

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO**  
**FACULDADE DE CIÊNCIAS HUMANAS E DA SAÚDE**  
**CURSO DE PSICOLOGIA**  
**DANIELLA CURIEL PASSERI**

**MULHERES NO TOPO:**

Desafios e alternativas para a diversidade nas organizações

**SÃO PAULO**

**2018**



**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO**  
**FACULDADE DE CIÊNCIAS HUMANAS E DA SAÚDE**  
**CURSO DE PSICOLOGIA**  
**DANIELLA CURIEL PASSERI**

**MULHERES NO TOPO:**

Desafios e alternativas para a diversidade nas organizações

**Trabalho de conclusão de curso como exigência parcial para graduação no curso de Psicologia, sob orientação da Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Ana Laura Schliemann.**

**SÃO PAULO**  
**2018**

*“O importante e bonito do mundo é isso: que as pessoas não estão sempre iguais, ainda não foram terminadas, mas que elas vão sempre mudando. Afinam e desafinam”.*

Guimarães Rosa

## DEDICATÓRIA / AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer, primeiramente, à *Korn Ferry*, que não só me deu a oportunidade de trabalho, proporcionou experiências incríveis, trouxe ensinamentos diários e me mostrou a existência de caminhos para a diversidade nas organizações, como também possibilitou toda a realização desse trabalho e autorizou a utilização do nome da empresa para tal.

À Thais Wiik, que me apoiou na escolha do tema, concretizou a possibilidade de utilizar os materiais da empresa e me inspirou, como gestora, amiga e mulher, a enxergar as possibilidades de se ter uma carreira de sucesso em uma organização.

Às minhas colegas de trabalho e amigas, Magda, Isabela, Jordana, Fernanda e Milene, que me aconselharam diariamente, me ajudaram sempre que precisei e me inspiraram a ser a cada dia uma mulher melhor e mais forte.

Aos meus colegas e amigos de trabalho, Fernando Henrique, Tiago e Rafael, que sempre me ajudaram e foram excepcionalmente compreensivos ao longo desta jornada, acreditaram no meu potencial, me deram voz e me respeitaram, assim como também foram companhia para tantos momentos difíceis, conversas, risadas e aprendizados diários.

A todos os outros colegas e amigos da *Korn Ferry*, que estiveram ao meu lado diariamente, propiciando um ambiente de trabalho incrível, respeitoso e desafiador, me inspirando a me desenvolver e me desafiar diariamente.

Às minhas amigas Mariana e Thatiana, que acompanham minha jornada desde os 5 anos de idade e estiveram presentes nos mais diversos momentos da minha vida, me mostrando o real valor e significado de amizade.

À minha amiga Vanessa, que esteve ao meu lado ao longo dos 5 anos de faculdade e me trouxe incontáveis ensinamentos e desafios diários, me proporcionou inúmeras risadas, momentos de companheirismo, me ensinou valores quanto à autovalorização e a riqueza de ser mulher, sendo meu ombro-amigo, meu braço direito, meu suporte diário e sem a qual eu não teria chegado nem perto de ser quem sou hoje.

Ao meu amor Daniel, que é exemplo de companheirismo e cumplicidade, que sempre se esforçou para me mostrar o melhor de mim, me aguentou nos meus momentos

difíceis com muito humor e paciência, sempre acreditou e apoiou cada passo meu e todos os dias me deu forças para chegar até o final, me ajudando a superar meus medos e proporcionando todo amor, carinho, amizade e lealdade que se pode esperar de alguém.

Aos meus pais, que durante a vida toda me transbordaram de amor e ensinamentos, me ensinando os valores que hoje carrego comigo, acreditando no meu potencial, fazendo eu me desafiar e vencer a mim mesma sempre e fazendo de tudo para que eu fosse, a cada dia, uma versão melhor de mim.

À PUCSP, pela formação excepcional e por ter tornado possível a realização deste trabalho.

À Prof.<sup>a</sup> Laura Castelhana, que teve um papel essencial no início de toda esta jornada e aceitou, com muita gentileza, fazer parte desta trajetória através da realização do parecer deste trabalho.

Por fim, à Prof.<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup>. Ana Laura, por ter me propiciado inúmeros momentos de aprendizado nos últimos dois anos, me inspirando a querer falar sobre um tema tão importante e que tendo sido sempre tão atenciosa e cuidadosa com cada linha deste trabalho, sempre me fazendo acreditar que seria possível chegar aqui.

Gostaria de dedicar esse trabalho às mulheres trabalhadoras e batalhadoras, e às lutas cotidianas que nos fazem cada vez mais fortes e resistentes.

*“Que nada nos defina. Que nada nos sujeite. Que a liberdade seja a nossa própria substância.”*

Simone de Beauvoir

## RESUMO

**7.07.09.04-1** - Fatores Humanos no Trabalho

**Título:** MULHERES NO TOPO: desafios e alternativas para a diversidade nas organizações

**Orientando:** Daniella Curiel Passeri

**Orientadora:** Profª Drª Ana Laura Schliemann

**Palavras-chave:** Trabalho; Mulheres; Psicologia.

Durante muitos anos, as mulheres e as minorias foram percebidas como menos capazes de exercer certos papéis na sociedade e nas organizações, tendo suas possibilidades de ascenderem ou até mesmo de serem inseridas no mercado de trabalho minimizadas, ocasionando a marginalização de tais grupos. Por esse motivo, o objetivo do presente estudo visou discutir os desafios e apresentar alguns dos estudos e soluções propostas pela empresa de consultoria em capital humano *Korn Ferry*, no que tange a empregabilidade e a possibilidade de ascensão na carreira das mulheres e minorias nas organizações. A metodologia utilizada consistiu em uma revisão bibliográfica e documental realizada a partir dos materiais fornecidos pela *Korn Ferry*, além de um compilado de alguns dos autores que tratam sobre o tema e materiais de outros meios midiáticos, como *YouTube*, revista *Época Negócios*, *Harvard Business Review*, *Blogs*, entre outros. Por mais que o tema seja recente e exista uma grande dificuldade para encontrar literatura que trate sobre o assunto, foi possível observar que as minorias (principalmente mulheres), aos poucos, estão mudando seu papel na sociedade e nas organizações, sendo possível constatar um crescente movimento em prol da diversidade e inclusão a partir dos anos 90. Ainda assim, mesmo com os avanços e benefícios observados ao se constituir equipes diversas nas organizações e tratar as diferentes pessoas com respeito e igualdade na sociedade, foi possível constatar que este é um caminho longo e que ainda exige muitas mudanças na cultura e na forma como essas pessoas são vistas e consideradas socialmente, tendo ainda muito a ser trilhado.



## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	9
1.1 Minha inclusão na inclusão do mercado de trabalho .....	9
1.2 O que é Diversidade e Inclusão?.....	13
1.3 Psicologia e Diversidade .....	17
<b>2 MÉTODO</b> .....	19
<b>3 RESULTADOS</b> .....	21
3.1 Benefícios e barreiras para a Diversidade e Inclusão .....	25
3.2 <i>Women</i> CEO .....	32
<b>4 DISCUSSÃO: A IMPORTÂNCIA DO OLHAR SOBRE A DIVERSIDADE</b> .....	37
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	42
<b>6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	43



# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Minha inclusão na inclusão do mercado de trabalho

O presente estudo foi realizado com o intuito de identificar aspectos relevantes sobre a empregabilidade de grupos de pessoas pouco representados (principalmente mulheres), a medida em que, de acordo com pesquisas já realizadas, procura reconhecer quais os fatores que influenciam no empregar (ou não) um funcionário com determinadas características, como por exemplo: gênero, deficiência, orientação sexual, raça, etnia, nacionalidade e aparência. Serão abordados conceitos como: diversidade, inclusão, comportamentos inclusivos, cultura e a história das minorias no mundo corporativo.

Pensando que a inclusão é um processo que implica em acessibilidade, mobilidade, atitude e comunicação, observa-se que a acessibilidade, ainda que melhorada se comparada a 50 anos atrás, é lenta e necessita de muito desenvolvimento. Por outro lado, ao observar a mobilidade, atitude e comunicação, essas parecem mais lentas ainda, como será apresentado ao longo deste estudo, na medida em que implicariam em uma mudança na visão e na cultura da sociedade, para que assim seja possível que esses grupos específicos de pessoas desenvolvam suas potencialidades, autovalorização, se percebam e sejam tratados igualmente e possam ter as mesmas oportunidades de qualquer outra pessoa dentro de uma organização.

Em meu processo acadêmico, no segundo semestre do 3º ano do curso de Psicologia tive em minha grade curricular a matéria de Psicologia e Excepcionalidade; por mais que eu tivesse certo interesse no tema, não havia algo que fizesse com que eu tivesse uma vontade genuína de pesquisar mais sobre o assunto, ficando somente nos textos indicados e aulas teóricas. Ao longo do semestre, dentre várias atividades propostas pela professora doutora Ana Laura Schliemann, tivemos uma palestra com uma ex-aluna da PUC, Flávia Mentone, que é especializada em prestar consultoria para pessoas com deficiência, com o intuito de inseri-las no mercado de trabalho. Em sua palestra, Flávia relatou sobre o seu trabalho (o que era uma novidade para mim), falou de suas dificuldades, desafios, e despertou em mim uma grande vontade de conhecer mais essa área da Psicologia.

O meu interesse em Psicologia Organizacional já vinha muito antes de iniciar a graduação, e a partir dessa palestra pude observar algo ainda mais interessante nessa área: trabalhar com minorias dentro das organizações de forma ética e digna.

Paralelamente a isso, no segundo semestre de 2016 eu também estava fazendo a matéria de Estágio Básico II, coincidentemente no Instituto Dorina Nowill para cegos. Ao longo do semestre, presenciando as mais diversas situações e experiências relatadas no discurso dos clientes do instituto, fui me interessando e me engajando no tema, conforme pude me aproximar de suas fragilidades relacionadas ao mercado de trabalho e empregabilidade, tendo cada vez mais vontade de ajudá-los de alguma maneira. Ao ver o sofrimento de muitos deles fora do mercado de trabalho, principalmente, tive muita vontade de me aprofundar na área. Para tal, cursei uma matéria eletiva do curso de Psicologia chamada “Empregabilidade na diversidade e em pessoas com deficiência”, a qual me ajudou bastante a entender qual era a realidade das pessoas com deficiência no mercado de trabalho.

Além de todas essas vivências, ao longo do 3º ano da faculdade comecei a perceber um grande movimento de minhas colegas (mulheres) em busca de estágio. Por mais que o curso seja majoritariamente dominado por pessoas do sexo feminino, no momento de conseguir um estágio a situação não pareceu tão simples assim. Foi possível notar que, para além do fator sexo biológico, de acordo com relatos frequentes diversas outras características físicas possivelmente seriam levadas em conta no momento da contratação de uma mulher, como: cor da pele, peso, cabelo, forma como se arruma (e se veste), entre outros.

Por conta destas experiências fiquei muito instigada a estudar como o psicólogo atua diante das chamadas “minorias” a viver a experiência do trabalho, bem como, também, os motivos pelos quais esses grupos de pessoas têm dificuldade de se inserir no mercado de trabalho (e mais que isso, se manterem e terem uma possibilidade de desenvolvimento, crescimento e reconhecimento). Comecei a refletir muito sobre o tema e a pensar sobre os variados fatores que podem estar envolvidos na hora de se optar por um candidato com ou sem alguma característica específica, e por conta disso realizei um trabalho na matéria de Ética, no primeiro semestre de 2017, que tratava sobre as políticas veladas nas organizações que permeavam o momento de uma contratação, que acredito

que me fez ficar ainda mais interessada em estudar as culturas das organizações, e quem sabe, a partir desse estudo, poder realizar uma intervenção para que algumas dessas condições um dia possivelmente deixem de existir dentro das organizações.

Ao mesmo tempo, em maio de 2017 eu estava iniciando o meu estágio na empresa *Korn Ferry*, consultoria multinacional de soluções em capital humano, e assim que tive a oportunidade, resolvi procurar mais sobre as soluções propostas pela empresa quanto a Diversidade e Inclusão. Comecei a estudar propostas, projetos entregues, *cases* de sucesso, ler o livro *“The Inclusion Paradox”* escrito por Andrés Tapia, *Senior Client Partner* da empresa e estrategista global de Diversidade e Inclusão, conhecer treinamentos, participar de grupos focais, conversar com pessoas especialistas no tema, me aprofundar no assunto, e assim, decidi qual seria o tema tratado em minha monografia, e possivelmente o tema que eu gostaria de me dedicar ainda mais após termina-la.

No material estudado a *Korn Ferry* apresenta também as questões históricas entre trabalho e diversidade, mostrando que essa questão não é de hoje. Diferentemente do que é visto historicamente sobre tipos de trabalhos dominados por homens e trabalhos atribuídos exclusivamente a mulheres, segundo Orr (2018), a cidade de Jamestown, na Virgínia, Estados Unidos, foi onde houve o primeiro assentamento inglês das Américas, e, na época, vivia-se uma realidade bastante diferente da qual é de costume com relação as atividades realizadas por cada um. Segundo ela, os primeiros colonos mantinham a cidade especializando-se em trabalhos como cozinhar e costurar, e pediam que suas mulheres tivessem seus próprios loteamentos de terra, uma vez que em uma nova plantação nunca se saberia se homens ou mulheres seriam mais necessários, mostrando, portanto, que não havia trabalhos predestinados a homens ou mulheres, diferentemente do que vemos na história dos últimos séculos.

Dessa forma, ao longo dos anos essa realidade foi sendo modificada, e se antes da Segunda Guerra Mundial as mulheres tinham o dever de ficar em casa cuidando de seus filhos e dos trabalhos do lar, ou trabalhando em empregos muito específicos para as mulheres, com a guerra essa realidade mudou drasticamente. Segundo Walsh (2018) durante a guerra as mulheres passaram a assumir empregos historicamente dominados pelos homens por necessidade, uma vez que eles estavam no exterior. Por outro lado,

assim que os homens retornaram para seus lares, houve um recuo para o *status quo*, já que os homens reassumiram seus empregos. Esse recuo, porém, foi breve, de maneira que o rápido crescimento econômico do pós-guerra gerou novas oportunidades de emprego, fazendo com que entre os anos 1950 e 2000 a força de trabalho feminina tenha praticamente dobrado.

Além disso, em 1963 o presidente J.F. Kennedy aprovou a Lei da Igualdade de Remuneração, e 9 anos depois Katharine Graham tornou-se a primeira executiva feminina da *Fortune 500*<sup>1</sup> ao assumir a matriz do *Washington Post*. Em 1999 Carly Fiorina se tornou a primeira mulher a liderar uma empresa na *Dow Jones*, e apenas 8 anos atrás, Ursula Burns, da *Xerox*, tornou-se a primeira negra nomeada CEO.

Segundo Orr (2018) é comum encontrar pessoas na sociedade com a percepção de que cotas (como uma forma de aumentar a equidade), por exemplo, são formas de caridade, de beneficiar alguém que não merece o lugar, que não tem calibre o suficiente ou que está assumindo o lugar de alguém que de fato deveria estar lá. Para Orr (2018):

Há um sentimento de que existem dois padrões: um para as pessoas que não precisam de um reforço e um padrão mais baixo para as pessoas de classes protegidas - mulheres e minorias que precisam de uma exceção para alcançar a mesma posição.

Como será visto mais detalhadamente adiante, a mudança é lenta e gradual, mas de alguma maneira está ocorrendo. De acordo com um recente estudo realizado pela *Korn Ferry* (2017), as mulheres levam em média 30% a mais de tempo do que os homens para conseguirem assumir cargos de liderança como os deles, sendo em média 4 anos mais velhas do que os homens quando recebem sua primeira alta nomeação. No final, as mulheres precisam trabalhar mais e mais tempo para chegar no mesmo lugar.

---

<sup>1</sup> Classificação das 500 maiores organizações dos Estados Unidos, segundo a revista Fortune.

## 1.2 O que é Diversidade e Inclusão?

De acordo com o dicionário Michaelis, a palavra “diversidade” é definida das seguintes formas: 1. Qualidade daquilo que é diverso, diferença, dessemelhança, variação, variedade; 2. Conjunto que apresenta características variadas; multiplicidade.

O termo diversidade, cada vez mais ao longo dos anos, vem sendo amplamente utilizado, e cada vez mais vem sendo discutido dentro e fora das organizações. Segundo a Declaração Universal dos Direitos Humanos de 1948, todos os seres humanos nascem livres e iguais em dignidade e direitos, e a preocupação com a discriminação aparenta ser crescente. Ainda assim, por ser um conceito relativamente recente, há uma dificuldade em encontrar uma definição única para “diversidade”, de maneira que os autores que a discutem usam definições variadas em suas abordagens.

A autora Mor Barak (2005), define diversidade em três grupos, sendo eles:

1. Conceito baseado em categorias mais básicas, que estariam relacionadas à legislação, como gênero, etnia, nacionalidade, deficiência e idade.
2. Conceito baseado em categorias mais amplas, incluindo outras características, como estado civil, educação e anos de prestação de serviço em uma organização.
3. Conceito baseado em regras conceituais como, por exemplo, diferenças de visão de mundo e diferenças comportamentais.

A autora enfatiza ainda a importância de as empresas levarem em conta cada uma dessas conceituações ao projetarem políticas e programas de diversidade, trazendo a importância de os empregadores adotarem uma visão mais ampla de inclusão, considerando não só a organização, como também os contextos nacional e internacional.

Já Plummer (2001), divide a conceituação de diversidade em individual / pessoal e organizacional, sendo a primeira referente às diferenças entre pessoas, como raça, etnia, cultura, gênero, idade, classe, habilidade mental e física, orientação sexual, religião, estatura, nível educacional e traços de personalidade. A diversidade organizacional, por sua vez, seria relativa a estimular o desenvolvimento das diferenças humanas em prol da efetividade organizacional, utilizando, portanto, da diversidade como ferramenta

organizacional. Dessa maneira, poder-se-ia colocar que a diversidade individual / pessoal teria um foco principal no respeito e na qualidade das relações interpessoais, enquanto a segunda teria como foco principal a efetividade e resultados organizacionais.

O termo “inclusão”, por sua vez, tem como definição no dicionário Michaelis: 1. Ato ou efeito de incluir (-se); 2. Introdução de uma coisa em outra, de um indivíduo em um grupo etc.; 3. Inserção.

Por mais que muitas vezes os autores associem o termo “diversidade” ao termo “inclusão”, a distinção de ambos será importante para a discussão no presente estudo.

De acordo com os autores Mor Barak e Cherin (1998) o termo inclusão poderia ser definido como o grau em que os indivíduos tem acesso a informações e recursos, o grau em que são envolvidos no grupo de trabalho e o grau em que têm influência na tomada de decisão organizacional.

Por outro lado, Pless e Maak (2004) definem inclusão como a aceitação de diferentes formas de pensamento e diferentes experiências anteriores no ambiente organizacional, com o intuito de juntas, alcançarem objetivos organizacionais, partindo do pressuposto de um ambiente no qual as pessoas com perspectivas, abordagens e pontos de vista diversos são valorizadas, respeitadas e ouvidas. Para que uma cultura inclusiva tenha maiores chances de ser desenvolvida, os autores indicam alguns princípios mínimos, sendo eles: 1. Princípios do Reconhecimento; 2. Entendimento Recíproco; 3. Pluralidade do ponto de vista e permissão mútua; 4. Confiança; 5. Integralidade.

Já os autores Davidson e Ferdman (2002) dividem a inclusão em dois aspectos: o individual e o organizacional, sendo que o primeiro seria relativo à maneira como se dão as relações sociais e o segundo seria relativo às práticas e políticas que estimulam a inclusão. Para Ferdman et al. (2009), seria de suma importância criar uma organização inclusiva para conseguir que de fato a inclusão aconteça, e para isso seria necessário apoiar mudanças de comportamento de cada um dos indivíduos na organização, bem como as políticas e processos da empresa.

Ferdman et al. (2009) cita cinco componentes da experiência psicológica de inclusão, sendo eles:

1. Envolvimento / engajamento no grupo de trabalho, ou seja, qual o nível de participação nos grupos de trabalho e qual o nível do senso de pertencimento do indivíduo, além do acesso aos recursos necessários para a realização do trabalho.

2. Influência no poder de decisão, ou seja, em que nível é possível demonstrar sua opinião e sentimentos e ser ouvido.

3. Sentir-se valorizado, isto é, como um indivíduo percebe a sua importância dentro de um grupo.

4. Autenticidade, isto é, qual o nível de liberdade de expressão e possibilidade de ter conversas espontâneas dentro do ambiente de trabalho, ou seja, qual a possibilidade de o indivíduo “ser ele mesmo”.

5. Reconhecimento / honrar a diversidade, ou seja, em que nível os indivíduos se sentem à vontade para interagir e se comunicar uns com os outros, quebrando as barreiras de preconceitos.

O processo de inclusão, portanto, assim como a diversidade, tem um papel cada vez maior para o desenvolvimento e melhoria das organizações, de maneira que, para Miller (1998), quando as diferenças são vistas como recursos valiosos para a organização, elas não têm mais a necessidade de serem reprimidas. Portanto, se os indivíduos podem ser menos reprimidos, eles poderão dar mais de si mesmos para o trabalho, melhorando não apenas o ambiente organizacional e as relações interpessoais, como também os resultados e a efetividade das organizações.

Para que a experiência de inclusão seja possível, Ferdman et al. (2009) sugere a importância dos comportamentos inclusivos, e os define como ações, práticas ou políticas que levam à experiências de inclusão ao grupo de trabalho, e são divididos em seis diferentes grupos, tais como:

1. Criar um ambiente de segurança, favorecendo o compartilhamento dos recursos, ideias e perspectivas, e reforçando a possibilidade da expressão de diferentes visões.

2. Reconhecer os outros, indo desde um simples “olá” no corredor até alguma pergunta que possa proporcionar um diálogo mais longo.

3. Lidar com conflitos e diferenças, por meio de participação em workshops sobre diversidade e sensibilização, bem como exercitar comportamentos ou que podem ser benéficos ao lidar com conflitos e diferenças entre os membros do grupo.

4. Habilidade e vontade de aprender, de maneira que para os autores, quando os membros do grupo têm comportamentos inclusivos, isso facilita a aprendizagem.

5. Ter voz, bem como o ouvir atento para fazer com que os outros se sintam ouvidos e compreendidos reforça e experiência de inclusão.

6. Representação, fazendo com que o próprio indivíduo e outros membros do mesmo grupo se sintam incluídos, ao notarem que os aspectos de suas identidades são aceitos e respeitados pela organização.

Dessa maneira, no presente estudo serão consideradas as questões organizacionais relacionadas à diversidade, considerando gênero, raça, etnia, nacionalidade, orientação sexual, deficiências e classe social, tratando especificamente da diversidade de gênero. É importante ressaltar que ao mencionar maiorias ou minorias no presente estudo, de acordo com os autores Torres e Perez-Nebra (2004), o termo lhes será atribuído independentemente de sua representação numérica, mas sim de acordo com o poder social que lhes é concedido. Além disso, considerar-se-á também a importância da existência dos comportamentos inclusivos dentro das organizações, como comportamentos ou práticas que tenham a probabilidade de estimular o diálogo e a interação, mostrar respeito pela diversidade e pelas diferenças, além de criar um clima de segurança para os indivíduos nas organizações (FERDMAN et al. 2009).

### 1.3 Psicologia e Diversidade

Segundo Bock, Furtado e Teixeira (2001), a Psicologia, assim como a Antropologia, a Economia, a Sociologia e todas as ciências humanas, estuda o homem. Essa definição, porém, para os autores, não é o suficiente para definir o objeto específico de estudo da Psicologia. Para eles, a diversidade já começa na definição do objeto de estudo dessa ciência; enquanto para um comportamentalista o objeto de estudo é o comportamento humano, para um psicanalista é o inconsciente, e isso pode variar ainda mais a depender da linha teórica seguida pelo psicólogo em questão.

Dessa forma, para os autores, poder-se-ia dizer que a Psicologia estuda os “diversos homens” concebidos pelo conjunto social, tendo, portanto, objetos de estudo diversos, e isso se justificaria pelo fato de que os fenômenos psicológicos são tão diversos que não poderiam ser padronizados de uma maneira única.

A Psicologia, portanto, pode ser considerada uma ciência que sempre estudou a diversidade, uma vez que olha para cada sujeito considerando suas experiências, vivências, sua subjetividade e seu contexto de vida individualmente. No entendimento de Bock, Furtado e Teixeira (2001, p. 23):

Nossa matéria-prima, portanto, é o homem em todas as suas expressões, as visíveis (nosso comportamento) e as invisíveis (nossos sentimentos), as singulares (porque somos o que somos) e as genéricas (porque somos todos assim) — é o homem-corpo, homem-pensamento, homem-afeto, homem-ação e tudo isso está sintetizado no termo subjetividade. A subjetividade é a síntese singular e individual que cada um de nós vai constituindo conforme vamos nos desenvolvendo e vivenciando as experiências da vida social e cultural; é uma síntese que nos identifica, de um lado, por ser única, e nos iguala, de outro lado, na medida em que os elementos que a constituem são experienciados no campo comum da objetividade social. Esta síntese — a subjetividade — é o mundo de ideias, significados e emoções construído internamente pelo sujeito a partir de suas relações sociais, de suas vivências e de sua constituição biológica; é, também, fonte de suas manifestações afetivas e comportamentais. O mundo social e cultural, conforme vai sendo experienciado por nós, possibilita-nos a construção de um mundo interior. São diversos fatores que se combinam e nos levam a uma vivência muito particular. Nós atribuímos sentido a essas experiências e vamos nos constituindo a cada dia. A subjetividade é a maneira de sentir, pensar, fantasiar, sonhar, amar e fazer de cada um. É o que constitui o nosso modo de ser.

De acordo com o vídeo “Olhares Diversos”, publicado no *YouTube* pelo Conselho Regional de Psicologia, esta ciência pode ser considerada como “um mundo diverso”,

uma vez que a diversidade é uma de suas maiores características. Para essa afirmação, leva-se em consideração que existem mais de 500 linhas teóricas / de pensamento catalogadas, além de o fato de cada psicólogo ser um indivíduo único, que lida com a integralidade de cada sujeito, em sua forma de expressão e seus valores.

Segundo a fala dos diversos psicólogos que aparecem ao longo do vídeo, publicado no *YouTube* em agosto de 2013, o objetivo principal da Psicologia seria fazer com que as pessoas consigam se encontrar e se identificar com a sua verdadeira essência, e não se enquadrarem em algum padrão estipulado. Dessa forma, como dito por um dos psicólogos, “O fundamental é podermos escutar uns aos outros” (CORRÊA, 2013), e não tentarmos encaixar as pessoas em pequenos padrões, respeitando, assim, a individualidade e as diferenças entre os sujeitos.

Em outro vídeo publicado no *YouTube* também em 2013 pelo Conselho Regional de Psicologia, chamado “Somos Diversos”, discute-se o fato de cada pessoa ser única, além da necessidade de respeitar as individualidades de cada um. De maneira interessante, o vídeo traz a diversidade como sendo algo que é sempre produtivo para todas as pessoas e ambientes, uma vez que ela sempre traz aprendizados e mostra a importância de aprender com o que é diferente de nós, além de aprender a aceitar as diferenças, aprender a conviver e aprender com a trajetória individual de cada um, sendo, portanto, uma experiência que sempre tem algo a acrescentar para cada sujeito.

## 2 MÉTODO

O objetivo do presente estudo visou discutir os desafios e apresentar alguns dos estudos e soluções propostas pela *Korn Ferry* no que tange a empregabilidade e a possibilidade de ascensão na carreira das mulheres e minorias nas organizações.

De acordo com Richardson (1985), citado por Jacobsen (2016), a abordagem qualitativa se justificaria pelo fato de ser uma maneira adequada para compreender a natureza de um fenômeno social. Dessa forma, os estudos que utilizam a metodologia qualitativa são capazes de compreender e classificar processos vividos por grupos sociais. A presente pesquisa estuda o tema diversidade e minorias nas organizações, com foco em mulheres, e ao abordar o conceito de “minorias” é necessário deixar claro que não se trata de uma menor quantidade de pessoas, mas sim uma menor possibilidade de crescimento dentro da organização, encaixando-se, portanto, em aspectos característicos inerentes à pesquisa qualitativa.

Segundo Figueiredo (2007), tanto a pesquisa documental quanto a pesquisa bibliográfica têm o documento como objeto de investigação, sendo que a primeira utiliza uma fonte de pesquisa que pode ir além de apenas textos escritos, como também filmes, vídeos, slides, fotografias ou pôsteres, que podem ser utilizados como fontes de informações que servem de conteúdo para elucidar certas questões e servir como prova para outras, de acordo com o interesse do pesquisador. A pesquisa bibliográfica, por sua vez, teria como fonte de pesquisa documentos escritos de domínio científico, tais como livros, periódicos, enciclopédias, dicionários e artigos científicos, sendo, portanto, um estudo direto em fontes científicas (OLIVEIRA, 2007).

Dessa maneira, pode-se dizer que o presente estudo foi resultado de uma pesquisa qualitativa, realizada através de revisão documental e bibliográfica, sendo a primeira elaborada a partir de material sem tratamento analítico, constituído de materiais da *Korn Ferry*, como propostas, projetos já realizados, artigos em *Sites* próprios, periódicos e estudos realizados, além de vídeos publicados no *YouTube* e artigos de revistas virtuais. Foi realizada uma busca no site da *Korn Ferry Institute* por artigos que tinham como tema principal “Diversidade e Inclusão”, além de uma busca na rede interna de arquivos com o mesmo tema. Os materiais foram selecionados aleatoriamente, dando maior enfoque para

os que tinham diversidade de gênero como tema principal. *Sites* de notícias brasileiros também foram utilizados como fonte, buscando por artigos com o tema “Diversidade” e selecionando aleatoriamente artigos que tinham maior enfoque na diversidade de gênero. Na busca no *YouTube* a palavra “diversidade” também foi utilizada para encontrar os materiais, de maneira que os vídeos selecionados foram publicados pelo Conselho Regional de Psicologia e pela ONU Mulheres Brasil.

A segunda foi elaborada a partir de materiais com tratamento analítico já publicado, constituído de livros, artigos de periódicos e atualmente com material já disponibilizado na internet. Foram utilizados *Sites* de busca como Google Acadêmico e Scielo, e para a busca foram utilizados termos como “diversidade”, “psicologia e diversidade”, “mulheres e diversidade”, “diversidade e trabalho”, “mulheres e psicologia” e “comportamentos inclusivos”.

Os dados serão apresentados através de resumos dos pontos principais do material disponibilizado pela *Korn Ferry*. Espera-se que após essa apresentação fique clara a posição da empresa quanto à importância da diversidade, o trabalho e as mulheres nas organizações.

### 3 RESULTADOS

A *Korn Ferry*, consultoria mundialmente conhecida por suas soluções em capital humano, foi fundada em 1969 por Lester Korn e Richard Ferry com o intuito de atuar como uma empresa de recrutamento de altos executivos. Ao longo dos 49 anos de existência, adquiriu diversas empresas do ramo, agregando soluções e expandindo, ao longo dos anos, seu conhecimento e suas áreas de atuação. Dentre diversas soluções e áreas de atuação, a *Korn Ferry* possui expertise profunda no tema de Diversidade e Inclusão. Em 2012, adquiriu a empresa de consultoria *Global Novations*, especializada no tema, e dessa maneira, os treinamentos e capacitações da organização hoje são baseados em mais de 30 anos de experiência em consultoria, treinamentos e *coaching*<sup>2</sup> focados em otimização global de talentos e *performance*<sup>3</sup> organizacional.

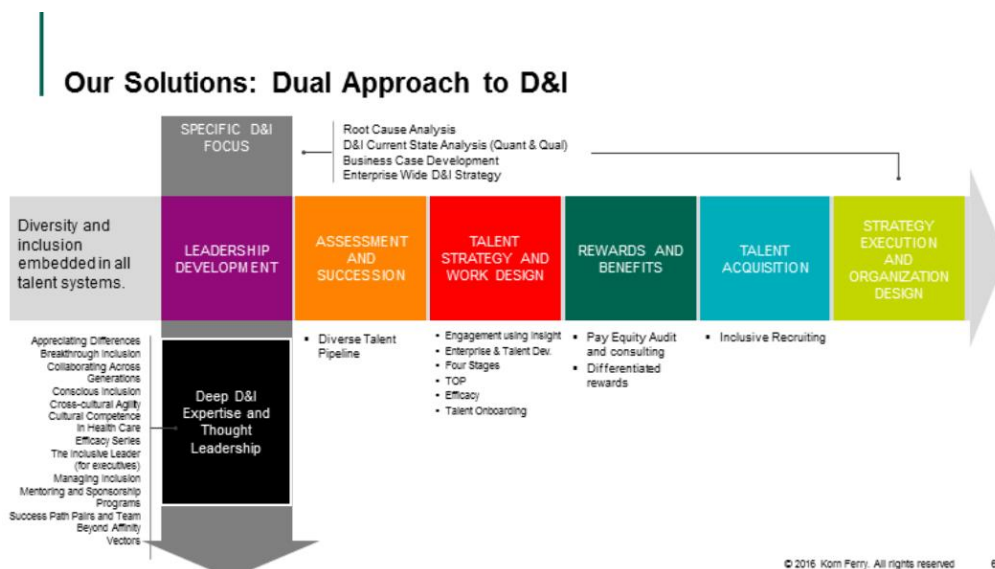
A empresa conta com a maior prática do mundo para capacitação de Diversidade e Inclusão, tendo experiência profunda em reter, desenvolver e alavancar minorias, além de ter abordagem comprovada cientificamente, o que permite que o cliente possa desenvolver iniciativas de D&I que resultem em mudanças sustentáveis na cultura do ambiente de trabalho e que contribuam para resultados ainda mais aprimorados.

Dentre diversas soluções entregáveis na prática de Diversidade e Inclusão, a *Korn Ferry* apresenta maneiras de recrutar e reter os melhores talentos, otimizar a performance, motivar inovação, aumentar *performance* de mercado, a satisfação do cliente e a lealdade, além de elevar sua reputação. Além disso, é possível observar que as soluções de Diversidade e Inclusão não estão apenas relacionadas à liderança, mas que aparecem em todas as áreas da empresa, assim como é possível observar na imagem a seguir:

---

<sup>2</sup> Atividade de formação pessoal em que o instrutor (*coach*) ajuda o seu cliente (*coachee*) a desenvolver alguma área de sua vida.

<sup>3</sup> Desempenho



No presente estudo serão apresentadas algumas delas no que tange as condições da mulher das organizações e suas possibilidades de ascensão. O texto abaixo foi baseado nos conteúdos encontrados no *site* da *Korn Ferry*, bem como em projetos e outros materiais acessados através da rede interna.

Ao pesquisar sobre diversidade no *site* da *Korn Ferry* foi possível encontrar 5 “*key-beliefs*”<sup>4</sup> apresentados com relação à Diversidade & Inclusão:

A **primeira** parte do conceito principal de D&I, que consiste em que Diversidade é o “mix”, e Inclusão significa fazer o “mix” funcionar (“*to make the ‘mix’ work*”); juntos, eles elevam a *performance* de um negócio.

A **segunda** crença parte do fato de que D&I atualmente deixou de ser algo opcional nas empresas e passou a ser uma exigência, legalmente ou não, pelo fato de que as empresas, ao longo do tempo, serão deixadas para trás conforme as outras inovam, mudam e crescem rapidamente de acordo com as mudanças do mundo.

A **terceira** crença se dá a partir da necessidade da D&I ser uma responsabilidade de todos dentro de uma empresa, e não somente da liderança. Para que seja possível otimizar a *performance* e o engajamento organizacional, é necessário que líderes, gerentes e subordinados estejam envolvidos.

Além disso, de acordo com a metodologia *Korn Ferry*, a **quarta** crença é colocada como a possibilidade da D&I viabilizar que todos os funcionários desempenhem de acordo

<sup>4</sup> Crenças-chave

com o máximo de seu potencial, uma vez que permite que eles possam maximizar suas contribuições para com os objetivos e propósitos da organização.

Por fim, a **quinta** crença-chave apresentada pela metodologia de D&I da *Korn Ferry* trata da necessidade de se haver líderes transparentes e autênticos, para que esses se tornem referência em comportamentos inclusivos.

De acordo com alguns estudos realizados pela *Korn Ferry* nos últimos anos, enquanto o mundo estava vivendo mudanças demográficas massivas, as mulheres passaram a ter uma educação melhor, fazendo com que se tornassem mais empoderadas; ao mesmo tempo, as minorias estavam se tornando majorias, e os LGBTQIA<sup>5</sup>, passavam a ser mais aceitos socialmente. Dessa mesma maneira, as pessoas com deficiência começaram a ser mais aceitas pela sociedade conforme a tecnologia avançou e a geração do milênio<sup>6</sup>, com seus mais diversificados pontos de vista, começaram a atingir cargos de liderança, e do outro lado, os talentos dos mercados em desenvolvimento passaram a ter uma educação melhor, e passaram a demonstrar uma maior ambição.

Ao fazer um levantamento de *cases*<sup>7</sup> de D&I realizados pela *Korn Ferry*, foi possível observar os seguintes pontos: o programa de D&I alavancou times diversos a produzir uma receita multimilionária à partir de maneiras economicamente viáveis de desenvolver e fornecer serviços e bens; criou um fluxo de receitas multimilionárias por criar novos produtos e serviços que tocam um mercado de clientes novos e diversos; aumentou as métricas de segurança devido às diferenças culturais na habilidade de construção; reduziu em milhões o custo dos operadores e identificou melhorias no processo de redução de tempo de ciclo alavancando equipes “*diverse by design*”<sup>8</sup>; eliminou todas as incidências de perdas financeiras e de reputação por conta de ofensas

---

<sup>5</sup> Lésbicas, gays, bissexuais, transexuais, queer, intersexuais e assexuais.

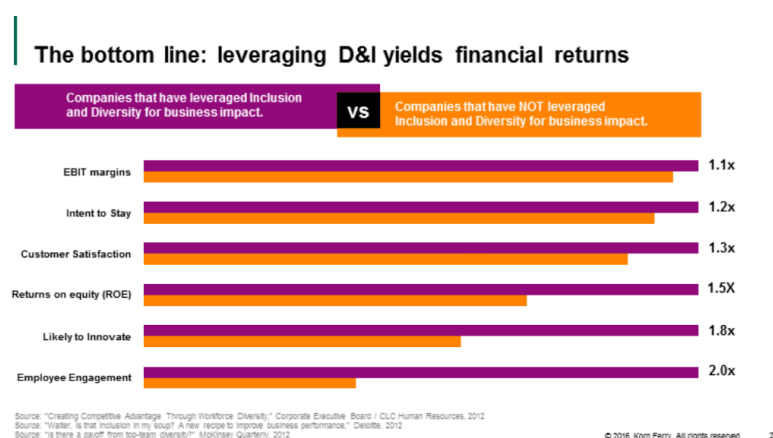
<sup>6</sup> Geração do Milênio, Geração Y ou Geração Internet é um conceito discutido por alguns autores, como Don Tapscott, que se refere aos nascidos entre 1980 e 1995, sendo essa uma geração que cresceu com a internet. Segundo o autor, existem diversas evidências de que essa geração tenha conexões cerebrais diferentes da geração anterior, transformando o mercado por conta de seu modo de se comportar e processar informações, de maneira que, segundo ele, a inovação é um modo contínuo para os membros dessa geração (TAPSCOTT, 2010). O autor também cita temas como guerra por talentos, novos modelos de trabalho de alto desempenho, mudanças profundas nas formas de gerir a própria carreira, engajar e reter funcionários como temas que passaram a dominar as pautas de discussão nos contextos corporativos nas últimas décadas por conta das transformações que a Geração do Milênio provocou no mercado de trabalho.

<sup>7</sup> Termo em inglês utilizado para descrever um “caso de negócio” ou “caso de sucesso”.

<sup>8</sup> Iniciativa para atrair, desenvolver e reter talentos diversos e de alto potencial.

relacionadas à diversidade em publicidade; criou times diversos para informar tomadas de decisão de múltiplas perspectivas; construiu tecnologias sustentáveis de sucesso e vencedoras de prêmios com times diversos de engenheiros de origem de 4 diferentes países; aumentou a taxa de retenção de clientes por conta de uma cultura e imagem da marca inclusivas; alavancou o estilo de pensar diverso para melhorar o atendimento ao cliente; produziu uma grande quantidade de fornecimento de energia sustentável e alternativa; ganhou o prêmio “*Catalyst and Fortune Award*” por criar uma marca de emprego inclusiva, que atraía minorias e grupos sub representados; construiu um relacionamento estratégico com universidades-chave globais para produzir um *pipeline*<sup>9</sup> diverso consistente e de alta qualidade; reduziu o *turnover*<sup>10</sup> entre as mulheres negras em níveis executivos (em 50%) que participaram do esforço de liderança focada vs. grupo comparativo; aumentou o avanço das mulheres em cargos de gerência para cima em 75% e diminuiu o tempo para promoção em 6-10 meses para cargos de diretoria para cima.

A partir desse ponto, alguns resultados foram levantados em empresas que alavancaram Diversidade e Inclusão, assim como na imagem abaixo: as margens EBIT (lucros antes dos juros e tributos) cresceram 1.1 vezes; a vontade de se manter na empresa cresceu 1.2 vezes; a satisfação do cliente subiu 1.3 vezes; os índices ROE (retorno sobre o patrimônio líquido) cresceram em 1.5 vezes; a vontade de inovar cresceu 1.8 vezes e o engajamento dos funcionários aumentou 2.0 vezes, ou seja, dobrou, provando que os programas de Diversidade e Inclusão tem um impacto direto nos resultados dos negócios, e além disso, tem um impacto direto na satisfação e na motivação dos próprios funcionários.



<sup>9</sup> Ferramenta de gestão utilizada para acompanhar as etapas de venda.

<sup>10</sup> Rotatividade

### 3.1 Benefícios e barreiras para a Diversidade e Inclusão

De acordo com um estudo realizado por Schilling e Fang, citadas por Goleman (2018) a diversidade de pensamento é um indicador confiável de sucesso de uma empresa e inovação. Segundo ele:

Diferentes pessoas trazem uma ampla gama de ideias, habilidades e personalidades. Eles têm perspectivas únicas. Alavancar a heterogeneidade na raça, no gênero e na miríade de outros fatores que tornam as pessoas quem eles são pode oferecer uma vantagem competitiva real. A assembleia deliberada e cuidadosa de equipes diversas e inclusivas traz pensamentos, ideias e opiniões que, de outra forma, nunca seriam consideradas. (GOLEMAN, 2018)

Ainda assim, ambos apontam para a importância de reconhecermos nossos próprios preconceitos, por mais que essa seja uma tarefa árdua que exija um alto grau de autoconsciência. Porém, ao fazê-lo, é possível que uma equipe mais forte seja construída, melhorando ainda mais o ambiente de trabalho em termos de conhecimento e pontos de vista (GOLEMAN, 2018).

Segundo Tapia (2018), diversos fatos apontam para a forma positiva como a diversidade e a inclusão podem impactar um negócio. Por exemplo, nos estágios iniciais de um projeto as equipes homogêneas aparentam superar as diversas; porém, conforme as equipes vão se apropriando de diferentes perspectivas, origens, experiências, pensamentos, acabam superando as equipes homogêneas. O impacto segue também para a área financeira, de maneira que uma pesquisa da *McKinsey & Company* mostrou que empresas com maior diversidade étnica e racial geram 35% mais retornos financeiros.

Para além disso, Tapia (2018) coloca que:

Para organizações e líderes, a diversidade e a inclusão podem ajudar a atrair os melhores talentos, que, por sua vez, podem ter acesso a uma gama mais ampla de gostos e comportamentos dos consumidores, abrindo novos caminhos para o crescimento.

“Novos talentos levam a novas ideias, que levam a novos produtos, que levam a novos consumidores”, sugere Tapia (2018), demonstrando que a diversidade pode ter um

impacto muito mais positivo do que apenas no âmbito social, sendo positiva também para o negócio e o crescimento dele.

Dessa maneira, fica claro que uma equipe diversificada e uma cultura inclusiva são essenciais não só para atrair os melhores talentos, como também para retê-los, podendo desbloquear inovações e conquistar novos mercados.

De acordo com a *Fortune*, citada por Cortese e Malloy (2016), empresas lideradas por mulheres demonstram superar a concorrência, tendo um retorno médio de 103% durante o período de uma mulher como CEO, em comparação a uma média geral de 69% no mesmo período.

A *Catalyst Inc.*, uma organização sem fins lucrativos que trabalha para expandir oportunidades para as mulheres nos negócios, ainda trouxe outros dados interessantes sobre as mulheres na liderança: as empresas com maior quantidade de diretoras do sexo feminino superaram em 42% aquelas com uma menor quantidade em termos de retorno sobre o capital, além de empreendedoras femininas trazerem 20% mais receita para dentro de casa com 50% menos investimento, segundo a Fundação Kauffman, mostrando que os impactos não são apenas culturais, mas também financeiros, trazendo vantagens para os negócios.

Portanto, é possível dizer que atualmente, o crescimento e a inovação das empresas estão ligados a ambientes criativos, diversos e coniventes a novas ideias, além da mudança em maneiras de fazer as coisas, como podemos verificar na imagem abaixo:

## Why a focused initiative for women? Why now?

Boost company performance

Cut the high cost of turnover of high value talent and loss to leadership pipeline

Greater access to university-educated talent in key markets

Increase performance and engagement of a significant portion of workforce

Facilitate innovation

Improve business-to-business/consumer sales and customer connectivity

Manage risk

Enhance public image

Meet internal and/or external targets

O próprio Centro de Inovação de Talento (CTI) de Nova Iorque, citado por Cortese e Malloy (2016), realizou um estudo que demonstra que funcionários empregados em empresas com uma liderança rica em diversidade se sentiam mais à vontade para expor suas ideias, por sentirem que havia maiores chances de elas serem desenvolvidas e implantadas de fato no mercado. Além disso, esses mesmos funcionários eram mais propensos a desafiar o status quo e assumir riscos, se comparados a funcionários de empresas não diversas.

Então o que estaria faltando para que as empresas finalmente dessem um grande passo com relação à diversidade e colocassem, não só mulheres na liderança, como também construíssem times mais diversos? Ainda de acordo com Cortese e Malloy (2016), a falta de progresso se dá por diversos motivos, sendo alguns deles culturais, como mulheres e minorias tendendo a se conter ou se sentindo como incapazes para assumir certa posição, se comparado a homens brancos, ou a dificuldade em negociar (por insegurança), dificuldade em se sentir em posição de poder, e questões como equilíbrio entre vida pessoal e vida profissional (principalmente para as mulheres que carregam, além de tudo, a carga de cuidar da casa, dos filhos e de seus próprios pais), o que muitas vezes dificulta, em uma saída para assumir alguma dessas responsabilidades, a volta para um carreira extremamente exigente.

Além disso, no entendimento de Cortese e Malloy (2016), ao olharmos para as mulheres, podemos nos deparar com alguns traços que podem dificultar ainda mais a conquista da credibilidade e da confiança. Mulheres que demonstram traços assertivos e autoritários (geralmente encontrados em líderes masculinos), são muitas vezes vistas como competentes, mas agressivas e pouco apreciadas. Por outro lado, mulheres que demonstram traços de comportamentos solidários e colaborativos (considerados como estilos de liderança mais “femininos”) são bem-vindas, mas são vistas como incompetentes, tornando ainda mais difícil a situação das mulheres que tem a ambição de alcançarem cargos de liderança.

Assim como solidariedade e colaboração são traços considerados mais “femininos”, a importância dada a diversidade aparece com muito mais peso nas mulheres. No mesmo estudo, realizado pela CTI, descobriu-se que as diretoras do sexo feminino consideravam a diversidade de gênero 45% mais importante se comparadas a

diretores do sexo masculino. Resultados semelhantes apareceram para diversidade racial, sendo que, ao citar a diversidade como um dos motivos para a melhoria do desempenho, 74% das mulheres demonstrou perceber o impacto, enquanto apenas 31% dos homens disse o mesmo.

Segundo Cortese e Malloy (2016), apenas colocar mais mulheres e minorias dentro das organizações não é o suficiente, por não fazer com que esses grupos de pessoas se sintam confortáveis e empoderados para darem suas opiniões e trazer suas experiências anteriores, ficando muitas vezes, sentindo-se obrigados a se encaixar em um padrão imposto pela própria organização. Segundo Yoshino, da Universidade de Nova Iorque, citado por Cortese e Malloy (2016), esse comportamento pode ser denominado como “*covering behaviour*”<sup>11</sup>, no qual as pessoas acabam se escondendo por trás do seu real “eu” para se encaixar em uma cultura dominante imposta pelo ambiente de trabalho.

De acordo com Cortese e Malloy (2016), quando esses indivíduos não se comportam com autenticidade, ficam menos satisfeitos e conseqüentemente produzem menos, fazendo com que o desempenho geral da organização também diminua. Para as autoras:

Em um mundo cada vez mais multicultural, marcado por uma alta taxa de rupturas e fugaz vantagem competitiva, talvez seja “diversifique ou morra”. Isso é especialmente verdadeiro quando uma onda de geração do milênio - a geração mais racial e etnicamente diversificada da história americana - se torna uma força cultural e econômica. (CORTESE E MALLOY, 2016)

Segundo Orr et al. (2013) existe uma evidência de que mulheres em posições de liderança trazem melhores resultados financeiros para as organizações. Ainda assim, vemos que essa representatividade não é cascadeada de maneira igualitária para todos os níveis; para que isso seja possível, Orr et al. (2013) coloca que é necessário que as organizações trabalhem em conjunto o talento feminino e o ecossistema da empresa.

Por esse motivo a *Korn Ferry* desenvolveu o programa Mulheres na Liderança, que visa auxiliar executivas do sexo feminino seniores e de alto potencial a alcançarem seus objetivos dentro da organização e fazerem parte do pensamento estratégico da mesma.

---

<sup>11</sup> Comportamento de disfarce

O programa aborda conceitos como autoconsciência, diálogo e responsabilidade compartilhada para enfrentar os obstáculos que impedem o progresso e o alto desempenho. Essa experiência auxilia as mulheres a adquirir as habilidades, estratégias e impulsos necessários para acelerar o desenvolvimento profissional em ambientes dominados por homens.

Em uma pesquisa realizada pelo *Catalyst* (2011) citada por Orr et al. (2013), verificou-se uma diferença de 26% no retorno sobre o capital investido entre empresas que tem 19 a 44% de representação de mulheres na diretoria e empresas que não tem nenhuma mulher como diretora.

Já o estudo *McKinsey Women Matter* (2012) citado por Orr et al. (2013), relatou uma diferença de 41% sobre o patrimônio líquido e uma diferença de 56% na margem de lucro antes de juros (EBIT) em empresas com maior quantidade de mulheres nos comitês executivos.

Ainda outra pesquisa, realizada por três pesquisadores da *Wellesley Centers For Women*, citada por Orr et al. (2013), identificou três práticas comuns entre diretoras do sexo feminino, que são menos realizadas por diretores do sexo masculino: a primeira delas se dá em ampliar discussões para representar um conjunto mais amplo de opiniões; a segunda, em perseguir respostas a perguntas difíceis, talvez porque elas estejam dispostas a admitir quando não sabem a resposta; e por fim, trazer uma abordagem mais colaborativa entre níveis.

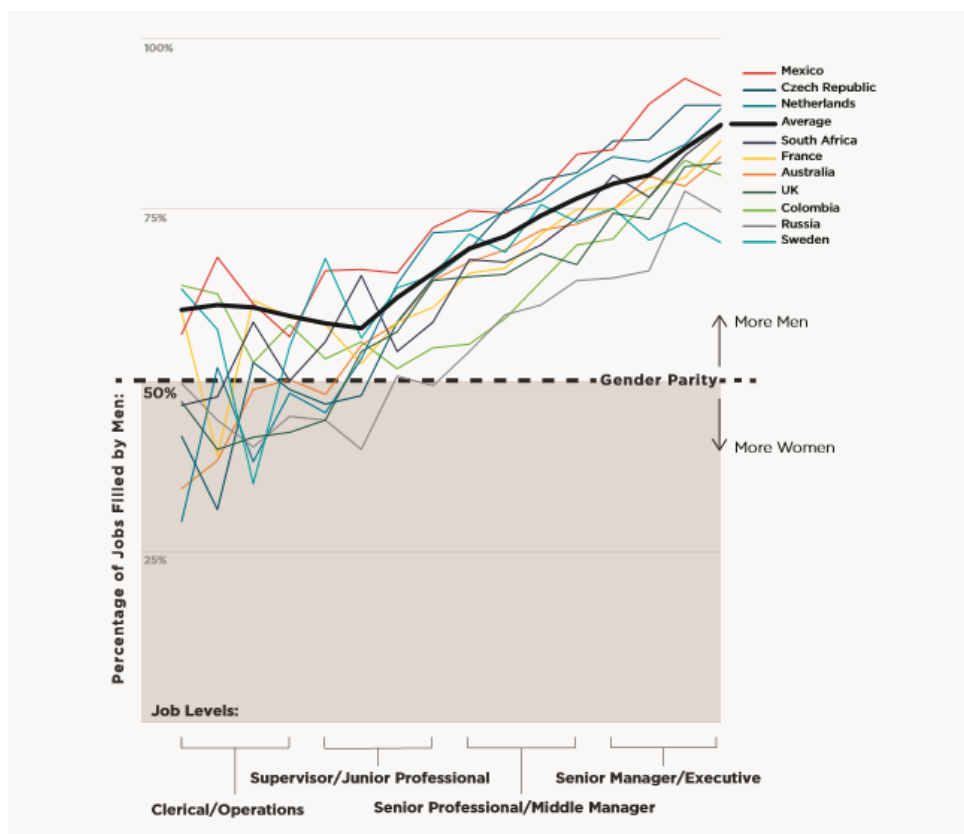
Além disso, mostrou-se que quando as mulheres são representadas por 3 ou mais membros em conselhos, elas passam a ser consideradas “diretores” e não mais “diretores do sexo feminino”, e por isso se faz necessária a representação em massa, sendo assim possível causar mudanças na cultura e em comportamentos do grupo, como a forma que membros operam, comunicam e trabalham em conjunto para coletivamente tomar melhores decisões.

Uma pesquisa realizada pela *Korn Ferry* e mencionada por Orr et al. (2013) com milhares de homens e mulheres líderes traz diversas evidências que respondem a perguntas como: As mulheres se mantêm em padrões elevados? Elas não têm qualificações chave? Suas qualificações são subestimadas? Entre outros.

Quanto à qualificação das mulheres, a pesquisa responde: elas estão preparadas. Nos Estados Unidos, representam 60% dos diplomas de mestrados e 50% dos cursos de medicina e direito. De modo geral, representam pelo menos 50% de todos os formados em faculdades do país, desde 1980.

Ainda assim, segundo Orr et al. (2013) mulheres altamente treinadas e qualificadas estão deixando seus cargos em números muito mais altos do que os homens, e um dos motivos seria a fase de iniciar suas famílias. O curioso é que, ainda assim, as mulheres que não abandonam seus cargos têm piores chances de serem promovidas, se comparadas aos homens, que são até cinco vezes mais propensos a avançar para o cargo de CEO. Para essas práticas, dá-se o nome de teto de vidro, que nada mais são do que barreiras invisíveis e difíceis de serem detectadas, explicadas e endereçadas.

Dessa forma, as mulheres continuam sendo minoria, de maneira que a cada nível hierárquico, a quantidade de mulheres diminui ainda mais no caminho para os principais cargos de liderança, como é possível observar na imagem abaixo, que representa o aumento da porcentagem de homens conforme a senioridade do cargo, em cada país:



Por esse motivo, Orr et al. (2013) coloca que as mulheres e as organizações ainda não conseguiram romper o “teto de vidro”, de maneira que, segundo ela:

Uma maneira de progredir no alcance da diversidade de gênero níveis de uma organização é para sua equipe de liderança executiva para patrocinar o esforço e responsabilizar-se pelos resultados. Equipes executivas podem estabelecer painel de métricas relacionadas à diversidade de gênero - o recrutamento, retenção, promoção e desenvolvimento das mulheres. A dura realidade é que mesmo quando a organização e as mulheres profissionais estão comprometidas com a equidade de gênero, panaceia não existe. A evolução natural em que este desequilíbrio de gênero corrigir-se ainda tem que se materializar. Então o que o futuro reserva? Ou melhor, quem detém o futuro? (ORR et al., 2013)

Ao fazer essa pergunta, Orr et al. (2013) nos faz realizar que não é possível saber como isso evoluirá no futuro. Segundo ela, esperar-se-ia que a discrepância de gênero na liderança aos poucos se igualaria para que mulheres que querem de fato avançar em suas carreiras pudessem fazê-lo sem barreiras adicionais, sendo, portanto, responsabilidade de todos, e não apenas das mulheres, fazer com que essa realidade seja possível. Como Warren Buffett mencionou, citado por Orr et al. (2013) “não há como dizer até onde podemos ir quando exploramos o potencial coletivo de toda a população.”

### 3.2 Women CEO

Um estudo realizado pela *Korn Ferry* e mencionado por Orr e Stevenson (2018) em 2017 com 57 mulheres CEOs (de 41 empresas da *Fortune 1000*<sup>12</sup> e 16 grandes empresas de capital fechado) identificou traços críticos que estão, aos poucos, levando as mulheres ao raro cargo que elas detêm. A pesquisa foi apoiada por uma concessão da Fundação da Rockefeller como parte da iniciativa “100x25”, que visa apoiar a contratação de 100 mulheres da *Fortune 500 CEOs* até o ano de 2025.

De maneira geral, 6 insights se sobressaíram, demonstrando grande consistência entre as entrevistas que ocorreram ao longo dos 4 meses de pesquisas, sendo eles:

1. Mulheres trabalharam mais e durante mais tempo do que os homens para chegarem no mesmo cargo que eles, sendo, em média, 4 anos mais velhas e tinham responsabilidades e funções mais variadas, trabalhando em mais empresas e indústrias. Com as mulheres aparentemente gastando mais energia para alcançar o mesmo resultado, a pista mais longa lhes dá menos anos para ter um impacto no topo.
2. Mais de dois terços das mulheres entrevistadas alegaram ser motivadas por um senso de propósito e pela crença de que a empresa poderia ter um impacto positivo sobre a comunidade, os funcionários e o mundo, enquanto quase ¼ delas alegou a importância da criação de uma cultura positiva como uma de suas realizações que mais lhes trazia orgulho.
3. Algumas características e competências sustentaram o sucesso dessas mulheres para o cargo de CEO, como coragem, resiliência, assumir riscos, agilidade e gerenciar ambiguidade.
4. As CEOs se mostraram mais propensas a engajar o poder das equipes, tendo uma pontuação alta com relação à humildade e tendo uma tendência para impulsionar os outros para alcançar os resultados desejados.

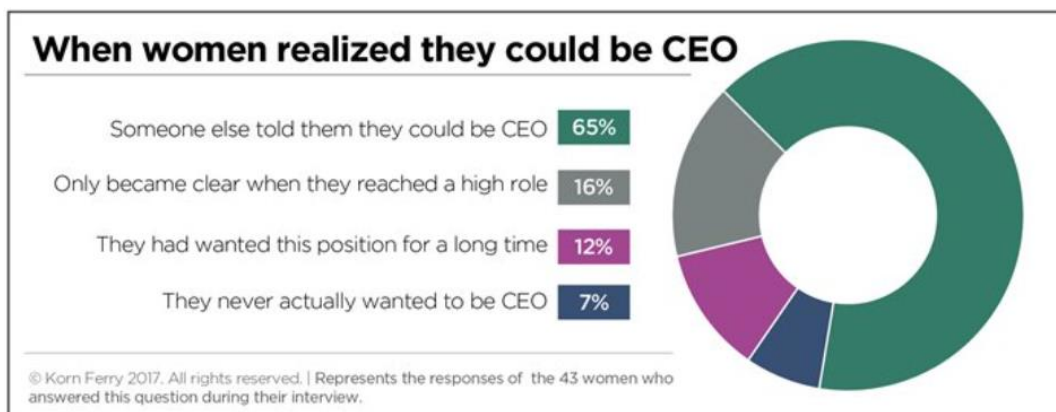
---

<sup>12</sup> Classificação das 1000 maiores organizações dos Estados Unidos, segundo a revista Fortune.

5. Apesar de seus potenciais, dois terços das CEOs alegaram que nunca perceberam que poderiam ter esse cargo, até que seu chefe ou mentor as encorajasse a buscar isso e crescer na carreira profissional.
6. 60% das CEOs tinha formação nas áreas financeiras/negócios/economia (19%) e STEM - ciências, tecnologia, engenharia e matemática – (40%), áreas que comprovam resultados precisos e que são cruciais para o sucesso das organizações. Nenhuma das mulheres começou no RH, um campo onde as mulheres são desproporcionalmente representadas.

De acordo com a pesquisa realizada, existem alguns passos que as empresas podem adotar para acelerar e manter mulheres candidatas a CEO, que incluem a identificação precoce de talentos de alto potencial e a comunicação de oportunidades que atendam os pontos fortes das mulheres e envolvam motivadores específicos. Assim como ocorreu com dois terços das mulheres entrevistadas, os mentores assumem um papel indispensável, afirmando a autoconfiança e o encorajamento para que busquem esse cargo, podendo posteriormente ajudar ativamente a promover as carreiras das mulheres.

Assim como é possível observar na figura abaixo, as mulheres entrevistadas se deram conta que poderiam ter o cargo de CEO de maneiras muito diferentes, mas ainda assim, a grande maioria delas (65%) se deu conta de sua capacidade pelo fato de outra pessoa ter falado para elas que isso seria possível. Em segundo lugar, 16% apenas perceberam que tinham essa possibilidade quando já haviam atingido um cargo alto. Em terceiro lugar, apenas 12% aspiravam pela posição há muito tempo, e por fim, em quarto lugar, 7% nunca pretenderam alcançar esse cargo:



Mas se as mulheres têm a formação, a capacidade e as habilidades o suficiente, e diversas pesquisas, como visto acima, mostram benefícios (não apenas para a cultura e ambiente da empresa, como também para os resultados econômicos) de se ter mulheres na liderança, o que estaria impedindo, portanto, que isso aconteça? Segundo Flávia Gonçalves, *Senior Client Director* da *Korn Ferry*, em uma entrevista para a *Época Negócios* (2017) a resposta está no preconceito, mesmo que este seja manifestado de formas extremamente sutis, e em alguns casos, seja até mesmo inconsciente. Alguns exemplos disso poderia ser o fato de muitas pessoas terem “como verdade” clichês, como achar que os negros (e deficientes, transgêneros, etc.) tem baixa escolaridade, ou que as mulheres estão mais preocupadas em casar, cuidar dos filhos, da família e da casa a ter uma carreira de sucesso. Além disso, para Flávia há ainda uma tendência em contratar sempre pessoas semelhantes aos líderes, por diversos motivos, como dar menos trabalho comandar pessoas cujas características lhes são familiares.

O preconceito, mesmo que inconsciente, porém, aos poucos está tomando um lugar mais consciente na fala das pessoas. Conforme conseguem falar sobre, expor suas vivências e situações em que foram vítimas de preconceitos, pessoas ao redor do mundo todo estão conseguindo mobilizar a atenção para esse assunto. O ano de 2018, foi um ano em que diversos movimentos e protestos que partiram de minorias, principalmente no mundo do cinema e do entretenimento, chamaram a atenção do público internacionalmente.

Dentre eles, no Oscar desse ano, a atriz Frances McDormand, vencedora do Oscar de melhor atriz, citou os “*Inclusion Riders*”<sup>13</sup> em seu discurso de aceitação, que seria uma cláusula que os artistas podem colocar em seus contratos, determinando que o elenco e a equipe do filme (ou pelo menos parte) pertençam a grupos pouco representados, como mulheres, negros, LGBTQIA, indígenas, entre outros, o que no Brasil, poderia ser de certa forma equivalente às Cotas das empresas. O conceito foi criado por Stacy Smith, especialista na participação feminina no cinema e fundadora da iniciativa de inclusão Annenberg da Universidade do Sul da Califórnia. O conceito seria a tentativa mais recente de tornar os filmes de Hollywood mais reflexivos com relação à demografia da sociedade, segundo Tapia (2018), trazendo uma comparação similar ao mundo corporativo.

No mundo corporativo, porém, esse movimento se deu de uma maneira muito diferente. De acordo com Tapia (2018), a iniciativa partiu dos “Gigantes de Wall Street” pedindo mais diversidade nos conselhos corporativos, e as organizações reconhecendo a necessidade de ter funcionários e produtos que se equiparassem a sua base de consumidores. Para ele, essas cláusulas de inclusão poderiam ser uma forma de alavancar os atuais esforços de diversidade corporativa, tornando o conceito considerado informal em algo sistemático, codificado e universal.

Formalmente, algumas empresas já impõem métricas como a proporção de homens para mulheres nas equipes ou metas de constituição étnica em países em que não há cotas. No Brasil, com a criação da Lei Federal 8.213 de 24 de julho de 1991, as pessoas com deficiência passaram a ter o direito de acesso ao mercado de trabalho, passando a ser vetada a diferença salarial entre as pessoas com deficiência (PCD's) e não PCD's, além da proibição da discriminação que diz respeito a critérios de contratação de PCD's. Por outro lado, não há lei de cotas para mulheres, negros, LGBTQIA e outros grupos pouco representados, por mais que a discriminação seja ilegal.

Ainda assim, para Tapia (2018), a necessidade não se dá em contratar grupos específicos de pessoas, mas sim em contratar times que sejam diversos.

---

<sup>13</sup> Cláusulas de inclusão

Considerando as *hashtags* que circularam ultimamente pelo mundo todo com protestos como *#MeToo*<sup>14</sup> e *#OscarsSoWhite*<sup>15</sup>, de acordo com Tapia (2018) pode-se dizer que as pessoas estão exigindo responsabilidade com relação à diversidade e igualdade. Ainda assim, a desigualdade de remuneração e preconceito de gênero ainda é muito presente nos cargos de liderança, e ainda segundo Tapia (2018) diversos estudos mostram que representação de mulheres, negros, hispânicos e outros grupos étnicos em conselhos de administração ou executivos na diretoria executiva avançou muito pouco, tendo ainda muito para onde ir.

---

<sup>14</sup> *Hashtag* utilizada inicialmente por atrizes de Hollywood para denunciar abusos sexuais sofridos por elas ao longo de suas carreiras, sendo posteriormente utilizada por mulheres no mundo todo para denunciar abusos sexuais.

<sup>15</sup> *Hashtag* utilizada como forma de protesto com relação à quantidade de brancos ganhando Oscars se comparado à quantidade de negros sendo reconhecidos da mesma maneira.

#### 4 DISCUSSÃO: A IMPORTÂNCIA DO OLHAR SOBRE A DIVERSIDADE

Como visto nos materiais acima apresentados, o processo de inclusão da mulher, na busca pelas mesmas condições de trabalho dos homens, nas organizações e nas sociedades, vem acontecendo há mais de 100 anos num processo lento, e que ainda tem muito para se desenvolver antes de chegar a equidade e igualdade.

A *Korn Ferry*, como foi possível observar, demonstra ter uma visão do “ser mulher” que propicia um ambiente desafiador, respeitoso, preparando a mulher para a liderança, oferecendo treinamentos, programas e caminhos para mostrar que a direção que o mundo está indo é a de mudança no papel da mulher, nas organizações e na sociedade. Ainda assim, a grande maioria das organizações ainda está no início deste caminho, dando um passo de cada vez, mas como foi possível notar, ignorar a diversidade e a inclusão está ficando cada vez mais difícil.

Nos artigos, pesquisas e estudos mostrados foi possível identificar que as mulheres têm, ainda hoje, uma grande dificuldade de ascensão aos cargos de liderança, e ao mesmo tempo, pode-se observar que esses mesmos materiais sugerem que os líderes encorajem essas mulheres a buscarem pelo “topo”. Esses líderes, por outro lado, são líderes homens em sua esmagadora maioria, mostrando que esse é um processo que ainda está em construção e que não depende apenas da luta das próprias mulheres, envolvendo também uma modificação na cultura e no posicionamento machista da sociedade, mostrando, portanto, que o processo de inclusão da mulher é muito mais do que ter programas e empresas envolvidas.

Dentro das empresas, porém, foi possível identificar, por meio dos materiais apresentados, que a diversidade, por si só, não é suficiente. Para Lange e Tapia (2018) a liderança no século 21 exige que os executivos e suas organizações vão além da diversidade para capturar o potencial que vem da inclusão. Se a diversidade é “o *mix*”, como foi citado anteriormente, então a inclusão precisa fazer esse *mix* funcionar, alavancando a riqueza de conhecimentos, insights e perspectivas em um local de trabalho que precisa ser **aberto, confiante e diversificado**.

Apenas falar sobre diversidade dentro das organizações não basta, uma vez que é necessária uma mudança efetiva nos processos e no modo como as relações acontecem, colocando em prática as ações de diversidade e inclusão. Com as mídias sociais, essa discussão vem ganhando cada vez mais força e amplitude, e algumas empresas estão tomando as mais variadas atitudes para colocar essas as ações em prática. De acordo com Sônego e Grisotto (2017) na IBM<sup>16</sup>, por exemplo, foi criado um momento de “mentoria reversa”, no qual funcionários LGBTQIA ou pertencentes a qualquer outro grupo menos representado tem um momento para conversarem com os seus líderes sobre si mesmos, suas histórias, fazendo com que possam haver conversas honestas e que as pessoas possam se sentir confortáveis sendo elas mesmas no ambiente de trabalho.

Para Patrícia de Jesus, consultora organizacional especialista em diversidade étnico-racial em uma entrevista para a *Época Negócios* (2017), uma empresa com funcionários diferentes do padrão tem maiores chances de alcançar diferentes públicos e clientelas, cultivando olhares diferentes. Isso significa que a empresa passa a poder falar com um cliente que antes não tinha acesso, passa a ter uma visão melhor do cliente, uma vez que o consumidor compra uma marca caso consiga “se ver” nela. Caso contrário, não.

Segundo ela, para que uma empresa de torne mais diversa, é necessário olhar para o que está faltando “dentro de casa”. Quantas mulheres fazem parte do corpo de funcionários, negros, e assim por diante. As empresas podem também disseminar a ideia e levantar a questão da diversidade através de treinamentos, manuais, código de conduta e grupos de discussão, o que auxiliaria o empoderamento das minorias, segundo Patrícia.

Para a diretora-geral da *PayPal*, Paula Paschoal, também em entrevista com a *Época Negócios* (2017), “A política de diversidade não cria somente um ambiente harmônico e de bem-estar na empresa. Ela traz para a empresa pessoas que nos mostram novas culturas e mercados para criar produtos e serviços”, mostrando que, assim como foi apresentado ao longo deste estudo, a diversidade, na prática, traz benefícios tanto para o bem-estar e qualidade de vida dos funcionários, quanto para o bem-estar geral do grupo e para os resultados da organização.

---

<sup>16</sup> IBM (International Business Machines) é uma empresa dos Estados Unidos voltada para a área de informática

No vídeo “O inconsciente nas tomadas de decisão” (2016), publicado no *YouTube* pela ONU Mulheres e que deu nome ao evento homônimo, juntando diferentes profissionais especialistas em diversidade no Brasil, é possível notar, pela fala dos palestrantes, que para eles a diversidade em si não basta. Seria necessária uma equação de “diversidade + valorização das diferenças”, uma vez que apenas mostrar o que cada um tem de diferente dos outros poderia ser ainda pior se essas pessoas não forem reconhecidas, respeitadas, ouvidas e não tiverem suas diferenças apreciadas.

Segundo a palestrante, Ana Paula Malvestio, líder de Diversidade e Inclusão da PWC:

Quando nós tivermos o reconhecimento de que diferentes pensamentos são bem-vindos, não será preciso trabalhar com diferença de etnia, de gênero, de geração, porque tudo isso já vai estar sendo abraçado pela maior diferença, que é a diferença do pensamento. (MALVESTIO, 2016)

Já de acordo com Sônego e Grisotto (2017), os argumentos a favor da diversidade são muito poderosos, sendo que o principal deles é que ela é um fato do mundo contemporâneo. Quando uma empresa é diversa, ela prioriza o talento do profissional, independentemente de qualquer outra característica que ele possua, e, possivelmente, é por isso que as empresas que respeitam e apreciam a diversidade têm um desempenho melhor que a média.

Para Lange e Tapia (2016) ir da diversidade para a inclusão pode ter um efeito multiplicador na força de trabalho, uma vez que quando os funcionários trabalham com um líder inclusivo, é possível notar os mais diversos benefícios, incluindo melhora na colaboração, maior desempenho e produtividade, maior envolvimento e lealdade, maior motivação, maior inovação e criatividade e maior potencial para conquistar *marketshare*<sup>17</sup>.

Assim, ainda segundo Lange e Tapia (2016), empresas que implementam políticas e processos de diversidade e inclusão podem: “Obter uma vantagem competitiva da mudança demográfica em todo o local de trabalho e no mercado. Uma organização com reputação de inclusão torna-se um ímã, atraindo os melhores talentos” (LANGE E TAPIA, 2016).

---

<sup>17</sup> Grau de participação de uma empresa no mercado em termos das vendas de um determinado produto.

Já de acordo com Sônego e Grisotto (2017), a diversidade é sempre produtiva, e acaba por muitas vezes sendo indutora da inovação, pelo simples fato de que culturas diferentes, somadas a trajetórias diferentes, somadas a visões de mundo diferentes em uma única equipe, resultam em uma probabilidade maior de se encontrar soluções criativas para a empresa, e, muitas vezes, inovadoras. Para Regina Magalhães, gerente sênior de sustentabilidade e inovação da Schneider Electric, em uma entrevista para a *Época Negócios* (2018) a diversidade e a inclusão são condições, causas e consequências para a inovação.

Desde 1980, as mulheres são maioria nos campos universitários dos Estados Unidos, e detém quase 52% de todos os empregos do país. Ainda assim, não chegam nem perto de ter a mesma igualdade se falarmos de cargos de liderança. De acordo com Warner (2014) se continuarmos no ritmo em que estamos, a igualdade entre homens e mulheres nos cargos de liderança só será alcançada no ano de 2085.

Ainda hoje, após anos de luta pela igualdade entre homens e mulheres no mundo corporativo, diversas barreiras estão presentes e dificultam o alcance do potencial real das mulheres. Dentre elas, barreiras culturais, estereótipos e percepções distorcidas sobre o papel, as capacidades e habilidades das mulheres se mostram presentes e acabam por impedir o avanço desse grupo. A pouca quantidade de mulheres em altos cargos traz a percepção de que as mulheres não pertencem a esses cargos, muitas vezes acabando consideradas como “não qualificadas” para tal. Outras barreiras, segundo Warner (2014) são estruturais, como por exemplo a falta de modelos femininos em altos cargos, fazendo com que as mulheres necessitem de mentores, patrocinadores e oportunidades em organizações majoritariamente masculinas, marginalizando-as. Ao se somar os tipos de barreira estrutural e cultural, o cenário de marginalização da mulher acaba ainda mais agravado.

Ainda assim, de acordo com Warner (2014), abordar todas essas maneiras pelas quais as mulheres são impedidas de atingir o seu potencial tem sido uma questão muito decorrente desde o início dos anos 90.

No entendimento de Warner (2014), nas últimas duas décadas um houve um grande investimento por parte de pesquisadores para provar que quando as mulheres prosperam, as organizações prosperam, e conseqüentemente a sociedade também

prospera. Dessa forma, ao longo de todo o presente estudo, ao analisar os materiais da *Korn Ferry* e todos os outros materiais coletados, foi possível observar uma coerência de opiniões, que indicam o caminho para onde as questões de diversidade estão se direcionando.

Espera-se que essa história possa ser transformada a partir da mudança de atitude de todos os envolvidos.

*“Eu sou aquela mulher  
a quem o tempo muito ensinou.  
Ensinou a amar a vida  
e não desistir da luta,  
recomeçar na derrota,  
renunciar a palavras  
e pensamentos negativos.  
Acreditar nos valores humanos  
e ser otimista.”*  
Cora Coralina

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo do presente estudo visou discutir os desafios e apresentar alguns dos estudos e soluções propostas pela *Korn Ferry* no que tange a empregabilidade e a possibilidade de ascensão na carreira das mulheres e minorias nas organizações. A partir dos materiais coletados e apresentados, pode-se dizer que o objetivo do estudo foi atingido, mostrando que não apenas a *Korn Ferry*, mas também outros meios midiáticos (como *YouTube*, revista *Época Negócios*, revista *Harvard Business Review*, *Blogs*, entre outros) apresentam uma coerência com relação a questão ao papel das mulheres nas organizações e também nas sociedades. Foi possível observar também, através do poder crescente que essas mídias têm, um empenho social à luz de uma mudança da posição e do papel da mulher na sociedade, mesmo tendo ainda muito para trilhar nesse caminho.

Por mais que a questão das mulheres esteja evoluindo com uma velocidade lenta, pode-se observar algum progresso se comparado aos últimos 50 anos, mostrando, através de todos esses materiais que existe uma visão consensual de que a liderança das mulheres não é mais apenas uma questão de “justiça”, mas também uma forma de levar as pessoas, as empresas e as sociedades a novos e melhores rumos.

## 6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADVANCING Women Exponentially. Disponível em: <<https://www.kornferry.com/advancing-women-exponentially>>. Acesso em: 13 mar. 2018.

BIGARELLI, Barbara. "**Diversidade é condição para inovação**". 2018. Disponível em: <<https://epocanegocios.globo.com/Carreira/noticia/2018/03/diversidade-e-condicao-para-inovacao.html>>. Acesso em: 09 maio 2018.

BOCK, Ana Maria Mercês; FURTADO, Odair; TEIXEIRA, Maria de Lourdes Trassi. **Psicologias**: Uma introdução ao estudo de psicologia. 13. ed. São Paulo: Saraiva, 2001. Disponível em: <[https://petpedufba.files.wordpress.com/2016/02/bock\\_psicologias-umaintroduc3a7c3a3o-p.pdf](https://petpedufba.files.wordpress.com/2016/02/bock_psicologias-umaintroduc3a7c3a3o-p.pdf)>. Acesso em: 13 maio 2018.

CANDIDO, Fabiano. "**Sem diversidade, não há inovação**". 2017. Disponível em: <<https://epocanegocios.globo.com/Empresa/noticia/2017/11/sem-diversidade-nao-ha-inovacao.html>>. Acesso em: 09 maio 2018

CORALINA, Cora. **Poema Mulher**. S.l.. Disponível em: <[https://www.pensador.com/cora\\_coralina\\_poema\\_mulher/](https://www.pensador.com/cora_coralina_poema_mulher/)>. Acesso em: 08 jun. 2018.

CORTESE, Amy; MALLOY, Ruth. **Inequality In The Workplace The Conversation That Won't End**. 2016. Disponível em: <<https://www.kornferry.com/institute/inequality-in-the-workplace-the-conversation-that-wont-end>>. Acesso em: 02 fev. 2018.

CRESCER número de pessoas com deficiência no mercado de trabalho formal. 2017. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/economia-e-emprego/2016/09/cresce-numero-de-pessoas-com-deficiencia-no-mercado-de-trabalho-formal>>. Acesso em: 06 jun. 2018.

DAVIDSON, M. N.; FERDMAN, B. M. **Diversity and inclusion: what difference does it make?** TIP – The industrial-organizational Psychologist. v.39, n.2, October, 2001.

DAVIDSON, M. N.; FERDMAN, B. M. **A matter of difference-Inclusion and power:** Reflections on dominance and subordination in organizations. The Industrial-Organizational Psychologist, v. 40 (1), p. 62-67. 2002

DIVERSIDADE. In: MICHAELIS Dicionário Brasileiro da Língua Portuguesa. S.i.: Melhoramentos, 2015. p. S.I.. Disponível em: <<http://michaelis.uol.com.br/moderno-portugues/busca/portugues-brasileiro/diversidade/>>. Acesso em: 07 fev. 2018.

DIVERSIDADE: muito além das cotas. 2017. Disponível em: <<https://epocanegocios.globo.com/Caminhos-para-o-futuro/Desenvolvimento/noticia/2017/10/diversidade-muito-alem-das-cotas.html>>. Acesso em: 09 maio 2018.

FERDMAN, B. M; BARRERA, V; ALLEN, A. A; VUONG, V. **Inclusive behavior and the experience of inclusion.** Gender and diversity in organizations division. Academy of Management. Chicago, 2009.

FIGUEIREDO, N.M.A. **Método e metodologia na pesquisa científica.** 2a ed. São Caetano do Sul, São Paulo, Yendis Editora, 2007.

FRAGA, Nayara. **Empresa com política de diversidade entende melhor o cliente.** 2017. Disponível em: <<https://epocanegocios.globo.com/Brasil/noticia/2017/01/empresa-com-politica-de-diversidade-entende-melhor-o-cliente.html>>. Acesso em: 09 maio 2018.

FROST, Benjamin; HAZARD, Peggy; KIMMINS, Dési. **The real gap: fixing the gender pay divide.** 2016. Disponível em: <[file:///C:/Users/passered/Desktop/TCC/KFHG\\_Gender\\_Pay\\_Gap\\_AW.pdf](file:///C:/Users/passered/Desktop/TCC/KFHG_Gender_Pay_Gap_AW.pdf)>. Acesso em: 05 jun. 2018.

GOLEMAN, Daniel. **Diversity + Emotional Intelligence = More Success**. 2018. Disponível em: <<https://www.kornferry.com/institute/diversity-emotional-intelligence-leadership>>. Acesso em: 18 mar. 2018.

HANS, Jenny. **The Rich Brand History of Korn/Ferry's Diversity, Inclusion, and Talent Optimization Practice**. 2013. Disponível em: <<http://www.kornferrybrandformation.com/?p=211>>. Acesso em: 18 mar. 2018.

INCLUSÃO. In: MICHAELIS Dicionário Brasileiro da Língua Portuguesa. S.i.: Melhoramentos, 2015. p. S.I.. Disponível em: <<http://michaelis.uol.com.br/moderno-portugues/busca/portugues-brasileiro/inclusao/>>. Acesso em: 07 fev. 2018.

JACOBSEN, Alessandra de Linhares. **Metodologia Científica**: orientação ao TCC. 2016. 58 f. TCC (Graduação) - Curso de Gestão e Liderança, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2016. Disponível em: <<http://cursodegestaoelideranca.paginas.ufsc.br/files/2016/03/Apostila-Orientação-ao-TCC.pdf>>. Acesso em: 09 maio 2018.

LANGE, David; TAPIA, Andrés. **The Inclusive Leader**. 2016. Disponível em: <<https://www.kornferry.com/institute/the-inclusive-leader>>. Acesso em: 07 fev. 2018.

MOR BARAK, M. E. **Managing Diversity**: toward a globally inclusive workplace. SAGE Publications, 2005.

MOR BARAK, M. E. & CHERIN, D. A. **A tool to expand organizational understanding of workforce diversity**: Exploring a measure of inclusion/exclusion. Administration in Social Work, 22(1), 4764. 1998.

MOR BARAK, M. E; LEVIN, A. **Outside of the Corporate Mainstream and Excluded from the Work Community**: A Study of Diversity, Job Satisfaction and Well-Being. Community, Work and Family, Vol. 5(2): 133-157. 2002.

MORE: Mecanismo online para referências, versão 2.0. Florianópolis: UFSC REXLAB, 2013. Disponível em: < <http://www.more.ufsc.br/> > . Acesso em: 09 junho 2018.

O INCONSCIENTE nas tomadas de decisão. S.i.: Onu Mulheres, 2016. (5 min.), son., color. Disponível em: <<https://www.YouTube.com/watch?v=PqwgrBOeKAQ>>. Acesso em: 09 maio 2018.

OLIVEIRA, M. M. **Como fazer pesquisa qualitativa**. Petrópolis, Vozes, 2007.

ORR, Evelyn. **Jobs Without Gender**. 2018. Disponível em: <<https://www.kornferry.com/institute/without-gender-jobs-orr>>. Acesso em: 13 mar. 2018.

ORR, Evelyn. **Moving Women to the C-Suite**. 2018. Disponível em: <<https://www.kornferry.com/institute/women-leadership-video-podcast>>. Acesso em: 20 mar. 2018.

ORR, Evelyn. **The Real Reason Women Are Succeeding**. 2018. Disponível em: <<https://www.kornferry.com/institute/women-leaders-advancement-orr>>. Acesso em: 13 mar. 2018.

ORR, Evelyn et al. **Talent Management Best Practice Series: Women in leadership**. S.i: *Korn Ferry* Institute, 2013. Disponível em: <[https://dsqapj1lkrkc.cloudfront.net/media/sidebar\\_downloads/Best Practices Women in Leadership.pdf](https://dsqapj1lkrkc.cloudfront.net/media/sidebar_downloads/Best Practices Women in Leadership.pdf)>. Acesso em: 02 fev. 2018.

ORR, Evelyn; STEVENSON, Jane. **What Makes Women CEOs Different?** 2017. Disponível em: <<https://www.kornferry.com/institute/women-ceo-insights>>. Acesso em: 02 fev. 2018.

ORR, Evelyn; STEVENSON, Jane. **Women CEOs Speak**. 2018. Disponível em: <<https://www.kornferry.com/institute/women-ceos-speak-international-womens-day-2018>>. Acesso em: 13 mar. 2018.

PLUMMER, D. L. **Overview of the Field of diversity management**. Handbook of Diversity Management. 2001.

PSICOLOGIA e Diversidade – Olhares Diversos. Direção de Angel Luis. Produção de Farid Abdelnour. Roteiro: Angel Luis. S.i.: Conselho Federal de Psicologia, 2013. (5 min.), son., color. Disponível em: <[https://www.YouTube.com/watch?v=nW1\\_uC-VTVk](https://www.YouTube.com/watch?v=nW1_uC-VTVk)>. Acesso em: 09 maio 2018.

PSICOLOGIA e Diversidade - Somos Diversos. Direção de Angel Luis. Produção de Farid Abdelnour. Roteiro: Angel Luis e Rafael Beznos. S.i.: Conselho Federal de Psicologia, 2013. Son., color. Disponível em: <<https://www.YouTube.com/watch?v=BKug2OVoldg>>. Acesso em: 09 maio 2018.

SÔNEGO, Dubes; GRISOTTO, Raquel. **Por mais inovação e produtividade, grandes empresas promovem a diversidade**. 2017. Disponível em: <<https://epocanegocios.globo.com/Empresa/noticia/2017/09/por-mais-inovacao-e-productividade-grandes-empresas-promovem-diversidade.html>>. Acesso em: 09 maio 2018.

STEVENSON, Jane; ORR, Evelyn. **We Interviewed 57 Female CEOs to Find Out How More Women Can Get to the Top**. 2017. Disponível em: <<https://hbr.org/2017/11/we-interviewed-57-female-ceos-to-find-out-how-more-women-can-get-to-the-top>>. Acesso em: 12 abr. 2018.

TAPIA, Andrés. **A Critical Roadblock to Diversity**. 2018. Disponível em: <<https://www.kornferry.com/institute/diversity-obstacles-corporate>>. Acesso em: 18 mar. 2018.

TAPIA, Andrés. **A Sequel to Inclusion Riders**. 2018. Disponível em: <<https://www.kornferry.com/institute/inclusion-rider-diversity-leadership>>. Acesso em: 13 mar. 2018.

TAPIA, Andrés. **Diversity of One**. 2015. Disponível em: <<https://www.kornferry.com/institute/diversity-one>>. Acesso em: 02 fev. 2018.

TAPIA, Andrés. **Diversity's Big Bite of the Box Office**. 2018. Disponível em: <<https://www.kornferry.com/institute/box-office-black-panther-leadership-diversity>>. Acesso em: 18 mar. 2018.

TAPIA, Andrés. **For Diversity to Work, Recognize Differences, Not Just Similarities**. 2014. Disponível em: <<https://www.kornferry.com/institute/viewpoint-diversity-work-recognize-differences-not-just-similarities>>. Acesso em: 20 abr. 2018.

TAPIA, Andrés. **Latino Leadership: The Culture Plus**. 2017. Disponível em: <<https://www.kornferry.com/institute/autentico-latino-career-success>>. Acesso em: 02 fev. 2018.

TAPSCOTT, Don. **A hora da geração digital: como os jovens que cresceram usando a internet estão mudando tudo, das empresas aos governos**. (tradução de Marcelo Lino). Rio de Janeiro: Agir Negócios, 2010.

WALSH, Meghan. **Their Breakthrough Formula: WOMEN CEOs**. 2018. Disponível em: <<https://www.kornferry.com/institute/the-breakthrough-formula-women-ceos?briefings-magazine>>. Acesso em: 13 mar. 2018.

WARNER, Judith. **Women's Leadership: What's true, what's false and why it matters**. 2014. Disponível em: <<https://www.americanprogress.org/issues/women/reports/2014/03/07/85467/womens-leadership/>>. Acesso em: 18 maio 2018.

