmente <input type="checkbox"/> Nem discordo, nem concordo <input type="checkbox"/> Discordo Parcialmente <input type="checkbox"/> Discordo Totalmente
Ao serem reconhecidas como bem-sucedidas, as mulheres deixam de estar sobrecarregadas com a imagem de serem incompetentes, mas tornam-se alvo de rejeição social, traduzida em antipatia e depreciação (“rainha de gelo”, “donzela de ferro” e “dama dragão”, entre outros).	<input type="checkbox"/> Concordo Totalmente <input type="checkbox"/> Concordo Parcialmente <input type="checkbox"/> Nem discordo, nem concordo <input type="checkbox"/> Discordo Parcialmente <input type="checkbox"/> Discordo Totalmente
Mulheres adiam a realização dos seus objetivos de carreira em razão das questões familiares, compromisso com o cuidado com os filhos pequenos e em respeito às decisões tomadas com o cônjuge.	<input type="checkbox"/> Concordo Totalmente <input type="checkbox"/> Concordo Parcialmente <input type="checkbox"/> Nem discordo, nem concordo <input type="checkbox"/> Discordo Parcialmente <input type="checkbox"/> Discordo Totalmente
Estereótipo “pense em gerente, pense em homem”	<input type="checkbox"/> Concordo Totalmente <input type="checkbox"/> Concordo Parcialmente <input type="checkbox"/> Nem discordo, nem concordo <input type="checkbox"/> Discordo Parcialmente <input type="checkbox"/> Discordo Totalmente
Mulheres com filhos pequenos ou em idade reprodutiva são preteridas em algumas nomeações.	<input type="checkbox"/> Concordo Totalmente <input type="checkbox"/> Concordo Parcialmente <input type="checkbox"/> Nem discordo, nem concordo <input type="checkbox"/> Discordo Parcialmente <input type="checkbox"/> Discordo Totalmente
Outro	Exemplificar:

3. Você já sofreu ou presenciou alguma microagressão no seu ambiente de trabalho?

- Sim, sofri.
 Sim, presenciei.
 Sim para ambas.
 Não para ambas.

4. Caso a resposta tenha sido afirmativa para alguma das hipóteses, classifique abaixo qual foi o (s) tipo (s) de microagressão sofrida/presenciada:

Gaslighting é um termo utilizado para referir-se à violência emocional através de manipulação psicológica, que leva a mulher e as pessoas ao seu redor acharem que ela enlouqueceu ou que é incapaz.	<input type="checkbox"/> Concordo Totalmente <input type="checkbox"/> Concordo Parcialmente <input type="checkbox"/> Nem discordo, nem concordo <input type="checkbox"/> Discordo Parcialmente <input type="checkbox"/> Discordo Totalmente
--	---

O mansplaining se refere a uma fala do homem, explicando determinadas tarefas à mulher como se ela fosse incapaz de compreender ou executar a tarefa pelo fato de ser mulher.	<input type="checkbox"/> Concordo Totalmente <input type="checkbox"/> Concordo Parcialmente <input type="checkbox"/> Nem discordo, nem concordo <input type="checkbox"/> Discordo Parcialmente <input type="checkbox"/> Discordo Totalmente
Manterrupting: A expressão foi criada para denominar o ato de os homens interromperem constantemente a fala das mulheres de maneira desnecessária, impossibilitando que elas concluam seu raciocínio.	<input type="checkbox"/> Concordo Totalmente <input type="checkbox"/> Concordo Parcialmente <input type="checkbox"/> Nem discordo, nem concordo <input type="checkbox"/> Discordo Parcialmente <input type="checkbox"/> Discordo Totalmente
Slut-shaming é uma maneira de se referir, depreciativamente, às mulheres em relação à sua sexualidade, modo de se vestir, penteados, etc.	<input type="checkbox"/> Concordo Totalmente <input type="checkbox"/> Concordo Parcialmente <input type="checkbox"/> Nem discordo, nem concordo <input type="checkbox"/> Discordo Parcialmente <input type="checkbox"/> Discordo Totalmente
Bropriating: Acontece quando o homem se apropria da mesma ideia já expressada ou realizada anteriormente por uma mulher, levando os créditos por ela.	<input type="checkbox"/> Concordo Totalmente <input type="checkbox"/> Concordo Parcialmente <input type="checkbox"/> Nem discordo, nem concordo <input type="checkbox"/> Discordo Parcialmente <input type="checkbox"/> Discordo Totalmente
Outro	Exemplificar:

5. Você reportou essa microagressão para o gestor/canal responsável?

Sim

Não

6. Se reportou, o responsável tomou alguma providência? E se uma microagressão fosse reportada a você, qual seria a sua conduta?

7. Como essa situação te impactou?

8. Como você percebe a efetividade das políticas de incentivo adotadas pelas organizações (cotas, Programas de Liderança Feminina, entre outros) na redução das barreiras existentes e auxílio às mulheres no encareiramento?

Cotas	<input type="checkbox"/> Concordo Totalmente <input type="checkbox"/> Concordo Parcialmente <input type="checkbox"/> Nem discordo, nem concordo <input type="checkbox"/> Discordo Parcialmente <input type="checkbox"/> Discordo Totalmente
Programas de Desenvolvimento de Liderança Feminina	<input type="checkbox"/> Concordo Totalmente <input type="checkbox"/> Concordo Parcialmente <input type="checkbox"/> Nem discordo, nem concordo <input type="checkbox"/> Discordo Parcialmente

	[] Discordo Totalmente
Outro	Exemplificar:

9. Como as empresas poderiam tratar de modo mais efetivo as principais barreiras a ascensão das mulheres aos altos cargos de liderança?
10. Sua sugestão de ações para as organizações alcançarem maior de mulheres nas altas posições da área tributária.
11. Sua mensagem para as mulheres que ainda estão começando ou ainda não chegaram lá.

APENDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO - TCLE

(entrevista)

Você está sendo convidado(a) a participar de uma pesquisa sobre os **“Desafios da equidade de gênero na área tributária: a representatividade de mulheres nas mais altas posições em organizações brasileiras”**, cujo objetivo geral é analisar os motivos da baixa participação de mulheres em cargos de alta liderança, como por exemplo, Diretoria, CFO, “Vice Presidente”, “Head de Taxes”. Essa pesquisa constitui requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão e Negócios, pelo Programa de Mestrado Profissional em Gestão e Negócios da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

Neste momento, sua participação se dá através de uma entrevista, que terá o **áudio e vídeo gravados**, para posterior transcrição das falas. Dessa forma, você estará contribuindo para o desenvolvimento de novos conhecimentos e entendimento acerca desta temática, cada vez mais discutida em nossa sociedade, mas que carece de pesquisa acadêmica, o que poderá, eventualmente, beneficiar você e outras pessoas no futuro.

Os registros serão sempre tratados confidencialmente, e utilizados somente para fins desta pesquisa. A sua participação é voluntária e não obrigatória, os riscos da pesquisa são mínimos e, nesse sentido, se a qualquer momento você sentir qualquer desconforto ou constrangimento, poderá desistir e retirar seu consentimento.

Caso você tenha dúvidas, queira maiores informações sobre este estudo e/ou tenha interesse em receber uma devolução global dos resultados da pesquisa, poderá entrar em contato com a pesquisadora responsável, mestrande Fernanda Cândido Siegmann Nery, pelo e-mail neryfernanda@edu.unisinos.br.

Por recomendação da OMS e do Ministério da Saúde em relação ao Covid-19, as entrevistas realizadas no ano de 2021 ocorrerão de forma remota. Assim, ao confirmar seu aceite no presente Termo: 1) você autoriza a sua participação na pesquisa, e aceita que seus dados coletados **em áudio e vídeo** sejam usados para fins científicos; e 2) declara que foi informado dos objetivos e dos procedimentos desta pesquisa.

Ao marcar a opção “aceito participar da pesquisa”, e retornar-me por e-mail este documento, você estará assinando virtualmente o Termo de Consentimento. É importante que você também guarde uma cópia deste TCLE.

Atenciosamente,

Fernanda Cândido Siegmann Nery – mestrande e pesquisadora responsável

() Aceito participar da pesquisa

_____, _____, de _____ de 20___.
(local)

APÊNDICE C – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO - TCLE

(workshop)

Você está sendo convidado(a) a participar de uma pesquisa sobre os **“Desafios da equidade de gênero na área tributária: a representatividade de mulheres nas mais altas posições em organizações brasileiras”**, cujo objetivo geral é analisar os motivos da baixa participação de mulheres em cargos de alta liderança, como por exemplo, Diretoria, CFO, “Vice Presidente”, “Head de Taxes”. Essa pesquisa constitui requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão e Negócios, pelo Programa de Mestrado Profissional em Gestão e Negócios da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

Neste momento, sua participação se dá através de um workshop, que terá o **áudio e vídeo gravados**, para posterior transcrição das falas. Dessa forma, você estará contribuindo para o desenvolvimento de novos conhecimentos e entendimento acerca desta temática, cada vez mais discutida em nossa sociedade, mas que carece de pesquisa acadêmica, o que poderá, eventualmente, beneficiar você e outras pessoas no futuro.

Os registros serão sempre tratados confidencialmente, e utilizados somente para fins desta pesquisa. A sua participação é voluntária e não obrigatória, os riscos da pesquisa são mínimos e, nesse sentido, se a qualquer momento você sentir qualquer desconforto ou constrangimento, poderá desistir e retirar seu consentimento.

Caso você tenha dúvidas, queira maiores informações sobre este estudo e/ou tenha interesse em receber uma devolução global dos resultados da pesquisa, poderá entrar em contato com a pesquisadora responsável, mestranda Fernanda Cândido Siegmann Nery, pelo e-mail neryfernanda@edu.unisinos.br.

Por recomendação da OMS e do Ministério da Saúde em relação ao Covid-19, o workshop será realizado de forma remota. Assim, ao confirmar seu aceite no presente Termo: 1) você autoriza a sua participação na pesquisa, e aceita que seus dados coletados **em áudio e vídeo** sejam usados para fins científicos; e 2) declara que foi informado dos objetivos e dos procedimentos desta pesquisa.

Ao marcar a opção “aceito participar da pesquisa”, e retornar-me por e-mail este documento, você estará assinando virtualmente o Termo de Consentimento. É importante que você também guarde uma cópia deste TCLE.

Atenciosamente,

Fernanda Cândido Siegmann Nery – mestranda e pesquisadora responsável

() Aceito participar da pesquisa

_____, _____, de _____ de 20____.
(local)