

A interferência de um programa de liderança para mulheres e gestão da diversidade de gênero: o caso de uma empresa do ramo financeiro

The interference of a leadership program for women and gender diversity management: the case of a financial company

Gisele Gomes*
Jacinta Sidegum Renner**

Resumo

Este artigo aborda a gestão da diversidade de gênero nas organizações e o objetivo esteve centrado em analisar, a partir da percepção dos gestores de uma empresa do setor financeiro, a interferência de um programa de liderança para mulheres na gestão da diversidade de gênero na organização. A pesquisa se caracteriza como aplicada, de caráter descritivo, com análise e discussão de dados sob o paradigma qualitativo. Os instrumentos consistiram em uma entrevista semiestruturada e observação participante. O grupo de participantes foi composto por oito pessoas com cargos de alta liderança da empresa. Os resultados das narrativas dos participantes indicaram a criação de duas categorias: a) diversidade de gênero na gestão da empresa – conselhos de administração; e b) diversidade e inclusão para além do programa de liderança para mulheres. Verificou-se que a direção da empresa em questão teve ingerência na inclusão e intencionalidade de trazer mulheres para os Conselhos de administração em todas as unidades da empresa uma vez que estas encontram-se em menor número que os homens. Ficou evidente que o debate acerca do programa de liderança para mulheres trouxe à baila a possibilidade de abordar a propositiva da diversidade e da inclusão em um escopo mais abrangente.

Palavras-chave: Conselho de administração. Diversidade de gênero. Programa de Liderança para Mulheres.

* Doutoranda e Mestra em Diversidade Cultural e Inclusão Social pela Universidade Feevale, Brasil; E-mail: gisele@giselegomes.co

** Doutora e mestre em Engenharia de Produção com ênfase em Ergonomia pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS); Professora/pesquisadora e do Programa Doutorado e Mestrado em Diversidade Cultural e Inclusão Social na Universidade Feevale; É líder do Grupo de Pesquisa em Design da Universidade Feevale; E-mail: jacinta@fevale.br

Abstract

This article addresses the management of gender diversity in organizations and the objective was to analyze, from the perception of managers of financial company, the interference of a women's leadership program in the gender diversity management within the organization. The research is characterized as applied, descriptive, with analysis and discussion of data under the qualitative paradigm. The research instruments had been consisted of a semi-structured interview and participant observation. Eight people with senior leadership positions who work in different units and regional centers in Brazil participated in the survey. From the participants' narratives, two categories have been created: a) gender diversity in the management of the cooperative - boards of directors, and b) diversity and inclusion beyond the women's leadership program. The results indicated that there was interference in the participation of women in boards of directors, which is, the translation of the intention of bringing more women to the management of the organization, however the initiative to implement the program goes beyond the theme of women in management. There were evidences that the women's leadership program brought up the possibility of addressing the proposition of diversity and inclusion beyond the program, in a broader scope, aiming to include other minor groups in the organization.

Keywords: Gender diversity. Board of Directors. Women's Leadership Program.

Introdução

Segundo o IBGE (2018), no Brasil, as mulheres representam um contingente de 52% da população e ocupam aproximadamente 50% das posições de trabalho formais. Contudo, Teow et al (2019) mencionam que as mulheres trabalhadoras nos 33 países que fazem parte da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) ainda enfrentam desafios e desigualdades significativas nos ambientes de trabalho, a disparidade salarial persiste e as mulheres ainda estão sub-representadas na liderança corporativa, com as mulheres respondendo por apenas um em cada cinco assentos nos conselhos das maiores empresas de capital aberto da OCDE. No Brasil, de acordo com Valente (2019), a taxa de ocupação de conselhos de administração por mulheres é de 16%, e que, para além do percentual de participação de mulheres na alta liderança, ainda suscita o debate em relação a necessidade de criação de um ambiente inclusivo para a efetiva atuação das mulheres nessas posições. Para Madalozzo et al (2010), um dos pontos centrais da análise econômica sob a ótica feminista diz respeito à participação das mulheres no mercado de trabalho.

Ao adentrar na perspectiva de gênero, identificam-se questões-tensões do universo do trabalho nas esferas das masculinidades e feminilidades, em especial no que tange à participação das mulheres não apenas no mundo do trabalho formal, mas sim no paradoxo da concentração da maior parte das mulheres em posições hierárquicas inferiores, com menor remuneração e múltiplos obstáculos à promoção na carreira (COLLING; TEDESCHI, 2015). Sohn (1991) afirma que, ao contrário do que parte da literatura afirma, o trabalho feminino não constituía exceção até meados do século XX, mas que a condição feminina era vista como uma barreira para o trabalho intelectual e, conseqüentemente, em posições de liderança e de poder.

Segundo Mishra, Mishra e Sarangi (2020), o avanço das mulheres e a consequente igualdade de gênero têm implicações significativas para a formação do capital humano, aumento da produtividade do trabalho, criação de empregos, redução da pobreza e desenvolvimento socioeconômico e humano em geral. Portanto, o crescimento inclusivo e o desenvolvimento sustentável não seriam possíveis sem o empoderamento das mulheres e a

igualdade de gênero. Cabe destacar que o tema relativo à igualdade de gênero subjaz um escopo mais amplo denominado diversidade e inclusão e desponta como pauta em todo o mundo. No Brasil, o advento da globalização rompeu fronteiras culturais e físicas e vem alterando o processo de democratização da sociedade, trazendo um novo olhar aos direitos civis e promoção de igualdade de oportunidades para as pessoas em diferentes esferas do corpo social.

A gestão da diversidade é um processo destinado a criar e manter um ambiente de trabalho positivo, sendo que as semelhanças e diferenças dos indivíduos são valorizadas. A literatura sobre gestão da diversidade tem enfatizado principalmente a cultura organizacional: o seu impacto na abertura da diversidade; as práticas de gestão de recursos humanos; os ambientes institucionais e contextos organizacionais para pressões, expectativas, requisitos e incentivos relacionados à diversidade; as práticas percebidas e resultados organizacionais relacionados ao gerenciamento da diversidade dos funcionários; e várias outras questões (PATRICK; KUMAR, 2012).

E é justamente a gestão bem-sucedida da força de trabalho cada vez mais diversificada de hoje, um dos desafios globais mais importantes enfrentados pelos líderes corporativos. A diversidade da força de trabalho não é um fenômeno transitório: é a realidade de hoje e está aqui para ficar. Sociedades homogêneas tornaram-se heterogêneas, e essa tendência é irreversível. No entanto, os problemas de gerenciar a força de trabalho diversificada de hoje não decorrem da heterogeneidade da própria força de trabalho, mas da dificuldade de gestores corporativos de compreender completamente sua dinâmica, despojando-se de seus interesses (MOR BARAK, 2016).

Nesse sentido, o programa de liderança para mulheres é um conjunto de ações realizadas com mulheres associadas em uma empresa do mercado financeiro, com finalidade educativa, que busca promover a equidade de gênero, ao empoderar as mulheres para que elas possam participar da gestão em todos os níveis da organização, liderando, empreendendo e promovendo o desenvolvimento sustentável no sentido econômico, social e ambiental do modelo de negócio. Ainda, tem por objetivo macro, desenvolver lideranças para a governança da empresa e para a sociedade (FUNDAÇÃO EMPRESA, 2020).

O foco do estudo de caso sob a perspectiva da liderança feminina, decorre principalmente do fato de uma das autoras ser Embaixadora da Rede Global de Mulheres Líderes, programa surgido nos Estados Unidos com o objetivo de alavancar a participação de mulheres em instituições do mercado financeiro. Portanto, desde 2016, esta autora vem somando experiências e vivências em fóruns de lideranças em organizações.

Isto posto, o presente artigo tem por objetivo analisar, a partir da percepção dos gestores de uma empresa do setor financeiro, a interferência um programa de liderança para mulheres na gestão da diversidade de gênero na empresa.

Percurso metodológico

Esta pesquisa caracteriza-se como aplicada, de caráter descritivo, com análise e discussão de dados sob o paradigma qualitativo. A pesquisa descritiva propõe-se a descrever características de determinado fenômeno envolvendo o uso de técnicas como coleta de dados (PRODANOV; FREITAS, 2013). Consoante Minayo (2002), a pesquisa qualitativa busca responder a questões muito particulares, preocupando-se com um nível de realidade que não

pode ser quantificado e que está permeado de significados, motivos, aspirações, valores e atitudes que correspondem a zonas profundas das relações.

Quanto aos procedimentos técnicos, este é um estudo de caso com observação participante, que é a pesquisa realizada por meio do contato direto do pesquisador com o seu objeto. O estudo de caso ocorreu em uma empresa do mercado financeiro brasileiro (optou-se pela não identificação). Participaram da pesquisa oito pessoas com cargos de alta liderança que atuam em diferentes sucursais regionais no Brasil. O dimensionamento do grupo de participantes foi baseado em Thiry-Cherques (2009), que sugere a realização de oito entrevistas, correspondentes ao mínimo de seis recomendadas, acrescidas de mais duas necessárias à confirmação da saturação e, um máximo, de 15 entrevistas. As narrativas decorrentes da percepção da pesquisadora e da observação participante foram descritas em um diário de campo e abarcam dados oriundos do contato direto com os participantes por meio de reuniões quinzenais, eventos de liderança e debates que ocorreram desde 2016 até o início da pandemia de COVID-19 em 2020. Em relação aos apontamentos do diário de observação da pesquisadora, os participantes citados a partir dessas informações foram denominados como deuses e deusas da mitologia grega.

O principal instrumento de pesquisa foi uma entrevista semiestruturada. O roteiro de entrevista foi elaborado com a finalidade de compreender, sob a perspectiva de gestores de um sistema de cooperativas de crédito, o processo de constituição do Programa de Liderança Feminina e as motivações organizacionais que levaram a essa iniciativa. Para validação do roteiro de entrevista, foi realizado um teste-piloto com dois participantes para verificar se as perguntas estavam claras e compreensíveis.

As entrevistas foram realizadas entre os meses de dezembro de 2020 e janeiro de 2021 de forma virtual síncrona. Foram realizadas videochamadas com cada participante devido às normas de distanciamento social em virtude da pandemia de COVID-19. As entrevistas foram previamente agendadas e a abordagem inicial se deu por meio de troca de informações via aplicativos de mensagens. Antes de dar início às entrevistas, foi enviado o Termo de Compromisso para Utilização de Dados (TCUD), que se encontra no Apêndice C e, após assinado pelo presidente da empresa, foram iniciadas as entrevistas. Foi enviado por e-mail a todos os participantes o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), cujo conteúdo foi detalhadamente explicado no início da entrevista. As entrevistas foram gravadas e transcritas com a anuência dos entrevistados. Cabe destacar que esta pesquisa foi aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) da Universidade Feevale.

Inicialmente, os resultados das entrevistas foram categorizados. Minayo (2002, p. 70) menciona que as categorias são criadas a fim de que sejam elaboradas classificações, na qual agrupamos elementos, ideias ou expressões atinentes a conceitos e “esse tipo de procedimento de modo geral pode ser utilizado em qualquer tipo de análise em pesquisa qualitativa”. Assim, para efetuar a categorização, foi realizada: a) a leitura do material; b) a decomposição do material em partes; c) a separação por categoria; d) a descrição do resultado das categorias e, e) a inferência nos resultados. Por fim, foi realizada a triangulação dos dados, que implica em uma análise que contempla os dados coletados, a fundamentação teórica e o olhar do pesquisador (MINAYO, 2002).

Resultados e discussão

No que tange aos resultados, são expostas, inicialmente, algumas características do perfil do grupo de colaboradores. Foram entrevistadas lideranças da empresa que representam as cinco sucursais regionais da organização, contemplando assim a âmbito nacional. Todos os participantes são os responsáveis institucionais pelo programa de liderança feminina em suas respectivas sucursais, cabendo ressaltar que todos os colaboradores da pesquisa são do sexo masculino, o que reflete as relações de gênero na empresa foco do estudo.

Os achados encontrados por meio da análise das entrevistas foram classificados e resultaram na criação de duas categorias: a) a inclusão de mulheres nos Conselhos de Administração, apresentando interferências do programa de mulheres líderes na empresa; e b) a diversidade e a inclusão para além do programa, que discorre sobre as possibilidades de incursionar sobre outros temas atinentes à diversidade para além das questões de gênero.

Inclusão de mulheres nos Conselhos de Administração

As narrativas oriundas das entrevistas possibilitaram a análise sobre a interferência do programa de liderança feminina na gestão da diversidade de gênero na organização e contribuíram na compreensão sobre a diversidade de gênero e a gestão nas sucursais da empresa, em especial no que tange à participação de mulheres nos Conselhos de Administração. Segundo o relato do Participante 8, o programa de liderança para mulheres “iniciou um movimento de integrar mais mulheres na nossa gestão da empresa”. Cabe ressaltar que as expressões gestão e liderança são usadas de forma intercambiável e buscam traduzir a participação das mulheres em posições de poder decisório. Para o Participante 3, o programa: “a cada dia criando mais tração para se transformar numa frente corporativa em algo que a empresa vai patrocinar como forma de ampliar a presença feminina nas decisões da empresa” e, no intuito de elucidar a informação relativa à representação feminina nos espaços decisórios, a narrativa do Participante 6 ilustra a realidade de sua cooperativa:

Os cargos de liderança em nossa empresa eram de 87% masculino e só 13% de mulheres. E, a partir daí, 44% dos associados da organização são mulheres, estamos falando de quase meio a meio no número de associados e só 13% de mulheres em cargos de conselho de administração e conselho fiscal, certo? Aí perguntava, por que é que não temos mais mulheres ocupando cargos de liderança em nossa empresa? Decidimos mudar esse cenário (P6).

Nessa mesma linha, o Participante 8 relata que o Conselho de Administração de sua sucursal é composto por quatro mulheres e por três homens; e que ele entende que a diversidade e o programa de liderança para mulheres tiveram um impacto positivo na organização, afirmando que “para nós foi fantástico, pena que nós criamos ele recém, em 2018, devia ter sido lá atrás, mas eu acho que chegou em muito boa hora e vai ter bons frutos daqui para frente”. A Participante Hera, conselheira desta sucursal, relatou em uma reunião que participar do programa e de grupos de networking com outras mulheres lhe deram encorajamento para se posicionar nas reuniões do Conselho de Administração. Ainda, para o Participante 1, o

programa de liderança para mulheres tem se mostrado como uma iniciativa “que tem um objetivo claro, primordial, aumentar o número de mulheres nos cargos de liderança na empresa”. Nesse contexto, é importante ressaltar que as palavras *mulheres*, *liderança* e *cargos* estejam escritas de forma clara e não subjetiva, para que o propósito do programa não se perca.

Nessa trajetória e vivência junto a essas mulheres, pude perceber que muitas vezes homens e mulheres quiseram abordar a liderança como algo imaterial e abstrato, no intuito de trazer mulheres, mas sem que elas fossem, de fato, incluídas ou que tivessem poder decisório. Recordo-me que, durante a construção do objetivo e propósito de existência do programa – que é uma iniciativa que envolve mulheres associadas e visa promover a equidade de gênero, empoderando as mulheres para que possam participar na gestão em todos os níveis da organização, muitos colaboradores responsáveis pela avaliação do tema se mostraram contrários a deixar clara a presença de mais mulheres na gestão, sugerindo que isso ocorreria de forma orgânica e natural, embora, em uma reunião, o Participante 1 afirmou que “mas se for para tomar chá e fazer um encontro para debater temas atinentes ao universo feminino, as mulheres podem se reunir fora da empresa” (Diário de observação da pesquisadora, 2019).

Sobre esses desafios, Galinski et al (2015) mencionam que há evidências empíricas que revelam que a diversidade traz benefícios materiais para as organizações, comunidades e nações, mas que a grande dificuldade diz respeito à inclusão dos grupos minorizados em questão. Mencionam ainda que essa dificuldade pode ser proveniente do entendimento tanto de homens, quanto de mulheres. A Participante Atena relatou que, recentemente, enquanto membro do programa de liderança para mulheres, foi convidada a participar das tratativas de lançamento do programa em uma sucursal da empresa, e que várias mulheres pediram para retirar do objetivo do programa as palavras empoderamento e participação na gestão, porque acharam palavras muito fortes. Para Atena, além de desconfigurar o objetivo do programa de liderança para mulheres, a narrativa dessas mulheres expõe a falta de entendimento sobre o tema relacionado à importância da igualdade de gênero para sociedades mais prósperas. Para Atena “foi um balde de água fria e me feriu ver tantas mulheres se posicionando de forma contrária ao nosso propósito” (Diário de observação da pesquisadora, 2019). Levando em conta essas narrativas, entendo como importante equalizar o papel da gestão da diversidade nas organizações, bem como a contextualização do significado das palavras empoderamento e liderança.

Mor Barak (2016) destaca que, na última década, o campo da gestão da diversidade floresceu de uma área de prática nascente para uma especialização crescente em organizações empresariais, governamentais e sem fins lucrativos. A maioria das organizações globais agora tem pessoas em cargos executivos responsáveis pela diversidade, e o termo inclusão foi introduzido e muitas organizações têm áreas específicas denominadas *Diversidade e Inclusão*, ou *D&I* de forma abreviada. Assim, o princípio basilar do local de trabalho inclusivo é que a inclusão se relaciona não apenas à própria organização, mas também deve ser aplicada aos círculos em expansão que são relevantes para a vida da organização: a comunidade local, a esfera nacional mais ampla e o contexto global.

A narrativa do Participante 3 demonstra essa visão de uma liderança inclusiva:

Há muito que eu penso que a aproximação do tema liderança não deixa de ser uma forma da empresa rever seus métodos. Hoje o processo de gestão é muito mais complexo, e aí a gente pensa numa empresa preconceituosa que vai dificultar a vida do próprio líder, começa a não entender como é que funciona as decisões que a gente tem que tomar, a centralidade do associado. Então a aproximação com o tema gênero também é um pedido de evolução da nossa própria gestão, do jeito que as pessoas administram a empresa (P3).

Tendo em vista o debate acerca da liderança, entendo como importante abordar de forma breve o seu conceito, para o qual não existe uma única definição. Para Day e Antonakis (2012), a liderança é um fenômeno complexo e multifacetado e Turano e Cavazotte (2016) afirmam que o estudo sobre liderança permite um melhor entendimento das dinâmicas sociais e das realizações coletivas. Assim, conforme Schein (2009), a liderança é um fenômeno fundamental na criação de valor nas empresas, em especial, nas áreas de gestão e administração de negócios.

Cabral e Seminotti (2009) apresentam liderança como a capacidade de influenciar pessoas e se deixar influenciar por estas em uma dinâmica de vivências e influências recíprocas. Os autores evidenciam, para além da dimensão individual da liderança, uma perspectiva mais complexa de rede na qual o “indivíduo-líder” é ao mesmo tempo produtor e produto em um ambiente de interações e criação de novos sujeitos, subjetividades e intersubjetividades no qual é construído o significado da liderança em uma organização. Teixeira (2013) sustenta que, historicamente, os homens têm predominado em posições de liderança nas organizações o que não necessariamente lhes confere maior vantagem competitiva, pois há características essenciais em um bom líder que estão ligadas aos atributos femininos da liderança.

Outro ponto a deslindar diz respeito à participação da organização no contexto global. Cabe ponderar que a adesão da empresa ao Pacto Global da ONU em 2019 e que exigências de mercado vêm, de alguma forma, alterando a configuração da gestão da diversidade de gênero na empresa, uma vez que a globalização torna mais intensa a exposição à diferença e mais complexa a diferenciação social (RIBEIRO, 2008). Os debates a respeito da diversidade são partes constitutivas de qualquer sistema social, em especial, naqueles sistemas inseridos em dinâmicas de crescimento e expansão, para tanto, o Participante 3 citou o olhar de alguns organismos transnacionais em relação à participação de mulheres em assentos dos conselhos de administração:

No Banco Mundial, a gente faz negócios com o Banco Mundial, um dos itens da avaliação deles é o número de mulheres na liderança, pode afetar o custo do dinheiro que eu tomar, seu eu não tiver práticas claras e com dados o dinheiro que eu estou tomando fica mais caro (P3).

Em consonância com essa narrativa, o Participante 2 complementou sobre o fato de haver um Conselho da holding responsável por todas as sucursais, ou seja, a última instância da liderança da empresa e que, para alcançar posições nesse conselho, a empresa precisa trabalhar o tema da diversidade de gênero em suas sucursais, o que foi expresso da seguinte forma: “quando a gente tiver um número significativo, um número maior, eu acho que a gente

vai ter mais massa crítica de mulheres, e para esse futuro chegar, a gente tem que começar logo com isso”. O Participante 2 ainda complementou sobre um banco japonês que concedia taxas mais baratas caso houvesse mulheres nos conselhos de administração da empresa.

Ao analisar o cenário da participação de mulheres em posições de liderança no Brasil e no mundo, a representação de mulheres em Conselhos é a taxa mais baixa de todas as esferas de liderança. No Brasil, segundo Valente (2019), o percentual de mulheres em Conselhos de administração é de 16% e, em âmbito global, as mulheres representam apenas 10% dos assentos em Conselhos de Administração. Sobre a participação de mulheres em conselhos de administração, Terjesen, Couto e Francisco (2015) conduziram um estudo acadêmico que analisou empiricamente 3.876 empresas públicas em 47 países a respeito de um amplo conjunto de mecanismos de governança corporativa e concluíram que empresas com mais conselheiras mulheres têm melhor desempenho de mercado e de retorno sobre ativos. Ademais, evidenciaram que as empresas que se preocupam com a independência do conselho, bem como aquelas que atuam em ambientes mais complexos, têm maior probabilidade de ter conselhos com equilíbrio de gênero. Nesse sentido, visando a uma maior presença de mulheres em conselhos, alguns países trabalham na perspectiva de estabelecimento de cotas, em especial no que tange às empresas públicas ou com participação acionária de governos e, por exemplo, países como Noruega, Finlândia, França e Canadá já estabeleceram cotas mandatórias para mulheres em conselhos de administração de empresas públicas.

Na empresa estudada, o programa de mulheres líderes é entendido como uma iniciativa de gestão da diversidade de gênero, cuja adesão é realizada de forma livre e de acordo com a estratégia de cada sucursal. Para o Participante 2, trata-se de uma construção em que: “nós procuramos identificar o processo de liderança e não de cota, uma política de cotas a gente entende que não é por aí o caminho, você tem que conquistar, é muito mais a conquista. Então vejo mais ou menos por aí”. Endossando essa narrativa o Participante 8 relatou:

Olha, desde a primeira vez que falaram de participação de mulheres ou não sei o quê, eu falei assim, se você me vier colocar um projeto ou uma proposta que vai ter cota, eu nego no mesmo instante, eu não patrocino, eu não aceito, porque eu acho que cota para mim é a maior burrice do mundo. Porque hoje nós temos, por exemplo, se você me disser que eu vou entrar numa faculdade porque eu sou branco, mas eu tenho uma cota, porém branco e um outro de outra cor fica fora por minha causa, e talvez é muito mais inteligente do que eu, na minha testa está escrito que eu sou um burro, sabe? Nesse sentido, não, é sério, nesse sentido eu não concordo com cotas (P8).

Observa-se que essa mesma narrativa está presente em outros relatos de participantes que se mostram contrários ao estabelecimento de cotas em relação à participação de mulheres em esferas decisórias. O Participante 8 acredita ainda que as oportunidades estão postas e basta que as pessoas saibam aproveitá-las. Embora se posicione contrário às cotas, o Participante 8 é Presidente da única sucursal de toda a empresa com um conselho formado majoritariamente por mulheres. O conselho de sua cooperativa conta com a participação de quatro mulheres e de três homens, sendo a única subsidiária de toda a empresa que contabiliza mais mulheres do que homens no conselho de administração. Para o Participante 8, a sucursal vem preparando pessoas, independentemente do gênero, para ocupar os cargos de liderança, e que ele mesmo, de forma pessoal, realizou eventos em muitas comunidades, conscientizando homens e

mulheres da importância de ambientes mais diversos, com mais complementaridade e com maior participação de mulheres na organização. Na mesma linha de pensamento, o Participante 1 expôs que não gosta do termo cotas, pois entende que há uma intencionalidade de:

[...] querer se aproveitar de muitas vezes da sua deficiência para se favorecer, de aproveitar a diversidade, digamos assim, diante de uma condição física ou de gênero, para tentar tirar proveito de forma desproporcional. Ou seja, porque eu tenho essa condição eu preciso ter cota, eu preciso ter isso, não, não é isso, eu acho que o tema tem que vir à mesa, eu acho que o programa de mulheres líderes é um dos melhores exemplos dentro da empresa para a gente tocar isso (P1).

Pontuamos aqui uma inflexão, fruto de observação participante, que a maior parte das lideranças da organização tem um posicionamento contrário à adoção de práticas de ações afirmativas de gênero. Recentemente, em um evento organizado nacional organizado pela empresa, a Presidente de uma sucursal disse que nunca sofreu nenhum tipo de preconceito ou dificuldade por ser mulher e que, bastam as mulheres levantarem a mão, se interessarem e se candidatarem, para acederem às posições de liderança, portanto não há necessidade de ações afirmativas, e que, embora sua sucursal tenha aderido ao programa de mulheres líderes, seu foco não são mulheres feministas e que o termo empoderamento está mal-empregado. Pessoalmente, enquanto pesquisadora do tema e também como Embaixadora da Rede Global de Mulheres Líderes, entendo que esse posicionamento não reflete a realidade da organização, que conta com 104 líderes homens e apenas três líderes mulheres, existindo de forma clara uma lacuna de gênero em cargos de liderança. Dados do IBGE (2018) apontam que as mulheres têm, inclusive, maior formação que os homens, o que demonstra que elas vêm se preparando para atuação no mercado de trabalho.

Em primeira instância, no intuito de abarcar as narrativas acerca das cotas, nos reporta a pensar as lideranças da organização bem como grande parte da sociedade brasileira acredita que a meritocracia pode responder às demandas por participação mais equânime de grupos minorizados em nossa sociedade, mas a mesma problemática se identifica em relação a questões étnico-raciais. Munanga (2004) aborda a questão apontando para a necessidade de um entendimento amplo em relação a quem necessita de cotas em uma perspectiva interseccional, na qual raça, classe, sexo e religião se cruzam. Há, por assim dizer, a falta de um entendimento mais global e profundo de nossas bases estruturantes tanto em relação a gênero quanto a raça, daí a presença no país tanto do chamado machismo estrutural (HINTZE, 2020) quanto do racismo estrutural (ALMEIDA, 2019).

No que tange à questão do mérito, apresenta-se o paradoxo da meritocracia, que tenciona explicar a persistência de disparidades associadas a gênero e raça em muitas organizações na atualidade. Seu argumento é de que, quando os gestores entendem a meritocracia como um caminho plausível e justo, tornam-se menos vigilantes em relação a suas ações individuais, o que pode acarretar em decisões tendenciosas involuntariamente. Além disso, por terem a ideia de estar operando com base na justiça social não realizam autoavaliações para descobrir quaisquer vieses demográficos ocultos. Sendo assim, para além da perspectiva pessoal dos gestores, há que se levar em consideração a forma como as instituições operam em relação aos meandros de poder em todas as esferas da sociedade (FOUCAULT, 1979).

Sob a ótica da administração ainda não há consenso acerca da adoção de cotas, mas um entendimento de que a participação de mulheres nos conselhos melhora a performance financeira e a dinâmica interpessoal. Para Merchant (2011), cotas tendem a indicar *tokenismo*⁸, e que, se as lideranças do conselho não estiverem convencidas da importância da igualdade de gênero nas dinâmicas de gestão, as mulheres tendem apenas a ocupar um assento sem serem de fato incluídas. Atesta, ainda, que, em países como a Noruega, um dos primeiros a implementar cotas, as mulheres indicadas para os conselhos foram apontadas como menos preparadas. Por fim, para ela, as cotas tratam os sintomas, mas não a doença em si. Gertsberg, Mollerstrom e Pagel (2021) apresentam estudos que indicam que mulheres indicadas por cotas, e que tiveram um trabalho de preparação prévia por parte de seus *sponsors* têm a mesma performance que seus colegas homens.

Benouri, De Amicis e Falconieri (2020) apresentam um estudo comparativo relativo ao impacto sobre as características do conselho face às regulamentações obrigatórias *versus* consultivas em relação às cotas de gênero. A experiência de três países europeus França e Itália (regime obrigatório) e Reino Unido (regime consultivo) indicou que, embora a porcentagem de mulheres nos conselhos Women on Board (WoB) geralmente aumente após a introdução da regulamentação, esse efeito é mais forte em regimes obrigatórios. Ainda, apontaram que a qualidade do conselho, medida por vários indicadores como tamanho, ocupação, qualificações e independência, geralmente melhora mais em regimes obrigatórios.

No Brasil, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) lançou em 2020 a agenda positiva de governança, que convoca empresas a se posicionarem frente aos desafios do mundo atual. Na agenda, consta um capítulo sobre a importância do tema diversidade e inclusão; contudo o IBGC redigiu uma carta de opinião na qual posiciona-se contrário à adoção de cotas para mulheres em conselhos de administração tanto no contexto de empresas públicas como em empresas privadas.

Com base nesses dados, contribuo com minha percepção construída com base em minhas vivências na Rede Global de Mulheres Líderes em relação à inclusão das mulheres nas dinâmicas decisórias. No meio empresarial, há uma frase atribuída à Vernã Myers (2019), Vice-Presidente de Inclusão da Netflix, que diz: “diversidade é convidar para a festa e inclusão é tirar para dançar”. É imprescindível formar uma base de mulheres, mas, igualmente, importante é deixar que elas consigam participar de forma efetiva e sejam respeitadas nesses espaços. Endossando o imperativo da inclusão, Kakabadse (2015) constata que um número muito pequeno de mulheres em assentos no conselho causa um impacto pouco significativo. Nesse sentido, o Participante 8 trouxe o relato de sua percepção em relação à inclusão de mulheres e a interação com seus pares:

Olha, nós temos aquela assinatura com o pacto da ONU lá, mas já conseguimos assim então, de certa forma, pelo menos em parte, mas isso é só uma parte, isso não quer dizer que nós somos belos e formosos e às vezes tu tem quatro mulheres ali, isso não diz tudo. Então nós temos que ter essa igualdade de gênero em todos ambientes, em todos os nossos pronunciamentos, sabe? Em todo momento, você tem que ser

⁸ A expressão tokenismo foi vista pela primeira vez em 1962 em um artigo de Martin Luther King, intitulado: “The Case against ‘Tokenism’”, publicado no mesmo ano pelo The New York Times. Refere-se à utilização simbólica de indivíduos para dar uma representatividade, para passar uma imagem progressista de uma organização ou de um projeto que incorpora um número mínimo de membros de grupos minoritários somente para gerar uma sensação de diversidade ou igualdade. Porém, não existe um esforço real para incluir essas minorias e dar-lhes os mesmos direitos e poderes do grupo dominante.

seu patrocinador, por exemplo, desse pacto na igualdade de gênero, então dar essa oportunidade, vejo assim em todos os momentos. E assim: não, agora a mulher é tudo o homem não é nada, eu acho que assim, nós temos que ser realmente iguais para todos, o papel é igual, para todos tem o mesmo direito, mas para todos tem a mesma responsabilidade e vamos fazer isso juntos, eu acho que isso vai valorizar muito o nosso andar e a nossa cooperativa daqui para frente (P8).

Percebo que, para além da diversidade e seu aposto que é a inclusão, a sociedade e as organizações carecem de um entendimento amplo sobre diversidade de gênero e sobre como gerir diferentes realidades. A funcionária de uma cooperativa de crédito, responsável pela implementação de programas junto às comunidades, relatou que o Presidente de sua cooperativa disse não ver necessidade de implantar o programa de liderança para mulheres, pois já possui duas mulheres em seu conselho de administração, ou seja, possui um percentual de 20%. Perguntei a essa funcionária se as conselheiras de administração tinham voz e vez nas reuniões do colegiado, e ela me informou que não, que os pleitos dessas conselheiras nunca eram aprovados. Pelo que observei, nessa mesma linha, outras cooperativas já se mostraram contrárias à implantação do programa de liderança para mulheres por não verem necessidade de abordar o tema da equidade de gênero ou ainda por já contarem com uma ou duas mulheres em seus conselhos.

De acordo com estudos (PADGETT, 2014), é imprescindível que haja um número mínimo de mulheres nos conselhos de administração para que sua participação seja efetiva e não meramente simbólica. Para Walton (2021), existe o chamado poder das três, no qual uma mulher representa um *token*, duas trazem representatividade e três formam uma voz, o que, enquanto pesquisadora participante, observei como realidade em muitas narrativas de lideranças da empresa.

Ainda sobre o estabelecimento de cotas, recordo-me que, em uma reunião da Rede Global de Mulheres Líderes, o Participante Zeus afirmou se mostrar contrário às cotas por acreditar que a cota nunca será de 50% em um Conselho, mas que boas práticas de gestão podem levar a esse número. Ainda sobre a questão de cotas, o Participante 6 declarou não ter uma opinião clara sobre o tema:

[...] é importante a gente ajudar que as mulheres galguem, porque também não adianta assim, cota, eu até hoje eu não sei se vale, se você perguntar: vale a pena cota ou não?, eu já tive posições assim pessoas falando a favor e contra. Hoje ainda eu não tenho uma opinião formada, mas a gente não optou pela criação de cotas, a gente optou por curso, capacitação e que essas mulheres ascendam a cargos de gestão por sua capacidade, foi por isso que nós optamos ir por esse caminho. Então, é isso que a gente quer: mulheres capacitadas que ajudem na gestão, eu acho que a gente está conseguindo, devagarzinho a gente está conseguindo (P6).

Em alguns movimentos empresariais, têm-se evitado utilizar o termo “cota” e prefere-se a aplicação da palavra “metas” no intuito de se avançar com a pauta da diversidade de gênero de forma mais fluida. Contudo, percebo entraves estruturais em nossa sociedade, em especial em relação à polarização e ao binarismo de pautas tidas como mais progressistas. Para Derrida

(2009), o pensamento binário está permeado na rede de poder predominante nas sociedades ocidentais, atribuindo às pessoas valores de acordo com hierarquias e relações de poder, criando, assim, modelos reguladores de subjetividade pautados na oposição entre o masculino, racional e completo e o feminino, incompleto. Isso significa dizer, então, que independentemente de adoção de cotas ou de metas, o poder subjetivo dos sujeitos em cargos de poder tende a determinar as escolhas organizacionais.

Sobre a questão da adoção de metas na gestão da diversidade de gênero na organização, embora assinante do Pacto Global, a empresa não tem nenhuma meta formal estabelecida. Endossando essa afirmação, o Participante 3 trouxe a seguinte narrativa:

O pacto global, ele é bem amplo, ele tenta pegar as pessoas pelos princípios e deixa muito livre as ações, missões etc., esse é um parêntese. Quando a gente decidiu não ter esse número, "nós seremos X por cento mulheres entre as coordenadoras de núcleo e nos conselhos", a decisão foi ainda não ter este número porque quando a gente coloca meta tem gente que fica de fora, tem gente que acha pouco, tem gente que acha muito. No estágio que a gente está, a gente quer comprometimento, eu quero primeiro assim, "cara, vamos botar a empresa a se comprometer que vai melhorar esse número? Vamos, isso para a gente está nessa etapa da discussão, logo ali na frente eu acho que vai ficar inevitável, vai ser inevitável a gente ter números (P3).

Percebo que a definição de metas em relação à igualdade de gênero em todas as esferas decisórias da empresa ainda é uma estrada em construção. À vista disso, para o Participante 2, a mudança mais significativa foi de fato a institucionalização do programa de liderança para mulheres, ou seja, a migração de uma iniciativa isolada de algumas sucursais para um Programa formal da Fundação da empresa:

E aí no decorrer foi amadurecendo, foi ganhando mais corpo, foi se aprimorando e culminou com a institucionalização, mas eu acho que mais do que a institucionalização do programa pela fundação, foi possível determinar um objetivo claro desse programa, que é trabalhar, aumentar a igualdade de gênero nas lideranças da empresa. Isso não estava tão definido tão claramente, talvez se tangenciava o assunto, tinham vários outros objetivos, cada cooperativa colocava formar mulheres para o cooperativismo, mais mulheres em impacto regional, mas na verdade faltava aquele ponto crucial, aquele objetivo claro e eu acho que isso que a gente conseguiu mais do que institucionalizar baseado em toda a experiência adquirida pelas cooperativas (P2).

Em suma, percebo que houve um incremento de mulheres em posições de liderança na empresa, e que esse debate transversal acerca da participação das mulheres depende de fatores humanos, por parte de homens e mulheres, da estrutura organizacional e de movimentos da sociedade brasileira e mundial. Para o Participante 8: "isso tem de ser construído com o tempo, não é assim de uma hora para outra, porque você também muito bem sabe que a governança ainda é complexa, não é tão simples". Ou seja, em uma organização complexa, parte do mundo VUCA – volátil, complexo, incerto e ambíguo (RODRIGUES, 2018), existem diversas instâncias a serem contempladas para o início de um processo de transformação.

Assim ponderamos que o entendimento do escopo macro da inclusão e diversidade e suas diversas interseções podem auxiliar nesse movimento de compreensão da complexidade do tema. Na sequência, apresento a categoria que discorre sobre o programa ser entendido como o início do processo de conscientização para outras questões que compõem a diversidade.

Diversidade e inclusão para além do Programa de Liderança para Mulheres

Na organização estudada, os participantes citaram o programa de liderança para mulheres como uma iniciativa que inaugurou o debate acerca de boas práticas relacionadas à diversidade e inclusão enquanto um escopo mais abrangente e que envolve outros grupos minorizados para além das mulheres. Afora o programa com foco em mulheres, atualmente a empresa trabalha também com jovens - questão geracional, e algumas sucursais iniciaram um Comitê de Inclusão e Diversidade - abarcando pilares como PcDs, LGBTQIA+, religião entre outros.

Para o Participante 2, um ponto a destacar é que o programa de liderança para mulheres “passa a ser líder desse movimento de inclusão e diversidade, para mim o programa é por assim dizer o carro-madrinha”. Nessa mesma linha, o Participante 7 trouxe o seguinte relato:

[...] o programa está nos ajudando a abrir os olhos para a diversidade, sabe? Eu acho que ele é uma alavanca, sabe, para nós. Porque ainda bem, sabe, que nós temos esse programa, porque está nos ajudando a abrir os olhos para a diversidade em todos os aspectos (P7).

Assim, se percebe que a organização, a partir do programa, passou a enxergar como importante o olhar para outros públicos. Na minha concepção, mesmo partindo do público mulheres, se for incluído um olhar interseccional, teremos outros pilares da diversidade contemplados. Mendes (2004) retrata a diversidade por meio de um modelo teórico contemplando dois grandes grupos: a evolução temporal e a percepção visual. Nessa matriz, são considerados **aspectos** como gênero, etnia, conformação física, idade e nacionalidade. Bem como atributos relativos a valores tais como: background socioeconômico, religião, ideologia política, personalidade e habilidades cognitivas e motoras, e esses atributos perfazem a identidade social e cultural dos indivíduos, sendo classificadas como afiliações pessoais, que têm significativa influência nas experiências de vida das pessoas e se caracterizam como fatores cruciais (COX JR., 1991).

Neste contexto, Cox Jr. (1991) enfatiza que “o eu” não é determinado apenas pelas identidades de grupo, mas que várias identidades de grupo desempenham um papel na maneira como nos definimos, bem como na maneira como os outros nos veem. Velho (1994) destaca que, nas sociedades complexas moderno-contemporâneas, a constituição de identidades ocorre por meio de um jogo intenso e dinâmico de papéis sociais que tem relação com experiências e interações distintas em função de contextos, situações e papéis diversos e que, a partir do olhar da gestão da diversidade de gênero, outros temas surgirão. Nesse contexto, o Participante 3 apresentou a seguinte narrativa:

O programa de liderança para mulheres é a ação mais concreta da inclusão e da diversidade que a gente tem na empresa hoje, e acho que vai ser o grande motor do tema inclusão e diversidade na organização por muito tempo. Por uma coisa que eu falei bem no início, que eu acho que é o mais óbvio, da inclusão e diversidade. É aquilo que não encontra barreiras culturais tão grandes, até tem, mas as pessoas têm um certo constrangimento de admitir, então é até mais fácil que ninguém hoje tem coragem de dizer: “não, eu sou machista”, fica feio, mas o cara dizer que não gosta de gay, bom, daí depende do ambiente (P3).

Levando em consideração essa asserção, se entende que o debate sobre a diversidade e a inclusão pela perspectiva construída a partir de gênero pode oferecer um caminho menos tortuoso, tal como o Participante 6 apontou: “o programa de liderança para mulheres irradia sabe? Ele parece que começa a trazer mais assuntos juntos, é tipo um ímã, sabe? Ele começa a trazer esses pontos para perto”. Segundo Mor Barak (2016), a abordagem pelo prisma da gestão da diversidade, em especial nos negócios globais de hoje, é bastante diferente da legislação de direitos civis e dos programas de ação afirmativa de outrora. A gestão da diversidade passou a ser entendida como uma alavanca positiva no ambiente corporativo em termos de negócios e busca o gerenciamento da diversidade e do entendimento das diferenças para o um melhor resultado organizacional (PATRICK; KUMAR, 2012).

Embora essa abertura para outros temas esteja ocorrendo ainda, torna-se necessário um olhar interseccional, que pode ter como início o marcador gênero e impactar tanto o perfil de mulheres participantes do programa de liderança para mulheres, bem como ser o ponto de partida para a inclusão de outras intersecções. O conceito de interseccionalidade surge a partir da crítica feminista negra em relação a leis e práticas antidiscriminação direcionadas às vítimas do racismo patriarcal, expondo a necessidade de se contemplar a inseparabilidade estrutural do racismo, do capitalismo e do cis-heteropatriarcado, na qual as mulheres negras acabam por ser atingidas repetidas vezes pelo cruzamento e sobreposição de gênero, raça e classe, considerados modernos aparatos coloniais (AKOTIRENE, 2019). Nesse contexto, o Participante 6 trouxe o seguinte relato:

Agora a questão do assunto do público negro, por exemplo, a entrada deles para nós também é muito natural isso, sabe? A gente não tem nenhuma, só que para nós é natural, só que a discussão não acontece em torno disso, só que eu vejo que com o assunto diversidade, isso está começando a criar mais força a partir do programa. Então eu acho que ainda bem que a gente deu esse passo, porque eu acredito que vai facilitar muito também sobre a questão do homossexualismo, também que eu acho que isso é algo que também para nós é muito tranquilo não vejo problema nenhum quanto a isso. Só que para mim pode ser, mas daqui a pouco pode ter pessoas que tenham alguma restrição, ou esse assunto pode ser algo meio velado também, que o programa também pode trazer com facilidade a discussão (P6).

Enquanto pesquisadora participante, recordo-me de um evento realizado no ano de 2017 com a participação de várias sucursais na qual não tivemos na audiência nenhuma participante com fenótipo negro. Mas, para o Participante 7, o programa de liderança para mulheres pode auxiliar na dinâmica de entendimento sobre a temática da diversidade:

Ela complementa, ela colabora para que a gente experimente entrar nesse assunto e que a gente também tenha coragem de aprofundar mais ainda. Então é, digamos assim, um primeiro passo, é uma primeira entrada onde vai talvez escancarar, talvez abrir o olhar, nos iluminar coisas que não estamos enxergando de forma que possamos aprofundar, aprofundar nessa temática, na temática do respeito, do cuidado, de olhar a diversidade de uma forma realmente evoluída. Ainda é muito novo para a gente, é muito assim fácil a gente escorregar, a gente fazer algum comentário inadequado, então o nível de consciência, ele vai ser exigido por um patamar diferente do que foi o costume dos últimos anos, das últimas décadas (P7).

Entendo ser importante destacar que a análise da gestão da diversidade nas organizações pode ser realizada por meio de uma abordagem relacional considerando-se diversos fatores. Assim, as teorias de Layder (1993) e Bourdieu (1998), por exemplo, que preconizam que a abordagem deve contemplar três níveis: macronacional, meso ou intermediário e micro, a fim de compreendermos o trabalho e o trabalhador em uma conjuntura holista e interdependente. Em âmbito macronacional, a abordagem relacional abarca estruturas e instituições nacionais tais como legislação vigente, política econômica e social, e cultura, e de que forma esses fatores podem influenciar as formas de discriminação no que tange a trajetória profissional, de modo que:

Os contextos socioculturais e jurídicos estão intimamente ligados com os processos organizacionais e os desfechos individuais para a igualdade de oportunidades. [...] Organizações geralmente reproduzem, em vez de inventar, as hierarquias históricas que prevalecem na sociedade em geral. (SYED; ÖZBLIGIN, 2009, p. 2438-2441)

O nível meso ou intermediário abrange relações que ocorrem nos ambientes organizacionais e envolvem comportamentos individuais ou grupais. Nesse nível, são considerados os processos organizacionais, os ritos e comportamentos que contemplam, por exemplo, questões de gênero e raça (SYED; ÖZBLIGIN, 2009). Segundo os autores, é nesse nível que ocorrem as interlocuções das oportunidades de trabalho no âmbito social e individual e nas quais são construídas as lógicas da gestão da diversidade nas organizações. No nível micro, são consideradas questões atinentes à individualidade, à identidade e às aspirações, bem como a interseccionalidade e as experiências advindas do contexto social. Syed e Özbilgin (2009) expõem que, embora haja os outros dois níveis, cada indivíduo possui recursos e expedientes para responder à demanda do ambiente de trabalho e externo.

Essa gestão da diversidade abarca para além do marcador gênero e do objeto deste estudo, que foi o programa de liderança para mulheres, o debate de outras intersecções de gênero, mas, também, de raça, classe, orientação sexual e outras.

Considerações finais

Esta pesquisa tencionou analisar, a partir da percepção dos gestores de uma cooperativa de crédito, a interferência do programa de liderança para mulheres na gestão da diversidade de gênero em uma empresa. Com base nas entrevistas realizadas, foi possível verificar que houve um aumento na participação de mulheres nos conselhos de administração em algumas sucursais que implantaram o programa, ou seja, houve a tradução da intencionalidade de trazer mais mulheres para a gestão das cooperativas de crédito. Contudo, por ser um programa em constante transformação, há, ainda, um caminho a ser percorrido no que diz respeito à intencionalidade de um maior número de sucursais em aderirem ao objetivo de ter mais mulheres nas esferas decisórias das cooperativas e à própria implementação do programa de liderança para mulheres.

Nesse sentido, pode-se inferir, que a institucionalização do programa de liderança para mulheres pela Fundação da empresa forneceu um direcionamento estratégico claro e sistêmico sobre o programa de liderança para mulheres em relação ao seu objetivo, que é ter mais mulheres na liderança. Tanto o programa de liderança para mulheres quanto o entendimento do que é gestão da diversidade, em especial no que tange à participação de mulheres nos conselhos, são iniciativas e decisões estratégicas consultivas e não compulsórias. Isto significa que não há estabelecimento de cotas ou metas numéricas formais, entretanto, o olhar de organismos transnacionais e a adesão ao Pacto Global podem contribuir com a implementação de metas futuramente.

Para além do tema mulheres na gestão, verifiquei que o debate acerca do programa de liderança para mulheres trouxe à tona a abordagem propositiva da diversidade e da inclusão em um escopo mais abrangente, objetivando contemplar outros grupos minorizados e, ainda, inserido do marcador gênero, abarcar um perfil mais diverso de mulheres.

Com relação à abordagem e ao percurso metodológico, torna-se relevante mencionar que a pesquisa incursiona por um universo de possibilidades a partir das narrativas e entendimentos que, ao mesmo tempo em que são subjetivos, são de uma objetividade pungente. E é nesta mesma subjetividade que subjazem os indivíduos em relação a suas decisões estratégicas frente às organizações e à vida.

Referências

AKOTIRENE, C. **Interseccionalidade**. São Paulo: Pólen, 2019.

ALMEIDA, S. L. **Racismo estrutural**. São Paulo: Sueli Carneiro; Pólen, 2019.

BENNOURI, M.; DE AMICIS, C.; FALCONIERI, S. 2020/02/01. Welcome on board: A note on gender quotas regulation in Europe. 10.1016/j.econlet.2020.109055 *Economics Letters*.

BOURDIEU, P. **Practical reason: on the theory of action**. 1. ed. Cambridge: Polity Press, 1998.

CABRAL, P. M. F.; SEMINOTTI, N. A dimensão coletiva da liderança. **Cadernos IHU Ideias**, v. 7, n. 120, 2009.

COLLING, A. M.; TEDESCHI, L. A. **Dicionário crítico de gênero**. Dourados: Ed. UFGD, 2015, 682 p.

COX JR., T.; BLAKE, S. Managing diversity: implications for organizational competitiveness. **Academy of Management Executive**, v. 5, n. 3, p. 45-57, 1991.

DAY, D. V.; ANTONAKIS, J. The nature of Leadership. 2. Ed. **SAGE Publications**, Inc., 2012.

DERRIDA, J. A Escrita e a Diferença. 4. Ed. São Paulo: Perspectiva, 2009.

FOUCAULT, M. **Microfísica do Poder**. Rio de Janeiro: Edições Graal, 1979.

FUNDAÇÃO EMPRESA. **Documento da empresa**. Elaborado em 2019 pela Fundação Sicredi. Porto Alegre.

FUNDAÇÃO EMPRESA. **Informação recebida por e-mail**. 2020. Disponível em site interno do Sicredi.

GALINSKY, A.D.; TODD, A.R.; HOMAN, A.C.; PHILLIPS, K.W.; APFELBAUM, E.P.; SASAKI, S.J.; RICHESON, J.A; OLAVON, J.B.; MADDUX, W.W. Maximizing the gains and minimizing the pains of diversity: a policy perspective. *Perspectives on Psychological Science* 2015, Vol. 10(6) 742–748., SAGE Journals: 2015.

MISHRA, P. K.; MISHRA, S. K.; SARANGI, M. K. Do Women's Advancement and Gender Parity Promote Economic Growth? Evidence from 30 Asian Countries. **Millennial Asia**, vol. 11, 1: pp. 5-26., SAGE Journals: 2020.

GERTSBERG, M.; MOLLERSTROM, J.; PAGEL, M. Gender quotas and support for women in board elections. NBER Working Paper Series. **National Bureau of Economic Research**. Cambridge: Feb. 2021.

HINTZE, H. (org). Desnaturalização do machismo estrutural na sociedade brasileira. **Série Estudos Reunidos**, v. 82, 1. ed., Jundiaí: Paco Editorial, 2020. 140p: il.;21 cm.

IBGE. 2018. PNAD Contínua. **Pesquisa Nacional de Amostra de Domicílios**, 2018. Disponível em: <<https://educa.ibge.gov.br/jovens/conheca-o-brasil/populacao/18320-quantidade-de-homens-e-mulheres.html#:~:text=De%20acordo%20com%20dados%20da,51%2C7%25%20de%20mulheres>>. Acesso em: 08 jun. 2020.

KAKABADSE, N. K. et al. Gender Diversity and Board Performance: Women's Experiences and Perspectives. **Revista HR Science Forum**. 06 February 2015.

- LAYDER, D. **New strategies in social research**. 1. ed. Cambridge: Polity Press, 1993.
- MADALOZZO, R. et al. Participação no mercado de trabalho e no trabalho doméstico: homens e mulheres têm condições iguais? **Estudos Feministas**, Florianópolis, 18(2): 547-566, maio-agosto/2010.
- MENDES, R. H. Desmistificando os impactos da diversidade no desempenho das organizações. **Anpad** – 418, 2004.
- MERCHANT; N. Quotas for Women on Boards are Wrong. **Harvard Business Review**. Sep. 01, 2011
- MINAYO, M. C. **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. Rio de Janeiro, Vozes, 2002.
- MINAYO, M. C. S. Introdução. In: MINAYO, M. C. S.; ASSIS, S. G.; SOUZA, E. R. (Org.). **Avaliação por triangulação de métodos: Abordagem de Programas Sociais**. Rio de Janeiro: Fiocruz, 2010.
- MISHRA, P. K.; MISHRA, S. K.; SARANGI, M. K. Do Women's Advancement and Gender Parity Promote Economic Growth? Evidence from 30 Asian Countries. **Millennial Asia**, vol. 11, 1: pp. 5-26., SAGE Journals: 2020.
- MOR BARAK, M. **Gerenciando a diversidade**. Publicações SAGE. Edição do Kindle, 2016.
- MUNANGA; K. A difícil tarefa de definir quem é negro no Brasil. Entrevista. **Estudos Avançados** 18 (50), 2004.
- MYERS, V. **Diversidade e Inclusão**. 2019. Disponível em: <<https://beiacarvalho.com.br/2019/02/beia-carvalho-palestrante-diversidade-e-inclusao-ou-inclusao-e-diversidade/>> Acesso em: 08 jun. 2020.
- PADGETT, C. Variety is the Spice of Life – and Boardrooms. Discussion Paper. ICMA Centre, Henley Business School, University of Reading: Oct. 2014.
- PATRICK, A. P; KUMAR, V. R. Managing Workplace Diversity: Issues and Challenges. **SAGE Open**, April – June 2012: 1-15.
- PRODANOV, C. C.; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico** [recurso eletrônico]: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico / Cleber Cristiano Prodanov, Ernani Cesar de Freitas. – 2. ed. – Novo Hamburgo: Feevale, 2013.
- RIBEIRO, G. L. Diversidade cultural enquanto discurso global. Desigualdade & Diversidade: **Revista de Ciências Sociais da Puc-Rio, Rio de Janeiro**, n. 2, p. 199-233, jan./jun. 2008.
- RODRIGUES, V. **Líder Ágil, Liderança Vuca**: Como liderar e ter sucesso em um mundo de alta volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade. E-book. 2018.

SCHEIN, E. H. **Cultura Organizacional e Liderança**. São Paulo, Atlas, 2009.

SOHN, A. M. Entre duas guerras. In: PERROT, M.; DUBY, G.; THÉBAUD, F. **História das mulheres no Ocidente**. O Século XX. Porto: Edições Afrontamento, 1991.

SYED, J.; ÖZBILGIN, M. F. A Relational framework for international transfer of diversity management practices. **The International Journal of Human Resources Management**, v. 20, n. 12, p. 2435-2453, dez. 2009.

TEIXEIRA, S. **Gestão das organizações**. 3 ed. Lisboa: Escolar Editora, 2013.

TEOW; J. et al. Women in work Index 2019: Turning policies into effective action. **PWC**: Mar. 2019.

TERJESEN, S.; COUTO, E. B.; FRANCISCO, P. M. Does the presence of independent and female directors impact firm performance? A multi-country study of board diversity. **Journal of Management & Governance**, 2015.

THIRY-CHERQUES, H. R. Saturação em pesquisa qualitativa: estimativa empírica de dimensionamento. **Revista PMKT**, n. 3, p. 20-27, 2009. Disponível em: <http://www.revistapmkt.com.br/Portals/9/Edicoes/Revista_PMKT_003_02.pdf>. Acesso em: 24 out. 2019.

TURANO, L. M.; CAVAZOTTE, F. Conhecimento científico sobre Liderança: uma análise bibliométrica do acervo do The Leadership Quarterly. **RAC**, Rio de Janeiro. V. 20, n. 4, art. 3, pp. 434-457. Jul/Ago, 2016.

VALENTE, L. Panorama Mulher: um estudo por Talenses. People that matter. A presença de mulheres em cargos de liderança nas organizações do Brasil. INSPER, Edição 2019.

VELHO, G. **Projeto e Metamorfose**: Antropologia das sociedades complexas. Zahar. Edição do Kindle, 1994.

WALTON, D. Overdue Change? How women impact on boardroom dynamics and why boards need it? Disponível em: <<https://theglasshammer.com/2015/04/overdue-change-how-women-impact-on-boardroom-dynamics-and-why-boards-need-it/>>. Acesso em: 3 abr. 2021.