

“Como as águas, mulheres crescem quando se encontram”: reflexões críticas sobre um programa de mentoria feminina durante a pandemia de Covid-19

VANESSA ANGIOLETTI FERREIRA LEMOS

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE (MACKENZIE)

EDUARDO ESTELLITA DE OLIVEIRA SANTOS

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE (MACKENZIE)

Agradecimento à orgão de fomento:

Agradecimento à CAPES.

“Como as águas, mulheres crescem quando se encontram”: reflexões críticas sobre um programa de mentoria feminina durante a pandemia de Covid-19

Introdução

Era 22 de março de 2020, o estado de São Paulo decretou quarentena em decorrência da pandemia de corona vírus que atinge o mundo inteiro (DIARIO OFICIAL, 2020).

Muitas empresas conseguiram, em curto espaço de tempo, realocar as atividades de seus funcionários realizadas presencialmente nos escritórios, muitas vezes em grandes complexos empresariais, para as residências. De acordo com estudo realizado pela Fundação Getúlio Vargas (FGV), até maio de 2020, 80,4% das empresas no setor industrial adotaram parcial ou integralmente o regime de teletrabalho, seguido por 68,6% no setor de serviços e 26,6% no comércio. (PORTAL FGV, 2020). Segundo o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea), 20 milhões de brasileiros estão trabalhando remotamente durante a pandemia. O instituto indica ainda que 22% das ocupações podem ser realizadas inteiramente de casa (GOES; MARTINS; NASCIMENTO, 2020).

Essa repentina mudança na forma de trabalhar vem acompanhada de inseguranças e incertezas quanto ao avanço da pandemia, tem o potencial de fomentar novas reflexões sobre dinâmicas de gênero, carreiras e convivência familiar e é objeto do estudo de caso a seguir.

Neste período, um grupo de vinte mulheres participou de um programa de mentoria com o objetivo de fortalecer a liderança feminina dentro de uma empresa nacional no setor de infraestrutura, contribuir para o aumento da representatividade feminina no alto escalão. De um lado, o contexto de isolamento social exigiu adaptações logísticas por parte da facilitadora quanto ao formato do programa: do presencial para *online*. Do outro, esse mesmo contexto exigiu modificações no conteúdo, de maneira a abarcar dilemas e desafios recorrentes associados aos múltiplos papéis sociais assumidos por essas profissionais, assim como novas demandas impostas às mulheres durante o período de isolamento social.

Segundo dados atualizados do relatório Retrato das Desigualdades de Gênero e Raça (IPEA, 2011), entre os anos de 1995 e 2015, a proporção de lares brasileiros chefiados por mulheres aumentou de 23% para 40%. A maior participação no mercado de trabalho, entretanto, não vem acompanhada de igualdade de renda. Em 2015, mulheres apresentavam, em média, 62% da renda percebida por homens e trabalhavam 7,5 horas por semana a mais que eles, somando-se o trabalho principal e os afazeres doméstico não remunerados (IPEA, 2011).

Nos Estados Unidos, a paralização das escolas, em consequência da pandemia, contribuiu para aumentar ainda mais a quantidade de tempo que mulheres dedicam aos afazeres domésticos e, conseqüentemente, diminuir o número de horas dedicadas ao trabalho remunerado. Essa queda de produtividade é acompanhada pelo aumento da ansiedade em relação à estabilidade no emprego, especialmente no contexto atual de redução dos quadros e maior inflexibilidade dos empregadores em relação ao respeito aos horários e atingimento de metas (COLLINS et al., 2020). A nosso conhecimento, ainda não há estudos nacionais avaliando o impacto da paralização escolar sobre a produtividade de mulheres atuando no mercado de trabalho formal, entretanto é plausível prever que tendências similares ocorram no contexto brasileiro.

As preocupações quanto à segurança no emprego, somam-se o cansaço mental provocado pelo uso excessivo de ferramentas de videoconferência, uma vez que essas ferramentas dificultam a leitura da linguagem corporal dos interlocutores e consomem carga cognitiva adicional para o gerenciamento do retorno visual de nossas próprias expressões faciais (ZARAMELA, 2020).

Segundo o Instituto Ethos, no Brasil, mulheres representam 38,8% dos cargos de supervisão nas grandes empresas, 31,3% dos cargos gerenciais e apenas 13,6% dos cargos executivos, apesar de, em todos os níveis hierárquicos, possuírem nível de escolaridade médio superior ao dos homens (ETHOS, 2016).

A fim de reagir ao achatamento da representatividade feminina nos cargos mais altos, diversas empresas implementaram programas de mentoria, com o objetivo de desenvolver e preparar mulheres para assumir cargos nas gerências e diretorias. Apesar de programas de mentoria feminina terem se popularizado como prática de gestão da diversidade nas organizações, diversos estudos apontam barreiras persistentes associadas a estereótipos de gênero e condições necessárias para que tais programas reduzam efetivamente o *gap* de gênero (CARVALHO NETO; TANURE; ANDRADE, 2010; ELY; IBARRA; KOLB, 2011; ELY; STONE; AMMERMAN, 2014)

O caso de ensino apresentado na sequência explora como o programa de mentoria feminina, desenvolvido e implementado pelos autores na empresa Flores, nome fictício, descortinou algumas das barreiras encontradas por mulheres no exercício de sua liderança dentro da organização e, em especial, de que maneiras o isolamento social provocado pela pandemia de covid-19 alterou suas relações no trabalho e em casa.

O caso

Há dois anos, a empresa Flores, nome fictício dado à empresa de maneira a proteger o anonimato, preocupa-se com as questões relacionadas à diversidade organizacional. Várias ações afirmativas foram implantadas ao longo dos anos, inclusive a criação e manutenção de um comitê de diversidade em 2018. Esse comitê é responsável por fomentar e monitorar as iniciativas de diversidade e inclusão voltadas para profissional com formações acadêmica, idades, gêneros, raças e habilidades físicas distintas. Devido ao apoio de ONGs, consultorias e especialistas, a empresa desenvolveu diferentes iniciativas para reduzir desigualdades sociais e oferecer oportunidades iguais de acesso a posições de liderança.

Na dimensão de gênero, a empresa implementou uma ação direcionada às mulheres em posição de liderança, com o objetivo de estimular e aumentar a representatividade das mulheres em cargos de gestão e alta gestão. Em janeiro de 2019 a empresa contratou uma consultoria para desenvolver e lançar um programa de mentoria feminina, visando ampliar a consciência de todas as gestoras da organização sobre as barreiras à ascensão feminina na empresa e auxiliá-las a refletir sobre suas carreiras. As vinte participantes designadas possuem cargos de média e alta gerência na organização, com idade média de 35 anos. O grupo é composto em sua integralidade por mulheres brancas que ocupam, majoritariamente, posições gerenciais. Das vinte participantes, apenas duas possuem cargo de diretoria. Dentre estas mulheres, 90% são mães.

Inicialmente concebemos o programa no formato presencial, com quatro encontros de quatro horas de duração; no entanto, em função da pandemia, ele foi adaptado para o formato virtual. Utilizamos ferramentas de comunicação à distância, tais como *WhatsApp*, *Zoom*, *Microsoft Teams*, *Google Forms* e e-mails, para apoiar e construir uma estrutura virtual que permitisse a aproximação entre as participantes e a facilitadora, na tentativa de minimizar os efeitos negativos do distanciamento físico sobre a eficácia do programa.

Feitas as adaptações para o formato virtual, o departamento de Recursos Humanos convidou as participantes para integrar o programa de mentoria da empresa Flores. Na primeira comunicação, enviamos o material de sensibilização ao tema juntamente com o questionário pré-evento a ser preenchido *online*. Em seguida, agendamos as sessões de mentoria e iniciamos o acompanhamento.

Construímos o programa de mentoria em três etapas: Sensibilização e Alinhamento; *Pre-Work* e; Sessões de Mentoria. Distribuímos as vinte participantes em dois grupos, de forma a aumentar a participação individual e propiciar interações de maior proximidade com a facilitadora e entre participantes. Cada grupo foi acompanhado em quatro sessões de mentoria, com encontros mensais.

As etapas do programa de mentoria feminina

Na primeira etapa, denominada de Sensibilização e Alinhamento, enviamos por *WhatsApp* informações acerca da história do feminismo e da participação da mulher no mercado de trabalho, produzidas pela consultoria, compostas por trechos de livros, vídeos curtos com até 4 minutos e notícias atuais veiculadas em veículos de comunicação de massa. O material visava ampliar o conhecimento das mentoras sobre como o movimento feminista contribuiu para a inserção das mulheres em posições anteriormente dominadas por homens e incitar reflexões acerca das principais barreiras encontradas por essas mulheres: quais barreiras foram superadas e quais ainda persistem.

Na segunda etapa, nomeada de *Pre-Work*, solicitamos às participantes que nos respondessem a um curto questionário *online* contendo duas perguntas: 1) descreva uma situação na qual você tenha presenciado (ou se percebido como vítima de) preconceito ou discriminação de gênero? e; 2) de que forma o ambiente de trabalho impacta a sua autopercepção?

Os trechos abaixo são algumas das respostas que obtemos no questionário *online*.

“Me sinto subavaliada pela alta liderança pelo simples fato de ser mulher. Reconheço machismo muito latente em alguns líderes executivos”. M1

“...ser considerada uma “menininha” que não sabe o que está falando. Diante de uma mesa com todos os outros líderes sendo homens. M2

“...como podemos continuar a ser esposas, mães, mulheres, femininas, e ainda assim sermos ótimas profissionais. Apesar de termos a convicção do quanto somos boas, muitas vezes nos falta a compreensão e tolerância com nós mesmas, e umas com as outras. Ainda existe muito da auto cobrança sobre a ideia que não compartilhamos em uma reunião, a insegurança em nos posicionarmos de forma contrária à opinião de um homem, e quando o

fazemos, geralmente vem no mesmo tom que um homem faria, não com a nossa essência”. M3

A terceira etapa foi composta por quatro sessões de mentoria. Na última sessão, o tempo de duração do encontro foi dobrado, de forma a realizar um encerramento das atividades com as participantes e os responsáveis do departamento de Recursos Humanos. Cada sessão foi ancorada nos pressupostos da reflexão crítica. A reflexão crítica tem um caráter transformacional, permitindo que o indivíduo consiga identificar seus pressupostos, seus significados e a partir deste pensamento mais profundo, mudar os significados existentes, assim como os pressupostos relacionados a eles (MEZIROU, 2013). Nesse sentido, estimulamos as mulheres a pensarem criticamente a partir de uma pergunta reflexiva, pautada em um determinado tema. A partir da pergunta reflexiva, encorajamos as participantes a revisitarem suas experiências pessoais e profissionais, produzindo novos significados

Os temas e perguntas reflexivas de cada sessão são apresentados brevemente no Quadro 1.

Quadro 1: Temas e perguntas reflexivas das sessões de mentoria

	Sessão 1	Sessão 2	Sessão 3	Sessão 4
Tema	A trajetória da mulher no mundo do trabalho	As mudanças no meu estilo de liderança durante a quarentena	Mapeamento de Competências (pontos fortes e áreas de desenvolvimento)	Mulheres no topo
Reflexão	Qual é a nossa história no mercado de trabalho e a história das mulheres da nossa vida, que vieram antes de nós? (mães e avós)	O que eu mudei ou comecei a fazer com a minha equipe durante a quarentena?	No que sou realmente muito boa, a ponto de me destacar dos demais? Qual é a competência que me faz especial?	O que pode ser transformado para que as mulheres cheguem ao topo?

Fonte: Elaborado pelos autores

Comentários e relatos das participantes durante as sessões de mentoria feminina

1ª sessão – Tema: A trajetória da mulher no mundo do trabalho

Pergunta reflexiva: Qual é a nossa história no mercado de trabalho e a história das mulheres da nossa vida, que vieram antes de nós (mães e avós)?

“A primeira sessão começou com bastante entusiasmo das mulheres. Apesar de ser uma interação por intermédio de um recurso tecnológico, foi possível sentir o calor e a energia positiva em favor do programa de mentoria para mulheres. Rapidamente, entramos em sintonia e conseguimos discutir e refletir como *amigas de longa data*”. (Anotações da facilitadora)

A partir da pergunta, as mulheres refletiram sobre seus passados, lembrando como suas mães e avós se relacionavam com o trabalho. Percebemos algumas diferenças nos relatos, entretanto, as semelhanças eram muitas e marcantes. Tipicamente, as avós das participantes

eram donas de casa, trabalhavam dedicadas aos cuidados da casa, dos filhos e familiares. Em alguns casos, faziam trabalhos manuais ligados a culinária ou costura para incrementar o orçamento doméstico. A maioria das avós não estudaram além do primeiro grau, deixaram o trabalho ao se casarem, quando o detinham antes do matrimônio, e mantiveram-se casadas até o fim da vida.

As mães das participantes, segundo os relatos, tiveram mais anos de estudo e muitas concluíram o ensino superior. A maioria das mães detinha um emprego antes do casamento. Não era raro ouvir relatos de divórcio dos pais, durante a infância ou adolescência das participantes, ou de mães que retornaram ao trabalho depois que os filhos cresceram. Contudo, um elemento permaneceu constante: as mães ainda eram tidas como as responsáveis pelos cuidados da casa, dos filhos e dos familiares.

Estimulamos as mentoradas a falarem de suas trajetórias educacionais e profissionais. Elas reconheceram os avanços em relação às suas ascendências: todas concluíram o nível superior e a maioria falava um segundo idioma ou tinha diploma de pós-graduação. A maioria delas continuou trabalhando após o casamento e o nascimento dos filhos. Isso gerou muitos dilemas e conflitos entre a vida pessoal e profissional, visto que um aspecto ainda era muito latente: assim como suas mães e avós, elas continuavam sendo as principais responsáveis, quando não totalmente, pelos cuidados da casa, dos filhos e dos familiares.

Os desafios associados à dupla jornada se intensificaram e se tornaram mais visíveis no período de trabalho em casa, sem suporte das escolas, sem apoio das empregadas domésticas ou faxineiras e sem poder deixar as crianças aos cuidados dos avós, tornando o trabalho durante a quarentena mais desafiante e desgastante. Afinal, como conciliar a alta demanda de trabalho, os elevados níveis de exigência por produtividade com a limpeza da casa, preparação das refeições, apoio escolar e cuidado dos filhos?

Uma das participantes descreve essas dificuldades no trecho a seguir:

“... é muito difícil precisar se preocupar com as aulas das crianças, o horário do almoço, a arrumação da casa e ao mesmo tempo participar de várias reuniões que sempre são agendadas bem no horário do almoço... as crianças não sabem esperar quando estão com fome e é muito estressante administrar isso”. M16

“Se nós estamos conseguindo passar por tudo isso é porque nada mais abala a gente... só hoje eu já lavei roupa, limpei a casa, fiz o almoço, participei de quatro reuniões e ainda respondi um monte de e-mails...”. M18

2ª sessão – Tema: As mudanças no meu estilo de liderança durante a quarentena

Pergunta reflexiva: O que mudei ou comecei a fazer com a minha equipe durante a quarentena?

“As mulheres demonstraram muita sensibilidade ao perceber que trabalhar em casa demandava um esforço psicológico maior e por isso, passaram a se preocupar mais com necessidades emocionais e comportamentais de seus liderados. Passaram a questionar mais sobre o bem-estar, a marcarem reuniões

virtuais para conversar sobre outros assuntos que não fosse somente o trabalho”. (Anotações da facilitadora)

Neste grupo de mulheres ficou evidente que o modelo de gestão baseado em comando e controle, que vem sendo perpetuado desde a Segunda Revolução Industrial, não funcionaria no contexto atípico de gestão de equipes em isolamento social, provocado pela Covid-19.

As mentoradas afirmaram que a questão central da gestão não era mais monitorar se o funcionário estava trabalhando ou não da sua casa: os resultados entregues “falavam por si”. Entretanto, para manter o nível de entrega, o modelo de gestão precisou ser adaptado para uma interação mais individualizada e com menos cobranças. Segundo as participantes, o controle precisou ser substituído por condutas inspiradoras de apoio e suporte, a fim de assegurar que os funcionários permanecessem saudáveis e produtivos. M17 descreve essa mudança no estilo de liderança abaixo:

“Antes eu não me preocupava em parar e dedicar um tempo para saber se todos estavam bem: chegava, dava bom dia e começava a trabalhar. Agora, antes de começar os assuntos, eu paro, converso, procuro saber como a pessoa está, muitas vezes sou mais psicóloga do que chefe”. M17

A mudança no estilo de liderança provocou ansiedade em relação ao funcionamento habitual da empresa e as expectativas que a alta diretoria nutre quanto ao papel do gestor. De maneira intuitiva, as mulheres perceberam a necessidade de mudar a maneira de gerir suas equipes, mesmo na ausência de uma orientação ou determinação explícita da empresa.

3ª sessão – Tema: Mapeamento de competências

Pergunta reflexiva: No que sou realmente muito boa, a ponto de me destacar dos demais? Qual é a competência que me faz especial?

“O objetivo desta seção era levantar os pontos fortes das participantes e pensar em conjunto, estratégias e possibilidades para potencializar estas competências. Entretanto, ao refletirem sobre esta questão as mulheres não abordaram suas competências e sim, as barreiras que impedem a realização do seu potencial. Perceberam que ao tentarem se adaptar ao mundo corporativo, predominante masculino, muitas vezes elas perderam a própria identidade e se sentiam enfraquecidas na tentativa de se moldar às expectativas dos líderes homens”. (Anotações da facilitadora)

Durante o processo de adaptação ao contexto masculinizado, as mentoradas mencionaram um processo de invisibilização, por medo de serem expostas e se tornarem alvo de críticas. Neste sentido, algumas profissionais ora desenvolveram uma camada protetora, adotando comportamentos masculinizados, ora evitaram “aparecer” dentro da organização, conforme relata M7: “Eu sempre preferi ser mais quietinha, não aparecer muito, não chamar atenção [...] Agora eu percebo que era por medo de críticas”.

Neste movimento de invisibilidade, algumas mentoradas se isolaram, não se permitindo solidarizar a outras mulheres, com receio de que tal comportamento fosse interpretado como fraqueza ou afronta à alta liderança da empresa. Em outras situações, perceberam-se interiorizando o modelo masculino: competindo ou desprezando as capacidades de outras mulheres. Inversamente, ao serem comparadas com homens na mesma posição, algumas participantes desenvolveram inseguranças e ansiedades em relação às suas competências.

4ª sessão – Tema: Mulheres no topo

Pergunta reflexiva: O que pode ser transformado para que as mulheres cheguem ao topo?

“As questões relacionadas às barreiras para que mulheres alcancem posições de liderança nas organizações antecedem o cenário de pandemia que vivenciamos em 2020. Contudo, é neste contexto atípico que fica mais visível o quanto as participantes se sentiam sobrecarregadas com a rotina doméstica e profissional, o quanto ser bem-sucedida profissionalmente não implicava que na vida pessoal se enxergassem como bem-sucedidas. Ao decidir construir uma carreira, as participantes sentiram a pressão de conviver com o dilema entre vida pessoal e objetivo profissional. Ao mesmo tempo, quando se viram na encruzilhada entre família e carreira, muitas vezes fizeram a opção de desacelerar ou adaptar a carreira em função da família e da criação dos filhos.”
(Anotações da facilitadora)

A dificuldade em conciliar trabalho e família foi experienciada pelas participantes por meio da culpa, a ponto de ofuscar o brilho do que as tornavam diferenciadas e competentes na entrega do seu trabalho e na construção de suas carreiras. Trabalhar em casa, em uma situação de isolamento social, com obrigações filiais, afazeres domésticos e compromissos profissionais converteu-se em uma agenda exaustiva. Entre reuniões, e-mails e relatórios, sem o apoio da família estendida e da escola, as participantes tornaram-se mais conscientes dos diferentes tratamentos recebidos por homens e mulheres no mundo corporativo.

Embora, em muitas das famílias das mentoradas haja uma divisão de tarefas mais equitativa entre homem e mulher, em muitas outras, as mulheres assumiam consideravelmente mais responsabilidades domésticas que seus cônjuges.

Desta forma, discutiram uma série de pequenas ações que poderiam contribuir para diminuir as tensões para equilibrar vida pessoal e profissional, como por exemplo, não agendar reuniões em horários próximos das refeições.

Encerramento do Programa de Mentoria Feminina e próximos passos

“Participar deste programa de mentoria neste momento foi um respiro para nós... saber que naquele horário eu me encontraria com outras mulheres e poderia falar sobre nossas questões foi maravilhoso, foi muito bom participar...”. M4

A pedido dos diretores da empresa Flores, as executivas participantes da mentoria feminina fizeram uma série de sugestões de ações e até mesmo processos internos que deveriam ser alterados para apoiar e ajudar mais mulheres cheguem às posições de liderança, pode-se citar:

processo sucessório às cegas, monitoramento contínuo de diferenças salariais realizado pelo RH entre outras. . Todas as sugestões estão sob análise do Comitê de Diversidade e da Alta Direção.

Os comentários sobre o programa mostraram como foi possível criar um espaço virtual e reflexivo ao mesmo tempo.

Ao final da mentoria, uma avaliação foi realizada para conhecer de que forma as reflexões foram realizadas e os impactos da experiência em suas atividades atuais como gestoras. Em relação ao processo reflexivo, 60% das participantes consideraram que além de compreender o contexto da mulher na organização, os dilemas e os problemas enfrentados pelas mulheres em posições de lideranças, começaram a questionar as verdades e crenças que eu possuía sobre determinada situação ou pensamento. Passaram a revisar suas próprias experiências, pensando em novas formas de agir.

O grupo foi unânime em acreditar que, por meio da sua experiência na mentoria feminina poderão influenciar positivamente outras mulheres.

“O mentoring permitirá uma troca de experiências, auxiliando no desenvolvimento das pessoas, em especial, trazendo oportunidades para mulheres ocuparem posições de liderança”. M20

“Acho que poderei influenciar compartilhando os dilemas existentes e provocando reflexões de forma que as profissionais mulheres comecem a ter consciência deles para poderem ajustar e aprimorar condutas e comportamentos para, cada vez mais, se sentirem realizadas”. M6

Como próximo passo, a empresa Flores pretende investir em outros programas de mentoria para mulheres e incluir homens em um programa de mentoria com o objetivo de aumentar o *sponsoring* masculino, isto é, estimular os homens em posição de liderança a incentivarem e apoiarem a ascensão profissional de mulheres na organização e, conseqüentemente, ampliar a representatividade feminina no alto escalão.

É perceptível que o programa gerou diversas discussões e reflexões sobre o quão importante é capacitar mulheres para ocuparem mais cargos de liderança na empresa; contudo, este programa de mentoria é apenas uma ação possível entre tantas outras possibilidades para estimular a ascensão e visibilidade das mulheres na organização.

Para que isso ocorra, o processo crítico reflexivo na empresa Flores deve ser contínuo, estimulando o entendimento sobre o que já foi realizado e o que ainda pode ser implementado ou melhorado para que as mulheres cheguem ao topo. “O sentimento ao finalizar o programa de mentoria é de que começamos um caminho sem volta, uma semente foi plantada e com certeza irá florescer, na forma de ações e de pensamentos mais críticos e ações”. (Anotações da facilitadora). Parafraseando uma das participantes: “As mulheres são com as águas, crescem quando se encontram”.

Referências:

- IPEA *et al.* **Retrato das Desigualdades de Gênero e Raça - 4a. edição.** Brasília, 2011.
- CARVALHO NETO, A. M. DE; TANURE, B.; ANDRADE, J. Executivas: carreira, maternidade, amores e preconceitos. **RAE eletrônica**, v. 9, n. 1, 2010.
- COLLINS, C. *et al.* COVID-19 and the Gender Gap in Work Hours. 2020.
- DIÁRIO OFICIAL. **Decreto no. 64.881, de 22 de março de 2020 decreta quarentena no Estado de São Paulo**, 2020.
- ELY, R. J.; IBARRA, H.; KOLB, D. M. Taking gender into account: Theory and design for women's leadership development programs. **Academy of Management Learning and Education**, v. 10, n. 3, p. 474–493, 2011.
- ELY, R. J.; STONE, P.; AMMERMAN, C. Rethink what you “know” about high-achieving women. **Harvard Business Review**, n. DECEMBER 2014, 2014.
- ETHOS. **Perfil Social, Racial e de Gênero das 500 Maiores Empresas do Brasil e Suas Ações Afirmativas – Pesquisa 2010** Instituto Ethos. São Paulo: Ethos, 2016
- GOES, G. S.; MARTINS, F. S.; NASCIMENTO, J. A. S. Potencial de teletrabalho na pandemia: um retrato no Brasil e no mundo. **Carta de Conjuntura IPEA**, v. 47, n. 2, p. 1–10, 2020.
- IBARRA, H.; CARTER, N. M.; SILVA, C. Why men still get more promotions than women. **Harvard Business Review**, v. 88, n. 9, 2010.
- IBARRA, H.; ELY, R. J.; KOLB, D. M. Women rising.pdf. **Harvard Business Review**, p. 60–66, 2013.
- LEÃO, N. *et al.* **Relatório das Desigualdades de Raça, Gênero e Classe.** São Paulo: Gemaa, 2017.
- MEZIROW, J. Visão geral sobre a aprendizagem transformadora. *In:* ILLERIS, K. (ed.). **Teorias contemporâneas da aprendizagem.** Porto Alegre: ARTMED, 2013. p. 109-126.
- PORTAL FGV. **Pandemia já afeta trabalho de 535 famílias.** Maio, 2020. Disponível em: <<https://portal.fgv.br/noticias/pandemia-ja-afeta-trabalho-535-familias-aponta-fgv-ibre>>. Acesso em 20 de julho de 2020.
- ROBERTS, L. M. *et al.* Beating the Odds: Leadership Lessons from Senior African-American Women. **Harvard Business Review**, n. March-April, 2018.
- ZARAMELA, J. “Zoom Fatigue”: stress e esgotamento causados por home office têm nome. **Canal Tech**, 2020.
-