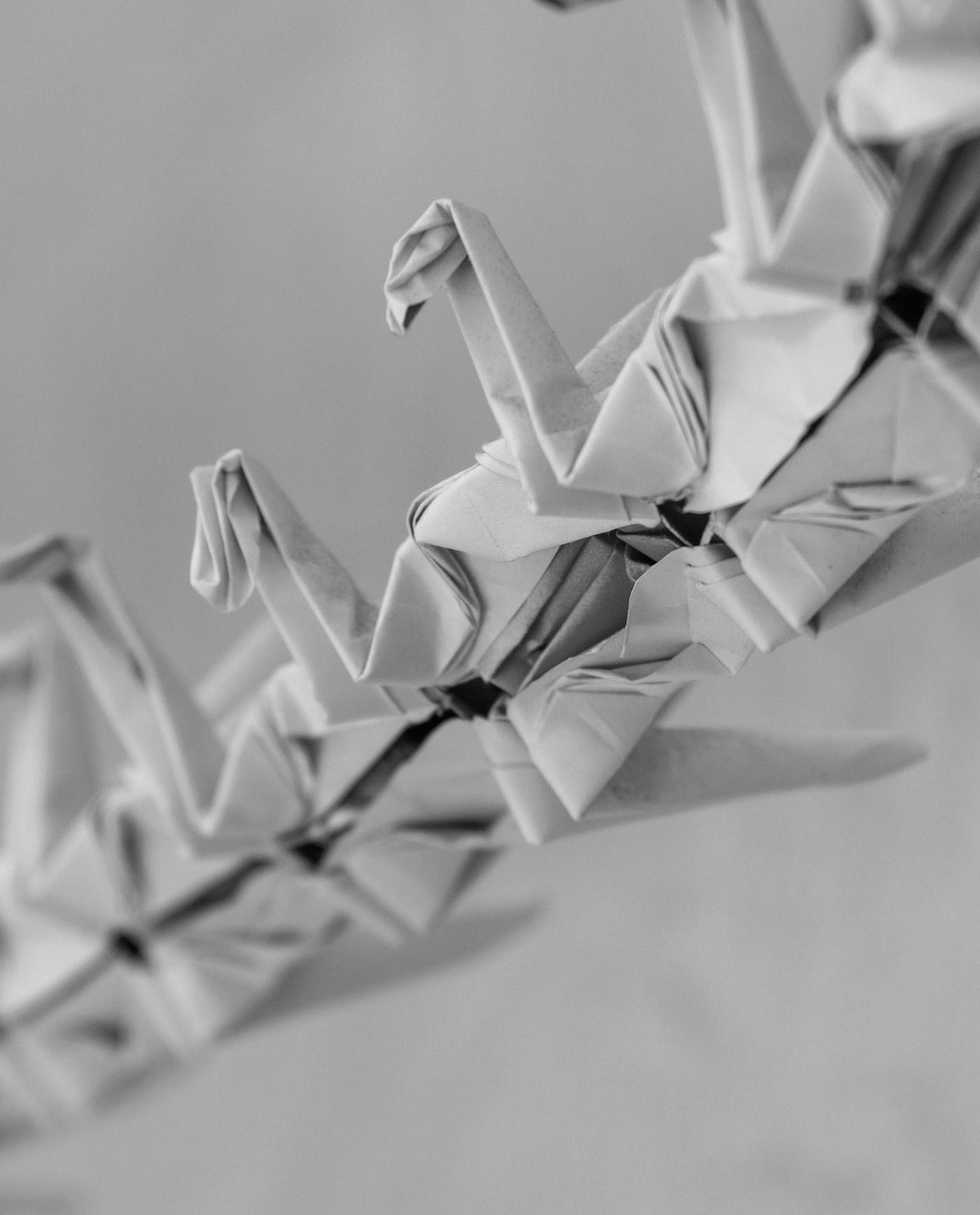




LLYC

LIDERANÇA

MULHERES QUE COMUNICAM
A TRANSFORMAÇÃO



DIREÇÃO-GERAL DA LLYC BRASIL

Thyago Mathias

DIREÇÃO DE PROJETO
E IDEIA ORIGINAL

Flavia Caldeira

DIRETORA DE CONTEÚDO

Naira Feldmann

COORDENAÇÃO EDITORIAL

Cecília Seabra

GERÊNCIA DE CONTEÚDO

Isabelle Leal

Itamar de Assis Jr.

COLABORAÇÃO EDITORIAL

Isabelle Leal e Livia Junqueira

DIAGRAMAÇÃO E
PROJETO GRÁFICO

Renata Braz

FOTOGRAFIA

宇峰 吳

Itamar Assis

Acervo pessoal das autoras

TEXTOS

Adriana Barbosa

Ana Paula Ferreira

Carol Silvestre

Flavia Bizinella Nardon

Flavia Caldeira

Luciene Kaxinawa

Juliana Baiardi

Lucia de S. Q. Tonete

Mafoane Odara

Malu Weber

Maria Fernanda Delmas

Marcia Rocha

Neca Marcovaldi

Renata Camargo

Renata Sampaio

Simone Warmbrand Tcherniakovsky

Stephanie Mayorkis

PRODUÇÃO

Franquilin Carvalho

ESTAGIÁRIA

Amélie Peron

ISBN

978-65-00-70298-9

LLYC

LIDERANÇA
MULHERES QUE COMUNICAM
A TRANSFORMAÇÃO

#15anosLLYCBR

SUMÁRIO

09

Prefácio
Por Maria Fernanda Delmas

13

Introdução
Por Flavia Caldeira

17

Liderança é representatividade
Por Adriana Barbosa

23

Dever coletivo: viabilizar igualdade de acesso à sustentabilidade pessoal
Por Ana Paula Ferreira

29

Experiência, simplicidade e vulnerabilidade no exercício de uma liderança mais conectada
Por Carol Silvestre

35

Ser Mãe, Ser Líder
Por Flavia Nardon

41

A perspectiva do olhar feminino desde o universo masculino
Por Juliana Baiardi

47

Relacionamento, resiliência e muita persistência no caminho para a liderança
Por Lúcia de Souza Queiroz Tonete

53

Os desafios do protagonismo e pioneirismo da mulher indígena na TV brasileira
Por Luciene Kaxinawá

59

Eu escolhi colocar a esperança em movimento
Por Mafoane Odara

65

Liderança com Afeto:
desconstruindo
preconceitos
e construindo
resultados
excepcionais
Por Malu Weber

83

Lideranças diversas
incluem e
mudam jornadas
Renata Camargo

101

Determinação,
foco, liberdade e
criatividade
**Por Stephanie
Mayorkis**

71

A conquista de
espaços por mulheres:
paciência, educação e
competência
Por Márcia Rocha

89

O poder
transformador da
liderança feminina:
empatia, colaboração
e autenticidade
Por Renata Sampaio

106

Registros de Vida

77

Amor e paixão
podem construir
novos futuros
**Por Neca
Marcovaldi**

95

Uma jornada de
descobertas
**Por Simone
Warmbrand
Tcherniakovsky**

109

Sobre a LLYC

LLYC

ESTE LIVRO É DEDICADO ÀS MULHERES E A
TODA A FORÇA QUE AS ACOMPANHA.



PREFÁCIO

POR MARIA FERNANDA DELMAS

Alguns anos atrás, começou em Londres uma experiência imersiva chamada Museu da Empatia, que hoje tem exposições itinerantes pelo mundo. Em uma instalação que parece uma caixa gigante de sapatos, o visitante é convidado a calçar os sapatos de outra pessoa enquanto caminha e ouve sua história. São áudios tão diversos quanto de refugiados, médicos, trabalhadores do sexo e veteranos de guerra, abordando aspectos da vida como amor, angústia, espe-

rança e luto. O objetivo é tão simples quanto exercitar o colocar-se no lugar do outro.

Lembrei-me desse museu enquanto lia as histórias relatadas neste livro, por mulheres de diferentes idades, origens e experiências de vida. São histórias tão diversas quanto o mundo deve ser, mas elas têm um fio condutor: a empatia.

Sim, em geral liderança feminina e empatia andam juntas. Mulheres costumam se colocar mais no lugar do outro em qualquer decisão que tenham de tomar. Seja na hora de elaborar um projeto, de comemorar um sucesso ou de ter conversas difíceis com colegas de trabalho. Em muitas pesquisas sobre comportamento corporativo vão aparecer expressões do tipo “mulheres jogam para que todos ganhem” e “elas são multitarefas”. Por muito tempo isso foi visto com a lente errada. Tomado como comportamento emotivo demais, como ausência de pulso ou como falta de pragmatismo, o que impedia ganharmos mais espaço no mercado de trabalho. Ainda bem que isso está mudando. Continuamos longe, mas estamos avançando em sermos menos sub-representadas.

Chegamos duramente a alguns patamares, que ainda são insuficientes. Por exemplo, pela primeira vez mulheres estão à frente de 10% das empresas da Fortune 500, a lista das companhias que mais faturam no mercado americano. Mas 10%? Isso ainda é pouco, muito pouco para o século 21. No Brasil, o tema da equidade ganha força, porém somente duas em cada dez organizações têm de verdade políticas de contratação visando à redução da desigualdade de gênero.

Estamos juntas, empaticamente juntas, nessa jornada de aprendizado e compartilhamento. Entendendo que não será de uma hora para a outra e que temos de nos divertir pelo caminho. Como bem

disse a ex-primeira-dama dos Estados Unidos Michelle Obama, em entrevista à revista Vogue, em 2019: “O processo de nos tornarmos quem verdadeiramente somos é contínuo, graças a Deus – porque qual seria a graça de acordar um dia e perceber que não resta lugar algum para onde ir?”

MARIA FERNANDA DELMAS

Jornalista



INTRODUÇÃO

POR FLAVIA CALDEIRA

A liderança nos tempos atuais envolve muito mais do que orientação para resultados. Hoje, ser líder demanda competências como visão periférica, leitura de pessoas, capacidade de improvisação, de mudança contínua e, especialmente, habilidade de solucionar problemas sem estressar o time.

Foi-se o tempo de manter o foco apenas nos negócios. É preciso olhar para fora, claro, mas fundamental é cuidar de quem constrói o dia a dia nas organizações. Justamente neste momento em que o mundo corporativo se atualiza, a LLYC celebra 15 anos no Brasil. Dá muito orgulho de ver a trajetória que trilhamos até aqui. É uma operação que vive a diversidade e que proporciona um ambiente no qual as lideranças podem cuidar de seus times – fazendo com que cada pessoa possa trazer o seu melhor para o trabalho e para o mundo.

A LLYC Brasil conta com um conselho consultivo diverso. Para ESG, temos Cecilia Seabra, que assina a coordenação editorial deste livro. Renata Camargo lidera o Comitê de Diversidade e todas as atividades relacionadas ao tema. Ela é outra conselheira que também participa desta publicação com sua riquíssima visão de mundo. Com elas, temos periodicamente o compartilhamento de conhecimento

e de ações que nos fazem mais empáticos, respeitosos e, por que não dizer, melhores. A LLYC tem políticas globais de recrutamento focadas na diversidade e programas internos estruturados, que garantem resultados concretos. Entre eles, o *Challengers*, para jovens talentos, e o Programa de Estágio voltado para grupos minorizados. E equidade de gênero é real na Companhia. Hoje, no Brasil, 66,7% dos colaboradores são mulheres. Mais da metade da diretoria (51%) é composta também por colaboradoras. Globalmente, 62,9% dos funcionários são mulheres. E não é só discurso. É prática. Por exemplo, Naira Feldmann, diretora de Engagement, passou por sua primeira gravidez na LLYC e assumiu o desafio de desenvolver três áreas no Brasil justamente quando anunciou a chegada da segunda filha. Em 2022, foi promovida grávida e Joana nasceu linda e saudável. Durante sua licença-maternidade, a operação seguiu bem e muito rentável. Legado de sua gestão. Sara Paez, profissional da área de Talentos, também foi contratada grávida. Já nasceu Pedro e ela continua brilhando com seu olho clínico para pessoas. Como esses, há vários outros exemplos.

Liderança é escuta cuidadosa. As necessidades são diferentes, as personalidades são múltiplas. Cada colaborador agrega de forma diferente e rica ao coletivo. Por isso, é fundamental estar atento e proporcionar recursos que atendam às individualidades. Um bom gestor age e se compromete com as pessoas. O bom líder faz diferença na vida de quem o cerca. É inspiração.

E foi assim, inebriados por todos esses conceitos, numa conversa com Thyago Mathias, que surgiu a ideia desta publicação. Thyago é diretor-geral da LLYC no Brasil e o grande incentivador desta gestão com foco na diversidade. Neste livro, são apresentadas histórias inspiradoras de executivas brasileiras. Elas dividem suas conquistas

tas e seus aprendizados como fonte riquíssima de conhecimento.

Ainda há um longo percurso a trilhar para que mais mulheres possam ter oportunidades no universo corporativo. Com “Liderança: mulheres que comunicam a transformação” criamos mais um espaço de partilha e de proximidade com um público que abre novos caminhos para um mundo mais diverso. Essa publicação apresenta os valores da LLYC por meio de trajetórias de vidas de pessoas que admiramos. E que sabemos que têm uma liderança consciente.

Buscamos plantar uma semente para quem almeja esse caminho. É importante lembrar que é do equilíbrio entre os atributos que nos tornamos pessoas mais completas. Esse equilíbrio é fundamental para ter organizações mais rentáveis, crescendo com as suas equipes em um ambiente saudável. Eu, pessoalmente, não acredito em uma liderança que deixa as pessoas estagnadas. Para mim, liderar é proporcionar crescimento. Desejo que os leitores deste livro sejam realmente impactados pelas histórias ricas e inesperadas da vida dessas mulheres tão inspiradoras. Afinal, o novo sempre nos faz refletir: “que diferença eu faço na vida do outro?”

Vamos construir o mundo do futuro: ainda mais empático, cuidadoso e respeitoso. Então, desejo que você possa promover muito crescimento onde estiver. E, se ainda não for sua hora, que você se prepare para fazer outras pessoas crescerem com você quando o seu momento de liderar chegar. Boa leitura. Divirta-se. Inspire-se.

FLAVIA CALDEIRA

Diretora Sênior de Comunicação
Corporativa LLYC Brasil



LIDERANÇA É REPRESENTATIVIDADE

POR ADRIANA BARBOSA

Meu nome é Adriana Barbosa e sou filha de Ana Regina, neta de Naide, bisneta de Maria Luiza e mãe da Clara. Eu venho de uma família de mulheres empreendedoras. Minha bisavó, sempre que faltava dinheiro para pagar as contas, criava algo para terminar o mês no azul: doces, coxinhas, marmitex, o que fosse. Não à toa, eu tenho alma de empreendedora.

Minha bisavó não entendia nada sobre marketing e liderança, mas ela precisava os produtos a partir da pesquisa de concorrência, colocava seus bisnetos para distribuir panfletos e instalar faixas e liderava toda a família no processo de produção.

Foi com minha bisavó e com as demais mulheres da minha família que aprendi a usar a escassez para me reinventar, o famoso “sevi-
rologia” (arte de se virar - termo difundido por Reinaldo Pamponet).

Em 2001, quando fui demitida da gravadora onde trabalhava, passei a vender minhas roupas e mercadorias em uma feira na Vila Madalena para pagar as contas, até que, com um arrastão, as barracas foram destruídas. Na época, ao conversar com minha amiga Deise Moyses, que estava numa situação parecida com a minha, tivemos a ideia de juntar tudo de que mais gostávamos em uma feira: roda de samba e um baile black no mesmo lugar, produtos e serviços que tivessem a ver com quem nós somos, com a nossa identidade. Queríamos conectar quem cria, cozinha, dança, canta, faz roupa. Queríamos ver pessoas como nós e ser vistas, promover um encontro entre gente, coisas, arte e soluções para a falta que sentíamos de um espaço assim.

Em 2002, ainda com 22 anos, eu e minha amiga Deise decidimos apostar no nosso sonho buscando patrocínio com grandes empresas e empreendedores para a feira de produtos, serviços e atrações musicais. Conseguimos o patrocínio de R\$ 3.500,00 com uma empresa que, na época, lançou um sabonete voltado a pessoas negras, tivemos a presença de 40 empreendedores e apresentações do Clube do Balanço e da Paula Lima. O evento, que teve sua primeira edição realizada na Praça Benedito Calixto, contou com a presença de 6.000 pessoas.

Já em 2004, a feira teve que ser realizada no estacionamento da Assembleia Legislativa de São Paulo, pois, quando fomos solicitar a autorização da subprefeitura de Pinheiros para utilizar a Praça Benedito Calixto, alegaram que os moradores da região fizeram uma petição onde apontava que a praça não suportava um evento “como aquele”, mesmo suportando uma feira de antiguidades aos sábados. A edição contou com a presença de 14 mil pessoas, recebendo caravanas de outras cidades do estado.

Algum tempo depois, outras feiras voltadas à comunidade negra surgiram por São Paulo, inspiradas no nosso evento.

A minha postura empreendedora começou a mudar quando recebi da Artemisia um e-mail me convidando para participar de uma seleção de negócios sociais de impacto. Foram dois anos de aprendizado, capacitação e autoconhecimento. Foi ali que me reconheci como empreendedora, ganhei confiança em mim mesma e no que eu estava construindo.

A feira foi crescendo e sendo reconhecida, tanto por empresas patrocinadoras quanto pela população, que a consumia, e passou a se bancar — o que não aconteceu comigo, que precisava fazer freelas para complementar a minha renda. Por isso, quando engravidei, em 2014, fui atrás de um emprego formal para pagar as contas de casa e ter mais estabilidade. Dois anos prósperos, mas de dupla jornada.

Em 2016, aconteceu o que eu não esperava. Como fazia tempo que organizava a feira, decidi pedir demissão e me dedicar somente a ela. Porém, neste ano, duas empresas deixaram de patrocinar o evento, o número de pessoas esperadas não foi atingido, a receita da bilheteria diminuiu e, com isso, fiquei com uma dívida de R\$ 200 mil. O resultado foi me mudar com minha família para uma quit-

nete e tirar minha filha da escola particular. Lembro que muitas vezes meus amigos emprestavam dinheiro para que pudéssemos comprar o que comer.

A depressão bateu. Mas com ela, um convite que eu jamais imaginava: participar de um jantar com o Obama, nos Estados Unidos. Imagine, eu, que não tinha como pagar as contas, ir para os Estados Unidos. Não tinha nem roupa pra isso! Mas um grupo de amigas criou um crowdfunding, sem me contar, e conseguiram arrecadar o valor necessário para que eu pudesse realizar a viagem.

O Obama? Ele não apareceu. Mas ali pude conhecer pessoas de todo mundo e entender o real sentido do meu esforço. O meu trabalho estava sendo reconhecido. A Feira Preta apareceu na TV, nos jornais, fui até capa de revista...

Hoje, o Festival Feira Preta é reconhecido como o maior festival de cultura e empreendedorismo negro da América Latina. Por ele, já passaram mais de 3.000 artistas nacionais e internacionais, 5.000 expositores, 240 mil pessoas, gerando mais de R\$ 12.5 milhões em circulação monetária entre a comunidade negra.

Foi com a experiência da Feira Preta que tive o insight de criar a Plataforma PretaHub, em 2018, com o intuito de capacitar e auxiliar empreendedores negros. A PretaHub é um negócio de impacto sistêmico e social que visa gerar riqueza, não para acumular entre os sócios e dirigentes, mas sim para ser investido na população negra.

Por isso, falar de liderança para mim é falar sobre representatividade. Esse é o propósito da Feira Preta e da PretaHub. Que esses canais ajudem a dar visibilidade para o trabalho de muito mais Adrianas e Deises, rumo a uma sociedade com mais oportunidades e impacto social positivo para todas nós.



Adriana Barbosa é fundadora da Feira Preta, maior evento de cultura e empreendedorismo da América Latina, e CEO da PretaHub. Em 2017 foi homenageada junto ao Lázaro Ramos e a Taís Araújo como os 51 negros com menos de 40 anos mais influentes do mundo segundo o Mipad, premiação mundial reconhecida pela ONU. Entre seus reconhecimentos, estão os prêmios Empreendedor Social, Claudia, Estado de São Paulo para as Artes e Sim à Igualdade Racial. Em 2020 foi reconhecida como a primeira mulher negra entre os Inovadores Sociais do Mundo no Ano, pelo Fórum Econômico Mundial e passou a integrar o time de empreendedores sociais da Rede Schwab. Através do programa Conversando a Gente se Aprende, Adriana realiza consultoria em diversidade e inclusão racial em empresas como Netflix, Facebook, Google, Pão de Açúcar, Natura, MAC e Avon. Atualmente, compõe também os conselhos do Sistema B, Instituto Ethos, GIFE, Instituto AVON e faz parte dos comitês de igualdade racial da empresa AMBEV.



DEVER COLETIVO: VIABILIZAR IGUALDADE DE ACESSO À SUSTENTABILIDADE PESSOAL

POR ANA PAULA FERREIRA

Nos venderam uma mentira sobre sustentabilidade.

A ideia de sustentabilidade é frequentemente associada ao meio ambiente e à conservação de recursos naturais. É um conceito fácil de entender, mesmo que como seres humanos estejamos claramente enfrentando dificuldades para encontrar formas de garantir um futuro saudável para o nosso planeta.

As empresas, os governos e o mundo acadêmico criaram indicadores e metas nos últimos anos com foco na sustentabilidade — e isso é uma boa notícia.

No mundo acelerado de hoje, onde o estresse, a ansiedade e o esgotamento são comuns, é importante lançar luz sobre um tipo de sustentabilidade muitas vezes esquecido: a sustentabilidade pessoal.

A lógica é a mesma aplicada ao conceito mais amplo: refere-se à capacidade de manter a saúde física e mental ao longo do tempo. Preservar a si mesmo para dar conta do presente e garantir recursos para o futuro, inclusive vigor físico, equilíbrio emocional e estabilidade financeira.

A sustentabilidade pessoal é importante não apenas para indivíduos, mas também para garantir o bem-estar e o desenvolvimento estável da sociedade, como um todo. No entanto, alcançá-la nem sempre é fácil, especialmente para comunidades marginalizadas ao longo da história e que enfrentam barreiras adicionais devido à interseccionalidade.

O termo interseccionalidade foi cunhado em 1989 pela professora Kimberlé Crenshaw para descrever como raça, classe, gênero e outras características individuais “se cruzam” e se sobrepõem. Este cruzamento cria limitações que impedem acesso a recursos e oportunidades necessários para a sustentabilidade pessoal.

Um exemplo é a demanda, nos primórdios do movimento feminista, por inclusão no mercado de trabalho, que se originou da ideia de que a maioria das mulheres estava confinada ao papel de dona de casa. No entanto, a experiência das mulheres de comunidades marginalizadas, como as mulheres negras e mulheres de baixa renda, já era muito diferente, porque uma parte significativa desta

população feminina sempre trabalhou fora da esfera doméstica, seja em empregos assalariados, ou, como evidenciado pela história brasileira, como pessoas escravizadas.

O movimento feminista ocidental foi predominantemente liderado por mulheres brancas de classe média. Com isso, muitas das reivindicações apresentadas eram baseadas exclusivamente na experiência desse grupo.

Recorrentemente, quando entram no mercado de trabalho, mulheres em geral chegam a cargos gerenciais, táticos, mas encontram pouco espaço para ascender a cargos executivos. O chamado teto de vidro é ainda mais alto para mulheres negras, que estão geralmente na base das organizações, ou ainda tentando entrar no mercado formal de trabalho.

Importante ressaltar que interseccionalidade não é o exercício de ver a si mesmo como vítima perpétua, mas sim reconhecer e abordar as maneiras pelas quais as estruturas e sistemas sociais criam dinâmicas de poder desiguais que impedem o acesso a recursos e oportunidades necessários para vivenciar a sustentabilidade pessoal.

O futuro da sustentabilidade coletiva passa pela criação de uma mentalidade que viabilize construir um ambiente em que todos tenham a possibilidade de vivenciar a sustentabilidade pessoal independentemente de classe, gênero ou raça.

A ideia de sustentabilidade coletiva reconhece que também é coletiva a responsabilidade de criar uma sociedade igualitária. Isso inclui não apenas proteger o planeta, mas também garantir acesso uniforme aos recursos e oportunidades que apoiem a saúde física, mental e financeira de cada indivíduo.

A educação tem papel fundamental nesta mudança, ao ensinar sobre a interconexão da sustentabilidade social, econômica e ambiental, ajudando a criar cidadãos mais informados e engajados que levem a uma tomada de decisão mais consciente, e a um maior senso de responsabilidade pelo impacto que nossas ações têm nas pessoas que nos cercam.

Na prática, é necessária uma visão estratégica que leve à adoção de ações e políticas concretas com a participação ampla de vários atores da sociedade. Políticas públicas que abordem desertos alimentares, o déficit habitacional e acesso a serviços de saúde de qualidade, fatores que afetam majoritariamente populações historicamente marginalizadas, precisam ser desenvolvidas e implementadas por agentes públicos que têm poder de decisão.

Organizações cientes do impacto que geram no comportamento de consumidores precisam refletir sobre o fato de que as práticas sustentáveis que defendem podem não ser viáveis para uma grande parte destes consumidores. Com frequência, vemos o apelo para que comprem produtos orgânicos sem levar em conta aqueles que enfrentam dificuldades financeiras ou geográficas para adquiri-los.

Um futuro sustentável para todos não será o resultado de uma escolha individual, mas sim de um esforço coletivo e organizado que reconhece a necessidade de abordar as inúmeras diferenças e as múltiplas formas de desigualdade existentes.

O maior impacto que podemos ter como indivíduos é rejeitar soluções que não considerem estas discrepâncias. E apoiar esforços que demandem ações concretas de instituições, governos e investidores por soluções que levem a uma sustentabilidade centrada na equidade.



Ana Paula Ferreira é responsável por dar suporte aos negócios da Boeing na América Latina e Canadá criando e implementando estratégias de comunicação para a região. Nesta função, está à frente do relacionamento da empresa com stakeholders estratégicos para a reputação da Boeing. Como porta-voz da empresa na região, Ana Paula representa a Boeing no relacionamento com imprensa, influenciadores, companhias aéreas, organizações governamentais, fornecedores e parceiros da indústria aeroespacial. Ana Paula desempenha ainda o papel de conselheira estratégica da empresa no que se refere à Comunicação e trabalha lado-a-lado dos líderes da Boeing na América Latina e Canadá para que a Boeing atinja seus objetivos de negócio.

Antes de assumir esta posição, Ana Paula foi gerente de Comunicação do consulado dos EUA em São Paulo e, nessa condição, liderava as ações do governo dos EUA junto à imprensa brasileira. Coordenou as visitas ao Brasil dos presidentes Barack Obama e George W. Bush e dos secretários de Estado Colin Powell, Condoleezza Rice e Hillary Clinton.

Ela trabalhou como repórter, produtora e editora do noticiário internacional nas principais redações de TV do país, na sucursal da TV Globo em Washington, DC, e na CBS Telenotícias em Miami.

Ana Paula é bacharel em Comunicação e tradutora intérprete.



EXPERIÊNCIA, SIMPLICIDADE E VULNERABILIDADE NO EXERCÍCIO DE UMA LIDERANÇA MAIS CONECTADA

POR CAROL SILVESTRE

Na área de comunicação, frequentemente, trabalhamos com efemérides para estratégias de reforço de marca e reputação. Confesso que sou fã de uma data comemorativa.

Em meus 18 anos de carreira, tive a oportunidade de fazer parte de celebrações como os 50 anos da Mercedes-Benz no Brasil, e seu recorde de mais de 100 mil veículos comerciais produzidos

no país, a reinauguração da fábrica de Juiz de Fora para produção de caminhões, ativações durante a Copa do Mundo no Brasil, além de FENATRANS e salões do automóvel. Já na Samsung, fiz parte dos esforços relacionados a um jubileu de prata, ao patrocínio das Olimpíadas do Rio, inúmeras *press trips* e eventos de lançamentos globais de celulares, televisores etc. Mais recentemente, destaco as inesquecíveis celebrações do IPO - *Initial Public Offer* - da VTEX (nossa abertura de capital na bolsa de valores de Nova York - NYSE), que nos rendeu um troféu nacional no Prêmio Aberje; e a conquista de um *Guinness World Record* com o Tetrix, a maior competição universitária do mundo.

Mas, como diz o ditado: em casa de ferreiro, espeto é de pau.

Justo em 2023, quando completo 40 anos e a maioria profissional, não farei nada especial. As conjunturas atuais da vida, principalmente, minha mãe madrastra em tratamento contra o câncer, e algumas tentativas frustradas de engravidar, roubaram um pouco do brilho e da graça de pensar em uma grande celebração.

Ao menos era assim que eu pensava até receber o convite da querida e competente equipe da LLYC para participar desta iniciativa. Demorei semanas para responder e aceitar, pois me perguntei dezenas de vezes: Quem pode se interessar pela minha trajetória? Teria eu exemplos capazes de motivar e influenciar positivamente outras pessoas? Com tantas histórias de superação e sucesso, apresentadas diariamente em produções cinematográficas, nesses tempos em que tudo acontece em frente às câmeras, repletas de filtros e efeitos, além da infodemia, quem vai parar para ler um texto meu?

Pensei em escrever sobre a tecnologia na comunicação, aproveitar o hype e falar sobre inteligência artificial. Preferi escutar meu cora-

ção. Num momento em que estamos inundados de informações e estímulos, me parece ainda mais importante desacelerar e prestar atenção nos sentimentos, nas pessoas, valorizar aspectos e diferenças humanas e respeitar vulnerabilidades.

Assim, viajei no tempo em busca de momentos e experiências ainda pouco conhecidas da minha jornada, que valem ser compartilhadas e até celebradas, pois me ensinaram lições importantes. E fizeram de mim a pessoa e profissional que sou.

A primeira parada é em 1989, quando, aos 5 anos, já mostrava traços marcantes de personalidade — liderança e retórica — e, no contraturno das aulas, me dedicava a decorar o poema “A Flor e a Fonte”, de Vicente de Carvalho, para declamar na escola primária. Lembro com muito carinho e sorriso ao pensar naquele serzinho exibido... (risos) Acima de tudo, tiro como lição a importância de oferecermos ambientes seguros para que possamos nos desenvolver e ser quem realmente somos, sem a necessidade de máscaras.

Alguns anos depois, segunda parada: estação irmãos mais novos, que chegaram para se unirem a mim e ao meu irmão mais velho. Com todos aprendo lições de respeito à individualidade e valorização da diversidade. Digo isso, pois, entre meus cinco irmãos, temos: um de mesmo pai e mesma mãe; uma apenas por parte de mãe; uma dupla por parte de pai; e um adotivo, por parte do coração. Crescer ao lado deles foi muito divertido e desafiador, ensinando logo cedo valores fundamentais para uma vida harmoniosa em sociedade.

A próxima parada é uma das oportunidades de ouro da minha vida: o intercâmbio cultural pelo Rotary com duração de um ano. Ainda numa época de internet discada, e sem conhecer ninguém

que já tivesse passado por essa experiência, com muito medo, mas curiosidade e vontade de aprender muito maiores, encarei a oportunidade que mudou a minha vida.

De origem humilde e com todos os meus irmãos em idade escolar, naquela época, meu pai não tinha condições de pagar cursos de idiomas, nem mesmo uma viagem tão longa para fora do País. Graças ao subsídio do Rotary, pude cursar o último ano do Ensino Médio no Canadá, aprendendo um novo idioma fluentemente, e, o mais importante, ampliando meu repertório e me apaixonando para sempre pela riqueza e diversidade de culturas. Aprendi e levo para vida a necessidade contínua de ampliar horizontes, buscar e respeitar perspectivas.

Esses três exemplos são vivências muito menos glamourosas do que as que acompanhamos nas redes sociais. Mas são plenamente reais e replicáveis, com características que considero valiosas para minha trajetória, e, mais importante: necessárias. São elas:

- Liderança como atitude de vida, e não apenas como cargo. Todos podem e devem ser líderes, não precisamos esperar uma promoção no trabalho;
- Retórica, pois a comunicação assertiva é uma poderosa ferramenta;
- Respeito aos indivíduos e às suas peculiaridades. Precisamos garantir ambientes seguros, onde possamos ser quem realmente somos, sem precisar representar personagens;
- Autenticidade, ou seja, sermos verdadeiros e transparentes, capazes de expressarmos nossos sentimentos e opiniões sem temer retaliações;

- Compromisso com a melhoria contínua, pois precisamos estar sempre abertos a conhecer novos conceitos, culturas etc.

Agradeço à LLYC por essa oportunidade, que considero um presente para mim e para você, que leu até aqui. Sem uma super celebração, concluí que a efeméride dos meus 40 não precisa ser comemorada com um mega evento, pois seu real valor está na valorização das experiências narradas aqui, e de tantas outras já vividas.

A celebração, agora, é diária e de valorização da vida, de forma simples, mas poderosa como ela é com seus percalços, desafios e conquistas (muito mais dos dois primeiros itens).



Carol Silvestre é líder global de Comunicação da VTEX. Atua há 18 anos na área de Comunicação e Gestão de Reputação, tendo vasta experiência na elaboração e na execução de planos estratégicos, focados em aumentar a exposição positiva na mídia tradicional e nas redes sociais com o objetivo de fortalecer a reputação e apoiar empresas na geração de melhores resultados de negócios.

Adora se unir a diferentes áreas e profissionais para trabalhar com comunicação de forma integrada, criativa e com resultados assertivos. Pode fazer isso em grandes multinacionais de diferentes segmentos e nacionalidades – como Santander, Mercedes-Benz, Samsung, Oracle e Cargill – contando suas histórias e ajudando-as a conquistar admiração, criar conexões duradouras e assim, a vender mais.



SER MÃE, SER LÍDER

POR FLAVIA NARDON

Todos os dias, aprendo sobre liderança. No trabalho e em casa, no intenso papel de ser mãe. Este curso intensivo e prático me coloca em situações de reflexão e aprendizado constantes.

A primeira gravidez aconteceu quando estava expatriada pela Gerda, vivendo nos Estados Unidos. Alice mudou minha vida antes de

nascer e mostrou o que, de fato, eram meus valores. Decidimos, eu e meu marido, voltar a morar no Brasil para que ela pudesse crescer perto da família, como diz o provérbio “É preciso uma aldeia para criar uma criança”.

O desejo de ser mãe não tornava menor o medo de não dar conta. Nasci e cresci no interior do Rio Grande do Sul. Terceira filha de pais muito trabalhadores. De uma mãe que abandonou a carreira para cuidar das meninas. Durante a gestação, pensava em como daria conta da carreira e da maternidade. Para mim, era impossível pensar em ser mãe sem ser profissional e vice-versa. Mas eu não havia parado para refletir sobre como a economia do cuidado sobrecarrega as mulheres e superestima esses papéis.

Quando voltei da licença-maternidade, me percebi uma profissional diferente. Os problemas passaram a ter outra dimensão. Eu conseguia entender o outro com mais tranquilidade e minhas referências de produtividade mudaram. Alice tinha pouco mais de um ano quando assumi a posição de Gerente de Desenvolvimento Humano e Organizacional da Gerdau no Brasil. Atuava anteriormente na área de comunicação, e jamais havia trabalhado com Desenvolvimento Humano. Assim como na maternidade, precisei aprender na prática, encontrar uma aldeia que me ajudasse a entender e crescer no novo desafio.

Três anos depois, uma surpresa: eu estava grávida de gêmeos. Luca e Anita me ensinaram que o imprevisto dá cor à vida e que é preciso saber navegar nele. Durante a gestação, precisei aprender a identificar meus limites, adaptar-me ao contexto, manter a calma, nutrir a resiliência e a mente aberta ao novo. A notícia da gravidez chegou exatamente um mês depois de eu assumir a função de Gerente Global de Cultura e Gestão de Talentos da Gerdau.

Assim como na maternidade de múltiplos, era importante entender que pessoas são únicas e que, para conseguir se comunicar com todos, é preciso olhar para cada um. Não existe uma única solução global viável. É importante dedicar tempo a entender cada pessoa, cada negócio, cada mercado, cada cultura, assim como é importante entender cada filho à sua maneira, no seu momento, adaptando o discurso, mobilizando por aquilo que ele valoriza.

Em meio ao caos das primeiras semanas com os gêmeos em casa, Alice com quatro anos e todos tentando se adaptar à nova vida, minha mãe, me propôs um pacto – toda vez que a exaustão chegasse e o desespero materno entrasse pela porta, iríamos rir. Porque seria passageiro. E porque rir do caos o torna leve e nos dá energia para sair dele.

Que lição importante! Ser leve. Levar a sério os desafios, mas se permitir mostrar a sua vulnerabilidade — e se divertir com ela. A vulnerabilidade, inclusive, é uma das competências de liderança mais estudadas hoje.

Sendo leve, precisei aprender a delegar os temas mais importantes da minha vida e confiar no meu time de casa. A forma como meu marido vive a parentalidade, tendo exatamente as mesmas responsabilidades que eu, dividindo todos os cuidados, foi essencial para que eu pudesse encontrar o balanço entre maternidade e carreira. Adriano nunca foi um pai que me ajuda. Ele sempre dividiu tudo comigo. Nós nos ajudamos.

Entre erros e acertos, os dias seguiram me ensinando que nem tudo sai exatamente como planejamos e que o poder de adaptação é essencial. Temas como gerenciamento de crise, mapeamento de *stakeholders*, gestão de expectativas e escuta ativa eram vividos na prática.

Sempre explico para os meus filhos a importância que o trabalho tem na minha vida e o quanto ele é fonte de realização. Explico que trabalho para que outras pessoas se sintam realizadas nas suas profissões e possam cuidar das suas famílias como elas merecem. Na mesma medida em que pedem a minha atenção quando estou em casa, eles entendem quando estou ausente e vibram com as minhas conquistas.

Ser líder é fazer escolhas, não fazer tudo. Há dias maravilhosos e em que você se sente realizada. Há dias em que a alimentação das crianças não será saudável, em que os e-mails não serão respondidos, em que o sono será prejudicado. Conviver com isso é uma habilidade e uma busca constante pelo essencial. Há dias em que precisamos fechar um olho para o que não conseguimos fazer como gostaríamos e pensar que teremos outra chance, no dia seguinte. O equilíbrio não vem todos os dias, mas precisa vir no longo prazo.

Na Gerdau, hoje com 122 anos, presente em nove países, temos conduzido uma grande transformação cultural desde 2014: mais simplicidade, abertura para novas ideias e conversas, menos hierarquia e valorizando líderes que investem no desenvolvimento dos seus times. Acreditamos que o respeito às pessoas está acima de tudo. Investimos em líderes que valorizam a diversidade, que são empáticos, que estão abertos a falar das suas vulnerabilidades, que fazem times crescerem por meio de perguntas, não de respostas. Que estabeleçam conexões verdadeiras e escutem atentamente. Acreditamos que somos humanos. Com todas as falhas, aprendizados e sentimentos. Acreditamos na importância de sonhar grande e buscar ser a sua melhor versão todos os dias, sonhar grande e buscar ser a sua melhor versão todos os dias.

Recentemente, assumi a posição de Diretora Global de Pessoas e Responsabilidade Social da Gerdau. Tenho convicção de que os nove anos de maternidade me prepararam para esta posição, assim como os meus 22 anos de atuação profissional.

Que possamos ver, cada vez mais, a parentalidade como uma impulsionadora de carreiras. E que as reuniões na escola sejam reuniões importantes nas nossas agendas. Quanto mais tivermos mães e pais presentes e atentos à criação de seus filhos, melhores líderes teremos, mais humana será a nossa sociedade e melhor será o futuro.



Flavia Nardon é diretora global de Pessoas e Responsabilidade Social da Gerdau. Tem conduzido a transformação cultural da Gerdau, uma empresa centenária presente em 9 países e com mais de 36 mil colaboradores. Possui longa experiência na formação de líderes e condução de processos de sucessão. Flavia é mãe de três crianças, tem graduação em Publicidade e Propaganda, com pós graduação em Marketing e cursos de especialização em diversas instituições nacionais e internacionais.



A PERSPECTIVA DO OLHAR FEMININO DESDE O UNIVERSO MASCULINO

POR JULIANA BAIARDI

Refletir sobre experiências e situações em que superamos desafios nos ajuda a criar resiliência e a reforçar a autoconfiança, posturas que considero motrizes para a realização pessoal e profissional. Desejo que esse exercício de revisitar minha história ajude outras pessoas, principalmente mulheres, a trilharem seus caminhos.

Sou filha única; tenho três irmãos e um pai muito forte em liderança. Por isso, absorvi muito do universo masculino, suas linguagens, competitividade, necessidade de superação, visão da autossuficiência, resiliência e independência, criada e educada em um ambiente conservador, cercada de figuras fortes. Formei em Engenharia Civil, pela Universidade Federal da Bahia, em 1997, outra vez um ambiente dominado por homens. Assim como no meu primeiro trabalho, estagiando nos segmentos imobiliário e de saneamento, quando liderei, na grande maioria do tempo profissionais da construção, com idade superior à minha e, muitas vezes, com menor nível de escolaridade. Um ambiente desafiador para uma jovem de 20 anos.

Apesar de gostar e me sentir estimulada pelo ambiente, estava decidida a me aventurar no setor financeiro. Assim, deixei Salvador rumo ao Rio de Janeiro, onde ingressei em um grande banco europeu. Embora o setor seja formado por profissionais com escolaridade diferente da média do mundo das grandes obras, continuava sendo, naquele tempo, um ambiente ainda masculino, mas já com alguma presença feminina, o que me deu a oportunidade de, pela primeira vez, ser liderada por uma mulher. Passei então a conviver com outras companheiras que, não somente pela menor expressão numérica, se uniram, nutrindo amizade e parceria que perdura até hoje.

Era o início dos anos 2000 e minha opção pelo mercado financeiro se consolidava. Decidi investir em minha preparação, e cursei o programa de *Master of Business Administration* da Universidade de Columbia (NY), o que fez com que me mudar para os Estados Unidos e trabalhar em Wall Street deixasse de ser um sonho para se transformar em meta.

O MBA foi um ambiente altamente diverso e estimulador, com pes-

soas de várias culturas, crenças e valores, que contribuíram para eu compreender com mais clareza o poder da diversidade como agente transformador — potencialmente nas empresas. Foi também durante o curso que surgiu a oportunidade de ingressar em uma das maiores instituições financeiras do mundo, onde fiquei por uma década, e atuar no coração de *Wall Street*.

Nesse período, desenvolvi o senso de liderança, busca por resultados, sem receio, sem barreiras, sem estar subjugada pelas circunstâncias do ambiente, ainda predominantemente tomado pela presença e pelo pensamento masculino. Compreendi também que assimilar as origens, e processá-las no consciente, é um exercício fundamental para o desenvolvimento da sua liderança. Ao compreender o impacto da origem, aceitamos a individualidade e reforçamos a resiliência.

Depois de mais de uma década no mercado financeiro, então mãe de duas filhas, senti que precisava assumir maior controle da minha agenda, com equilíbrio entre as diversas faces e multiplicidades do universo da mulher. Já em São Paulo, em 2011, tive a oportunidade de voltar ao setor de infraestrutura, no setor de investimento e operação de ativos concessionados, um desafio que me estimulou profundamente, dentre outros aspectos, por se tratar de um segmento que trazia o desafio de buscar espaços para diversidade de gêneros. Não havia naquela época uma mulher ocupando a posição de CEO nas empresas do grupo empresarial no qual ingressei.

Nesta etapa, eu estava focada e mais resiliente, me permitindo aplicar meus aprendizados para elaborar e implementar políticas de equidade de gênero, incentivar e promover mulheres a postos de liderança. Fui promovida à primeira CEO mulher de uma empre-

sa desse grupo empresarial, assumindo a posição de CEO da maior empresa privada de saneamento brasileira a época, e, na sequência, sobre a base do desempenho e obtenção dos resultados com a prática da equidade de gêneros, também fui a primeira a liderar no grupo uma companhia concessionária privada de transportes, responsável por portos, aeroportos e rodovias no Brasil.

Já no final da década, ampliei minha experiência, movendo-me para o setor agroindustrial, outra vez, um universo predominantemente masculino, no qual já ingressei como CEO e tive a oportunidade de ampliar a participação de mulheres na produção agrícola, atuando como operadoras de colheitadeiras, dentre diversas outras funções na cadeia produtiva.

Estava no topo da cadeia corporativa e, juntamente com a entrega dos resultados, me comprometi com a missão de derrubar barreiras ligadas à discriminação de gênero, disseminando entre as pessoas lideradas por mim os aprendizados e a sensibilidade adquiridos em minha trajetória, juntamente com o conjunto de tendências do mercado empresarial. Nesse sentido, com uma cultura de base fortemente humanística, direcionada para o desenvolvimento das pessoas, o grupo empresarial onde trabalho há 12 anos me permitiu atuar com diversidade, equidade e inclusão, contribuindo para a redução das desigualdades.

Atualmente, começo a mirar uma transição da carreira executiva para a de conselheira, em um momento no qual a igualdade de gêneros ganhou projeção mundial, permeando todos os setores. Acredito que para mudar a realidade da liderança feminina é preciso encorajar e apoiar as mulheres desde cedo, criando oportunidades de aprendizado e desenvolvimento profissional. É funda-

mental que as empresas adotem políticas e metas de igualdade de gênero e promovam a diversidade em suas equipes. Como postura individual, acredito que resiliência e autoconfiança são habilidades que podem ser desenvolvidas com prática e disciplina. A dedicação e a sensibilidade femininas, conjugadas à resiliência e à determinação — sem assombros ou intimidação pelo meio —, constituem a liderança de que precisamos hoje. E a líder pode ser você.



Juliana Baiardi trabalha no Grupo Novonor desde agosto de 2011. Atualmente é membro do Conselho de Administração da Braskem e da OTP S.A., como também é Líder de Negócios da Novonor Participações. Foi assessora do Diretor-Presidente da Novonor S.A.- Em Recuperação Judicial de abril de 2021 a junho de 2022 e Vice-Presidente do Conselho da Odebrecht Engenharia e Construção S.A. (OEC) de setembro de 2019 a julho de 2022. Antes de ser assessora, Juliana foi Presidente da Atvos S.A. de maio de 2019 até fevereiro de 2021; Presidente da OTP de maio de 2017 até maio de 2019; Presidente da Odebrecht Ambiental de setembro de 2016 até abril de 2017; Diretora Financeira da Odebrecht Ambiental de fevereiro de 2016 até setembro de 2016 e Diretora de Logística da OTP de agosto de 2011 até fevereiro de 2016. Antes de ingressar no Grupo Novonor, Juliana trabalhou 10 anos no J.P.Morgan nas áreas de Investment Banking Latin America e Private Equity. Trabalhou no Dresdner Bank no Brasil no setor de Project Finance de 1997 a 1999. Juliana é formada em Engenharia Civil pela UFBA – Universidade Federal da Bahia e tem MBA pela Universidade de Columbia em Nova York.



RELACIONAMENTO, RESILIÊNCIA E MUITA PERSISTÊNCIA NO CAMINHO PARA A LIDERANÇA

POR LÚCIA DE SOUZA QUEIROZ TONETE

Quando decidi fazer direito, com 17 anos, sem qualquer conhecimento da área e muito jovem para ter certeza de qualquer coisa na vida, tinha sonhos e nenhum limite. Pensei que poderia alcançar o mundo: ser a diplomata que tanto sonhava, que chegaria até a lua ou colonizaria Marte, se eu assim desejasse.

Mas, no mundo real, não cabem tantos sonhos e percebi que o mundo nunca foi preparado para mulheres. Certamente, não era o que eu tinha idealizado, depois de ter professoras como a minha mãe e minha avó materna, mulheres fortes que quebraram barreiras que a sociedade impunha.

Não sei se eu seria diferente se tivesse outra educação. Se, ao invés de ter em casa uma mãe Professora Doutora Livre Docente e Adjunta do Departamento de Pediatria da Unesp de Botucatu, tivesse uma mãe que ficasse em casa e fosse me buscar na escola todos os dias. Passei quase toda a minha infância achando que a minha mãe não era normal por não conseguir ir buscar a mim e minha irmã na escola, de lenço e bobes nos cabelos, pois era isso que a maioria das mães das minhas amigas faziam.

Eu e minha irmã íamos e voltávamos da escola de transporte escolar, pois minha mãe estava trabalhando. Ela não se arrependia do seu trabalho. Demonstrava o amor que tinha pela pesquisa que fazia, como Chefe do Laboratório de Pesquisas do Departamento de Pediatria, bem como Coordenadora do Programa de Nutrição da Secretaria de Estado da Saúde de São Paulo, onde detectou os números alarmantes da anemia carencial ferropriva nas crianças pré-escolares do estado mais rico do país. Ela sempre passou segurança para nós e ensinou que podemos ser competentes, tanto quanto profissionais, como quanto mães.

Talvez eu demorasse mais para me encontrar, mas acho que o meu espírito desbravador sempre esteve aqui. Nasceu comigo naquela década de 1970. Não aceita um não sem uma boa razão. Eu lutei (e ainda luto) muito para ser quem eu sou e mostrar que as mulheres são capazes de qualquer coisa. De narrar um jogo de futebol

a subir à lua. De fazer uma cirurgia complexa a ser CEO de uma multinacional. Nada nos impede de seguir em frente, a não ser os nossos próprios medos.

Na época da faculdade, notei que, talvez, a tão sonhada carreira de Diplomata não estava pronta para mulheres. Ouvia que teria apenas cargos administrativos, ou que, se chegasse a embaixadora não seria em um país relevante e, incrivelmente, quem gostaria de se casar com alguém que a qualquer momento poderia mudar de país e ter que recomeçar em outro lugar.

O difícil é saber que, hoje, em pleno 2023, a mulher que deseja seguir na diplomacia tem que enfrentar ainda o machismo corporativo. Atualmente, as mulheres representam 23% do quadro da Diplomacia Brasileira, porém chegam a chefiar somente 19 embaixadas, o que representa apenas 14,6% do total.

Durante os cinco anos do curso de direito na PUC/SP ouvi diversas frases machistas. Tantas que a gente se acostuma (e não deveria nunca ser normal). Uma delas me marcou. Tinha muito interesse em me aplicar ao programa de estágio de um grande escritório de advocacia. Fui conversar com um colega de sala, que já era estagiário deste escritório, e o que ele me disse na ocasião me deixou sem palavras: “ah, nem adianta pois neste escritório só contratam estagiários homens”.

Eu me calei naquele momento, mas coloquei na minha cabeça que ninguém mais colocaria uma trava em minha vida. Eu lutaria para chegar aonde quisesse. Eu consegui. Com um trabalho árduo, com resiliência, mas, hoje, me orgulho da profissional que sou. Quantas mulheres estão hoje na minha posição? Infelizmente ainda poucas. Precisamos também lembrar que apenas em 1932 as mulheres

conquistaram o direito de votar! Ou seja, há menos de cem anos não podíamos escolher os nossos próprios governantes. Até 1962, as mulheres precisavam de autorização formal do marido para poderem trabalhar, viajar, ter um comércio, ou mesmo abrir uma conta em banco. O divórcio somente foi instituído em 1977, mas apenas com a Constituição de 1988 ficou expressa a igualdade de direitos e deveres entre mulheres e homens.

O mesmo presidente Getúlio Vargas, que concedeu o voto às mulheres, impediu, através de um decreto-lei, mulheres de praticar esportes que não fossem “adequados à sua natureza” (como o futebol). Mesmo com a revogação do decreto-lei, em 1979, o futebol feminino só foi autorizado (e regulamentado) em 1983. No país do futebol, as mulheres eram proibidas de praticar o esporte.

Apesar dos avanços conquistados nos últimos anos, as mulheres continuam enfrentando obstáculos significativos no mundo corporativo brasileiro. Ocupam apenas 11% dos cargos de diretoria nas maiores empresas brasileiras e apenas 3% dessas empresas têm uma mulher como CEO. Além disso, continuam ganhando 22% menos que os homens pelo mesmo trabalho.

Uma das principais estratégias que utilizei para a minha carreira e que entendo ser fundamental para o sucesso de mulheres líderes é o networking. As mulheres que são capazes de construir relacionamentos com pessoas influentes em seu setor têm maior probabilidade de serem consideradas para cargos de liderança e de serem ouvidas nos processos de tomada de decisão. A busca pelo networking deve ser ativa. Por exemplo, na área jurídica, existem diversos grupos de mulheres advogadas que se apoiam e fornecem aconselhamento. Também me comprometo a ser mentora de

jovens advogadas, pois, assim, tento passar um pouco da minha experiência para ajudá-las a seguirem com suas carreiras de maneira mais assertiva.

Finalmente, o conselho que posso passar é de serem sempre perseverantes e manterem o foco e a resiliência. Nós, mulheres, enfrentamos obstáculos diários em nossas vidas privadas e no trabalho. Nunca foi fácil ser mulher e temo que ainda temos um longo caminho pela frente, mas devemos enfrentar de frente os obstáculos e contratempos que aparecerem em nossas vidas, tornando-nos capazes de continuar perseguindo nossos objetivos, sejam eles quais forem.



Lúcia Tonete é profissional com 28 anos de experiência, sendo 21 anos em empresas multinacionais como responsável pelo departamento jurídico no Brasil e na América Latina. Atualmente, é Diretora Executiva Jurídica da The Walt Disney Company (Brasil), responsável por todos os assuntos jurídicos da empresa no Brasil. Foi também Vice-Presidente Jurídica da Fox International Channels no Brasil (adquirida pela The Walt Disney em 2018); Diretoria Jurídica, Compliance e Segurança para

América Latina da Lenovo Tecnologia do Brasil Ltda e Vice Presidente Jurídica da América Latina da Siemens Enterprise Communications. Formada pela PUC/SP em 1995, com especialização em Contratos pela FGV e Mestrado em Direito Comercial pela PUC/SP. Possui certificação internacional de Compliance Officer emitido pela SCCE desde 2016.



OS DESAFIOS DO PROTAGONISMO E PIONEIRISMO DA MULHER INDÍGENA NA TV BRASILEIRA

POR LUCIENE KAXINAWÁ

Não há como iniciar esse relato sem destiná-lo às minhas ancestrais, principalmente minha mãe Maria - Panteãny e minha avó Raimunda - Ibatsai (levo o mesmo nome dela dentro da nossa cultura). Me chamo e sou reconhecida como Luciene Kaxinawá, mas nem sempre foi assim — meu nome civil é Luciene Marçal de Araújo.

Nasci em Rondônia, em 1996, prematura. Aos oito meses de gestação, minha mãe teve malária. Nasci com apenas 1,4 kg em uma terça-feira de carnaval. Aos quatro anos, fui para o território onde mi-

nha mãe nasceu, a terra indígena Kaxinawá, no sul do Acre, divisa do Brasil com o Peru. Mesmo pequena, sinto até hoje o cheiro do lugar que, mais tarde, entendi o que era e que também era meu.

Quando completei 10 anos, minha mãe e familiares decidiram sair de Rondônia em direção a Cruzeiro do Sul, no Acre, onde a população indígena era presença constante. E eu sentia medo! Sabe por quê? Aprendi na escola que os índios¹ eram selvagens, perigosos, atacavam, usavam lanças e flechas. Estranhava as pinturas nos rostos e as roupas longas com desenhos.

Um dia, vi um homem com rosto pintado de vermelho — urucum — e uma bolsa diferente. Fiquei apavorada e comecei a gritar e correr pela casa, pedindo para minha mãe fechá-la porque os índios estavam invadindo. Vendo meu desespero, ela me abraçou, acalmou e disse: “Para com isso menina, ele não vai fazer nada com você! Ele é seu primo!”

“Mas como ele é meu primo? Por que eu não sou como ele? Por que eu nunca me pinte como ele? Por que ele fala diferente de mim?” Foi então que descobri as origens de minha mãe e, conseqüentemente, quem sou.

Nesse momento, meu lado jornalista se despertou. Tudo o que eu tinha aprendido na escola estava errado e eu queria mostrar a verdade para que mais pessoas conheçam a diversidade dos povos indígenas.

Em 2016, Cléo Subtil, da TV Rondônia, foi até a minha casa fazer uma reportagem sobre a dificuldade minha e do meu irmão para frequentar a escola. Minha mãe havia feito a pauta chegar até a TV. Eu tinha 16 anos e ela disse: “Você já pensou em fazer faculdade de jornalismo? Você tem um senso crítico bem aguçado”.

Cléo se tornou minha madrinha no jornalismo. Em 2021, aos 47 anos, não resistiu à Covid 19.

Naquele ano, surgiu uma vaga para menor aprendiz na TV Rondônia. O trabalho era administrativo, mas comecei a observar os bastidores da produção de pauta, dos telejornais locais e entender como o jornalismo funcionava. No ano seguinte, entrei na faculdade com Fies 100%. Os jornalistas Nonano Neves e Benedito Teles me deram a oportunidade de participar de alguns processos, como apuração de notícias, ronda, entrevistados para as matérias.

Aos 18 anos, passei no processo seletivo para o canal AmazonSat e, logo no primeiro mês, fui enviada para gravar um documentário sobre o Povo Juma. O desafio era contar a história de um povo em processo de extinção. Na época, eram o Aruká, patriarca, e suas três filhas. Estava ali o meu sonho: retratar a verdade e a realidade dos povos indígenas do Brasil.

Eu queria muito assinar como Luciene Kaxinawá, mas a gestão não aceitou, alegando que não era meu nome no registro de nascimento. Busquei os documentos e descobri que a questão dos indígenas em contexto urbano é complexa: tivemos que entrar com um processo na União para acrescentar o nome indígena aos nossos documentos. Com o protocolo do processo junto à documentação da Funai, reconhecendo minha mãe como indígena, e a declaração de uma liderança e federação do meu povo atestando meu pertencimento, refiz o pedido. Só então consegui assinar Luciene Kaxinawá. O processo até hoje não foi concluído.

Entre experiências na rua, ao vivo, em produção e apresentação, cheguei à Rede Amazônica em Porto Velho e experiente em comentários como que eu iria passar fome, deveria escolher outra profis-

são, meu desejo de me tornar jornalista não ia dar em nada, faculdade não era para pobres, onde eu estava não era o meu lugar, uma mulher jovem demais não traria credibilidade em frente às telas.

Então, meu gestor me falou sobre a disponibilidade do cargo de supervisora de imagens na fronteira entre Brasil e Bolívia. Nessa época, tinha 23 anos. Aceitei, e os comentários voltaram. “Ela é muito nova para isso”, “Mas você é mulher”, “Você não sabe fazer”, diziam.

Eu fiz. E atuei na edição, direção de TV, cinegrafia, fui videorepórter. Voltei ao território Juma para ser a primeira repórter a registrar uma cerimônia que não acontecia há mais de 80 anos: casamento e festa para homenagear o Guerreiro Aruká, que, no ano seguinte, faleceu, vítima de Covid-19.

Em 24 de janeiro de 2020, foi anunciada minha contratação pela CNN Brasil. Finalmente, me senti realizada, pronta para novos sonhos e lugares que antes eu nem imaginava ocupar. Recebi o reconhecimento de primeira jornalista indígena da TV brasileira.

Fiquei dois meses e meio em São Paulo e fui enviada a Manaus. Foi quando começou a pandemia. Em meio ao caos, vi muita gente morrer. Foi uma das piores experiências de vida ir para a rua com medo de adoecer, ir para frente de hospitais e cemitérios lotados, sem ter onde enterrar as pessoas.

Certa vez, eu e um colega entramos pela parte de trás de um cemitério para conseguir uma imagem que repercutiu o mundo inteiro: valas abertas para enterrar em um mesmo espaço dez corpos. Eu estava sempre a postos.

Registrei o coletivo Kuykuro pela primeira vez em rede nacional, para noticiar que os povos indígenas também estavam isolados

por causa do vírus, que estavam deixando de praticar seus rituais e cerimônias por causa da doença. Sete meses depois, fui desligada da emissora.

Atualmente, atuo no jornalismo de educação e tenho certeza de que existem muito mais sonhos para serem realizados e espaços para serem alcançados. Voltando ao início da minha carreira, a jornalista Maríndia Moura, que carinhosamente me chama de Curumim, me disse: “Curumim, você não sabe ainda, ou talvez não tenha noção agora, mas você está fazendo história.”

Eu nunca me esqueci disso.

¹ Esta palavra foi definida pelos colonizadores portugueses, que acreditavam terem chegado às Índias, e durante todos esses anos, o termo foi socialmente ligado a pessoas primitivas. Portanto, não é legal se referir a povos indígenas como índios.

Fonte: <https://simaigualdaderacial.com.br/site/nao-existe-indio-no-brasil/>



Luciene Kaxinawá, Indígena do povo Huni Kuin (povo verdadeiro) também conhecido como Kaxinawá, que vivem na região Acre e na fronteira com o Peru. Jornalista desde 2014, iniciou na profissão aos 18 anos como repórter em um canal temático da região Norte. Em sua trajetória, além de repórter, Luciene passou pela produção de conteúdo, edição de imagens e também chegou a ser apresentadora e supervisora de imagem em uma emissora afiliada à Rede Globo em Rondônia. Em

2020 foi correspondente na Amazônia pela CNN Brasil e colaborou com a revista VOGUE Brasil em uma edição especial sobre Amazônia onde recebeu uma premiação internacional pela edição, também atuou em organizações indígenas e em 2022 fez vários trabalhos independentes. Atualmente é apresentadora no Canal Futura da Fundação Roberto Marinho.



EU ESCOLHI COLOCAR A ESPERANÇA EM MOVIMENTO

POR MAFOANE ODARA

Esse texto é sobre empatia, encontros improváveis, o poder da autenticidade e a importância de nos tornarmos lideranças disruptivas.

Há alguns meses, recebi uma mensagem de agradecimento de uma escritora que dizia: “Uma mulher que é demais — inteligente demais, ousada demais, obstinada demais — não cabe em qualquer lugar. Na realidade, não cabe em um só lugar. Precisa fluir, voar, transitar. Aprisionar um espírito livre é o mesmo que aniquilar sua existência”.

Caiu como uma luva para mim. Fui uma criança inquieta, incomodada e questionadora. Inquieta, porque desde cedo eu queria mudar o mundo; incomodada, porque não conseguia me conformar com a ideia de as coisas não poderem ser transformadas; questionadora, sempre curiosa: por que não?

Aos olhos das pessoas, parecia errado: “Esse lugar não é para você”.

Por outro lado, nasci numa família de ativistas em Direitos Humanos e a melhor definição do que significa eu ouvi de Jurema Werneck, médica, comunicadora, ativista e defensora de Direitos Humanos. Ela disse que as pessoas que são ativistas são aquelas que colocam a esperança em movimento. Assim é a minha família. Assim sou eu.

Durante a infância, vivi uma experiência que moldou meu jeito de ver o mundo. Aos 2 anos, fui morar em um país em guerra. Meu pai foi convidado para uma missão diplomática para ajudar na reconstrução de Angola durante a guerra civil, no período pós-descolonização, e minha mãe, tão ou mais idealista e comprometida com os Direitos Humanos quanto meu pai, decidiu que deveríamos viver esse momento juntos.

Talvez seja difícil compreender o que leva um casal a seguir seu idealismo com duas crianças pequenas, mas aprendi com eles que cada um de nós tem a responsabilidade indelegável de melhorar o mundo. Assim tenho feito desde os 10 anos, quando me tornei uma ativista consciente e fiz minha primeira grande descoberta: empatia é importante para quem decide trilhar o caminho de um propósito. Exercitá-la nos torna mais criativas, inovadoras e com um pensamento sistêmico apurado, que favorece reconhecer e considerar diferentes pontos de vista para a resolução de um problema complexo.

Normalmente, as pessoas não discordam dos processos de transformação, mas dos caminhos. Percebi que faltava empatia e comecei a usar isso para sensibilizá-las sobre a importância de cada um de nós fazer parte das mudanças. Isso me ajudou a atuar em organizações estudantis; participar e coordenar de projetos de formação de jovens e de profissionais nas áreas de educação, saúde e políticas públicas para reduzir as desigualdades, especialmente, de gênero e raça; estimular dezenas de milhares de jovens a transformarem sonhos em ação; liderar iniciativas empresariais que visavam mitigar enfrentar as mais diversas formas de violências contra mulheres e meninas; e, mais recentemente, pensar pontes entre universos muito diferentes, ampliar fronteiras do pensamento e das estruturas organizacionais e implementar estratégias que materializem futuros desejáveis e relações mais saudáveis.

Tenho muito orgulho do impacto que gerei, e ainda mais das outras descobertas que compartilho.

Não adie conversas importantes. Não fomos ensinados a reagir a situações desconfortáveis ou fazer conversas difíceis, mas são elas que transformarão nossas vidas e ajudarão a construir relacionamentos mais saudáveis. Quanto antes você discutir o incômodo, melhor para que uma situação pontual não se torne um padrão e comece a afetar seu relacionamento.

Pare de fugir de si mesma. Onde estão seus maiores medos, estão seus maiores tesouros. Eu escuto muito: “Eu fiz tudo que me pediram. Mudei meu cabelo, mudei a minha roupa, passei a falar mais baixo, parei de me posicionar, mesmo assim não consegui crescer. O que estou fazendo de errado?” As respostas que você busca estão dentro de você. Não é fácil olhar para dentro, mas é necessário.

Aprender a usar os códigos corporativos e os erros a seu favor, usar e transferir habilidades para diferentes situações de vida e ser quem você é são as melhores contribuições que você pode dar para você e para o mundo.

Precisamos de mais construtores de pontes. Para sermos capazes de sonhar histórias e futuros precisamos de mais pessoas curiosas, dispostas a reaprender a aprender, a se comunicar de modo não violento, com autoconhecimento para gerenciar emoções aflitivas sem deixar que tomem conta da situação. Para isso, é fundamental pautar as conversas pelos bons argumentos e não ter vergonha de dizer não sei, quando em dúvida. É desafiador, mas o mundo está cada vez mais complexo e precisa de pessoas que ampliem possibilidades, e não certezas.

Por fim, **não tenha medo de ser uma liderança autodisruptiva e inclusiva.** Ser uma liderança tem a ver com a forma como você escolhe existir e não há nada de errado em ser quem você é. Para sobreviver e prosperar em um mundo cada vez mais disruptivo e complexo, precisamos de lideranças inclusivas, que se conectem emocionalmente com as pessoas e as ajudem a lidar com o medo e as incertezas, trazendo-as à esperança.

Para isso, é fundamental que estimulemos a autonomia, encorajemos a autenticidade e estejamos abertas a desconstruir continuamente pensamentos, valores e ações. É assim que conseguiremos ajudar as organizações a inovar, crescer e permanecer competitivas. Enxergar o pensamento crítico como habilidade é essencial não só para o desenvolvimento de lideranças, mas também para o mundo que desejamos construir.

Por esses aprendizados eu sigo. É por mim, pelas que vieram antes,

pelas que dividem a mesma existência e por aquelas pessoas que virão depois que eu sigo colocando a esperança em movimento.

E, Dea, obrigada por me lembrar porque eu faço o que eu faço!

“Demorei a achar o nome do que me fez chorar. Não conseguia enxergar quem eu estava reencontrando com tanta intensidade.

O desconforto era ela, saindo de um cantinho escuro e minúsculo, que manteve inerte e aprisionada dentro de mim.

Ela - a esperança.

A esperança em movimento.”

(Déa Aguiar)



Mafoane Odara, psicóloga e mestre em Psicologia pela Universidade de São Paulo. É colunista, consultora, professora, ativista e hoje atua como líder de recursos humanos para América Latina na Meta. Mãe do Mudrik Diop (9) e da Makini Niara (5), é uma das importantes vozes brasileiras nos debates de diversidade, equidade e inclusão no mundo corporativo e público. Também promove reflexões sobre os desafios das mulheres nas áreas de enfrentamento às violências, maternidade e carreira, além de política institucional. Mafoane costuma se definir como uma construtora de pontes e uma colecionadora de boas perguntas.

É presidente do Conselho de Administração do Fundo Brasil de Direitos Humanos e integra o Conselho de Diversidade da FGV-SP e os Conselhos Consultivos do Instituto para igualdade de gênero na política - Vamos Juntas - e da Escola de Formação Política - RenovaBR. Além disso, é integrante das Redes de Líderes Políticos da RAPS (Rede de Ação Política pela Sustentabilidade), da Fundação Lemann e do Movimento Agora.



LIDERANÇA COM AFETO: DESCONSTRUINDO PRECONCEITOS E CONSTRUINDO RESULTADOS EXCEPCIONAIS

POR MALU WEBER

Desde o início de minha carreira sempre enfrentei resistências de pessoas, em todos os níveis da organização, que não acreditam no poder do afeto como diferencial competitivo. Céticas, acham que é completamente inadequado, quando não sinal de fraqueza, coisa de mulher ou dos latino-americanos. Acreditam que emoção no trabalho é pura perda de tempo!

Ainda assim, sempre tive a convicção de que o afeto é o principal ingrediente na construção de confiança, relações duradouras e a

melhor forma de atingirmos o sucesso entregando resultados excepcionais. O princípio que me guia é a crença na liderança com afeto. A ciência comprova. E meus anos de jornada, também.

Quatro iniciativas foram marcantes em minha trajetória, não só pelos resultados, mas pelas negociações difíceis que enfrentamos até ganharmos o sinal verde para avançarmos, justamente pelo componente emocional eleito como o grande diferencial de cada projeto:

- Em 2002, apresentamos aos acionistas do Grupo Votorantim o *jingle* em forma de samba, protagonista da campanha de lançamento dos Valores do Grupo, para que toda nossa gente memorizasse mais facilmente o acrônimo que inventamos e segue válido até hoje: o SEREU (letras iniciais de Solidez, Ética, Respeito, Empreendedorismo e União);
- Em 2014, criamos o propósito global da Votorantim Cimentos, que continua lá: “A vida é feita para durar”, que trouxe pela primeira vez um tom mais emocional de uma empresa cimenteira, para destacar o relacionamento de longo prazo que queríamos estabelecer com nossos públicos nos 14 países em que estávamos presentes;
- Em 2018, na Johnson & Johnson, sugerimos a criação inédita de obras de arte (uma delas está exposta no museu da companhia, nos EUA), em que o artista usou fios de sutura como matéria-prima para fazer retratos de pacientes que tiveram suas vidas transformadas após passarem por cirurgias, feitas pelos médicos homenageados nesta iniciativa, enaltecidos como verdadeiros artistas da saúde;

- Em 2022, já na Bayer, ousamos sugerir uma adaptação do slogan centenário, “Se é Bayer, é Bom”, na comemoração dos 125 anos da empresa no Brasil. Trouxemos o “Você e Bayer: é bom”, para reforçar a colaboração, a parceria e a construção conjunta, destacando o funcionário, o cliente, o agricultor, o paciente e o consumidor como protagonistas da nossa história.

Se exemplos não bastam para mobilizar os mais desconfiados, vamos à teoria: estudos científicos² mostram que nossas decisões são primordialmente movidas por emoções. E todas elas têm um componente emocional inevitável. O psiquiatra Rafael Natel Freire (a quem tenho o privilégio de chamar de irmão) diz que o afeto é a função psíquica mais evidente, e que notamos primeiro. Recorrendo à etimologia da palavra, afeto vem de afetar: ou seja, como você afeta os outros e qual a impressão que você causa. Afeto pode ser traduzido em como você se relaciona com os outros do ponto de vista mais emocional!

O que os quatro projetos citados acima têm em comum é o vínculo emocional que conseguimos estabelecer com os públicos-alvo. E que se tornaram potentes porque somamos a competência técnica (sim, precisamos dominar o que fazemos) à humana, resultado que a fonoaudióloga (e minha guru) Leny Kyrillos brilhantemente resumiu como sermos efetivos e afetivos, palavras que tenho usado para expressar minhas convicções.

Afeto é questão de atitude! Significa estar presente, estender a mão e apoiarmos uns aos outros. Ser afetivo é entender o que importa para o outro; ter habilidade na relação com pessoas; o equilíbrio entre desafiar e acolher; provocar e ouvir; corrigir e reconhecer; mostrar limites e deixar voar; dar direção e construir junto;

mostrar competência e ter humildade intelectual (termo, aliás, que aprendi com meu filho, Pedro).

É promover um ambiente de confiança em que o time queira ficar e se sinta valorizado e empoderado para compartilhar opiniões, questionar, errar, discordar e argumentar, sentindo-se seguro para apresentar ideias e arriscar ousar, como nos projetos acima, que surgiram dos times em que tive e tenho a alegria de fazer parte, e que me transformam como líder. Não tenho dúvidas de que é possível ser sério sem ser sisudo, ter régua alta e cuidar das pessoas; crescer junto com o time, dando visibilidade para que pessoas apareçam e despontem, cultivando espaços corporativos mais saudáveis e produtivos, em que todos se sintam felizes, respeitados e estimulados a dar o melhor de si.

Mas isso precisa ser genuíno, despretensioso, consistente e presente nas atitudes mais simples do dia a dia. Assim, traduz-se em mais amor e menos dor, mais colaboração e menos competição, mais verdades e menos aparências. E se traduz em resultados grandiosos, sim: a mais recente Pesquisa de Clima do Grupo Bayer, que acaba de sair, mostra que o índice de satisfação do nosso Time de Comunicação, no Brasil, supera a média global e a do próprio País, chegando a 4,5 — de um total de 5 pontos.

Ser um líder efetivo e afetivo tem sido — e continuará sendo — a busca diária de minha carreira. O afeto transforma e traz um diferencial competitivo ainda raro de encontrar. Liderar com afeto é acreditar no poder das conexões humanas, na força da colaboração e na capacidade de construir, juntos, um futuro melhor.

Fica aqui o meu convite para espalharmos esse conceito de empatia: liderar com afeto não é fraqueza, mas sim uma poderosa forma

de se relacionar que inspira, motiva e transforma o mundo à nossa volta. Ser afetivo no trabalho, aliado à competência, faz parte do sucesso corporativo e deve, sim, ser coisa de mulher, de homem, dos latinos e, especialmente, dos mais céticos. Estes, espero que um dia consigam desconstruir esse preconceito limitante para estabelecer de forma genuína vínculos verdadeiros que afetem positivamente suas relações e o bolso das empresas que, claro, também importa, mas que é o resultado de como cuidamos — ou não — das pessoas que nos rodeiam.

² Referência científica: Hiser, J; Koenigs M. The Multifaceted role of ventromedial prefrontal cortex in emotion, decision-making, social cognition, and psychopathology. *Biol Psychiatry*. 2018 Apr 15; 83(8): 638-647. doi: 10.1016/j.biopsych.2017.10.030



Malu Weber, 53, é Vice-Presidente de Comunicação do Grupo Bayer no Brasil, membro do Time de Liderança Global de Comunicação da companhia e Vice-Presidente do Conselho Deliberativo da Aberje – Associação Brasileira de Comunicação Empresarial.

Professora de Gerenciamento de Reputação no Master em Comunicação Empresarial Transmídia – ESPM. Formada em Jornalismo pela UNAERP, com pós-graduação em Comunicação com o Mercado pela ESPM, Comunicação Corporativa pela Syracuse University/Aberje e Organizational Leadership pela Briyah Institute.

Casada com Celestino há 32 anos e mãe de Pedro, 22. Nas horas vagas, gosta de ficar com a família e também de escrever artigos para revistas e jornais sobre liderança, comunicação efetiva e afetiva e como o esporte traz ensinamentos para o mundo corporativo. Fã de esportes como futebol, tênis, surfe e corrida.



A CONQUISTA DE ESPAÇOS POR MULHERES: PACIÊNCIA, EDUCAÇÃO E COMPETÊNCIA

POR MÁRCIA ROCHA

Sempre digo que a melhor maneira para conquistarmos mais espaços é termos paciência e educarmos as pessoas. Sou uma mulher trans desde a infância, assumindo minha condição aos 42 anos. Até então, vivi socialmente como homem, dividida internamente.

Embora seja cansativo e desgastante manter a postura pedagógica, não vejo como uma reação agressiva ou de inconformidade traria maior aceitação. Na verdade, ela reforçaria o preconceito. Por isso,

digo para as pessoas trans terem paciência, mostrarem equilíbrio e competência.

Da mesma forma, em razão do machismo, mulheres cisgênero também passam por dificuldades para serem vistas como competentes nas empresas, precisando se esforçar muito mais para terem o mesmo reconhecimento que os homens. Para as pessoas trans, essa dificuldade é ainda maior, pois, além do machismo, sofremos homotransfobia.

Quando me formei em Direito pela PUC-SP, no fim da década de 1980, o mundo era outro: não havia discussões sobre sexualidade e identificação de gênero. Homens trabalhavam e sustentavam a casa. Mulheres eram criadas para casarem virgens e cuidarem dos filhos. A sociedade era mais inóspita do que agora, fruto dos avanços conquistados pelas lutas pelos Direitos Humanos.

Internamente, percorri um caminho longo para entender o que sentia, como me sentia, qual era a minha essência e como gostaria de vivê-la, não havendo estudos ou informações sobre sexualidade, sequer existindo a palavra trans. Felizmente, diversos caminhos vêm sendo criados, inclusive no que tange aos direitos das minorias, levando a discussão sobre diversidade e inclusão à academia, às mídias, à sociedade como um todo. Ainda falta muito para um mundo ideal, com isonomia e igualdade, mas estamos avançando.

Com minha transição, pude experienciar o que é ser homem e o que é ser uma mulher trans. Posso dizer que quando era lida como homem, nunca tive a sensação de vulnerabilidade que sinto como mulher. A questão de culpabilizar a vítima é real, bem como a vulnerabilidade imposta pelo machismo. É algo muito perceptível, coisas como a roupa que se veste, ou a forma de se portar, que po-

dem nos expor a situações de opressão, julgamento e até violência. Nenhum homem jamais compreenderá essa sensação.

O machismo vivenciado pelas mulheres cis e trans é o mesmo, atingindo a todas da mesma forma, determinando o modo como homens e mulheres são tratados pela sociedade, desde a infância até a velhice, no caso das mulheres cis, e a partir do momento em que se assumem para a sociedade, caso das mulheres trans.

Com a minha trajetória, além de me realizar venho tentando abrir mais espaços e gerar oportunidades para outras pessoas. Fundei e coordeno o projeto Transempregos, que apoia pessoas trans a se inserirem no mercado de trabalho. Começamos em 2013 e, em 2021, registramos 797 contratações, atingindo 1113 pessoas trans contratadas em 2022. Já ultrapassamos a marca de 1300 empresas parceiras, centenas dessas grandes empresas e multinacionais, que vêm contratando pessoas trans e anunciando vagas conosco.

Felizmente, há uma consciência muito maior no mercado de trabalho para incluir os grupos minorizados até hoje (LGBTQIAPN+, mulheres, pessoas com deficiência, negros e indígenas). Temos muito caminho pela frente, mas já iniciamos a jornada.

Desde 2011, integro a Comissão da Diversidade Sexual e de Gênero da OAB de São Paulo, consegui o direito de usar meu nome social formalmente como advogada, em 2017, após um longo processo com aprovação unânime no Conselho Federal e fui eleita Conselheira Seccional da OAB/SP na chapa da Dra. Patricia Vanzolini e do Dr. Leonardo Sica.

A conquista do direito ao uso do nome social foi muito importante porque, até então, não havia notícia de alguém que tivesse conseguido ter dois nomes, o de registro e o social, em um documento federal em nenhum outro país.

Foi um fato inédito que abriu portas: um ano depois, o Supremo Tribunal Federal permitiu que pessoas trans façam a alteração de nome e de sexo no seu documento, bastando a autodeclaração em cartório. Não há como saber se houve influência decisiva do meu caso nessa conquista de toda a comunidade, mas tudo indica que sim.

É interessante e gratificante saber que, depois de meu caso, houve um efeito cascata: diversas pessoas foram à OAB demandar o uso de seus nomes sociais e, hoje, há possibilidade de se ter o nome social em quase todos os documentos.

Uma boa liderança é sinônimo de competências técnicas, de postura, de inspirar e de ser exemplo. Para as mulheres em geral essa já é uma dificuldade, porque ainda são raras as lideranças femininas. Para as mulheres trans, como ainda há muito preconceito na sociedade e no ambiente corporativo, a pressão é ainda maior. Sabemos que não podemos errar: levamos dez anos para construir uma imagem que pode acabar em 15 minutos.

É por isso que, para mim, o fundamental é nos prepararmos e aprimorarmos, o que já é muito difícil em uma sociedade que nos exclui, inclusive das instituições educacionais. Por essa razão, as poucas privilegiadas que conseguem chegar até os cargos de liderança precisam estar preocupadas constantemente com a imagem.

Nós, mulheres cis ou trans em cargos de liderança, temos uma missão adicional: sermos nortes para outras mulheres. Somos inspirações que podem ajudar outras a lutarem e a conquistarem independência e dignidade. Conforme conquistamos novos espaços, reduzimos o machismo e as estruturas que dificultam o avanço de todas as mulheres nos diversos setores da sociedade.

Como disse, não acredito que reações agressivas sejam o caminho.

Acredito na construção de pontes que unam pessoas com respeito e empatia, permitindo que todas nós, mulheres, possamos crescer, construir e florescer, contribuindo para o desenvolvimento e bem comum da sociedade.

Precisamos aceitar que é neste mundo que vivemos, por mais desigual e injusto que ele ainda seja, fazendo a nossa parte, criando ou sendo referências diversas para as novas gerações a fim de torná-lo melhor para todos.



Márcia Rocha, empresária, advogada, Conselheira Seccional da OAB/SP, com assento no Comitê de Direitos Sexuais da World Association for Sexual Health, pós graduada em Educação Sexual, fundadora e coordenadora do Projeto Transempregos. Márcia criou a filha, que hoje mora na Inglaterra, e cuida da mãe idosa. Atende pessoas LGBTQIA+ quase diariamente, tirando dúvidas legais e encaminhando casos a colegas quando necessário. Gosta de viajar e navegar, quando encontra tempo para si própria.



AMOR E PAIXÃO PODEM CONSTRUIR NOVOS FUTUROS

POR NECA MARCOVALDI

O grande músico Gilberto Gil diz em uma de suas canções: “A Bahia me deu régua e compasso”.

Comigo foi um tanto diferente.

Régua e compasso consegui no Rio Grande do Sul. Lá, adquiri rigorosas e vigorosas ferramentas e conceitos formais, científicos. Normas, regras, leis. Devo muito a isso.

Mas foi na Bahia que aprendi que régua e compasso, ciência, estudo formal e teorias, de nada valem se não estiverem associados a uma forte dose de empirismo, capacidade de improvisar, força para sobreviver com pouco ou quase nada. Acima de tudo, que nada funciona se não tiver como motor principal amor e paixão pelo que se faz.

Nasci e me formei no Rio Grande do Sul. Renasci e me reformei na Bahia.

Desde pequena aprendi a amar o mar. Na praia, durante as férias de verão com a família, me sentia livre, construía castelos de areia e sonhava com horizontes mais amplos. Mais tarde, me preparando para o vestibular, descobri que poderia estudar os oceanos. Era isso! Ia viver perto do mar, associar trabalho e prazer.

Em 1977, estava matriculada no pioneiro curso de oceanografia do Brasil, na Universidade Federal de Rio Grande. Logo, já fazia parte de um grupo de estudantes mais inquietos e ousados, que fazia excursões para coletar material para o museu da universidade. Em uma dessas excursões, ao Atol das Rocas, vimos pescadores locais abatendo tartarugas verdes.

Ali, nasciam as primeiras ideias para a conservação das tartarugas marinhas no Brasil.

Naquele momento, sem que eu soubesse, minha vida tomava novo rumo.

Pouco tempo depois, nosso grupo de quatro jovens oceanólogos, contando somente com meios escassos, aceitava o desafio de percorrer 4.000 km na costa brasileira à pé, à cavalo, em pequenos barcos. A ideia era entrevistar pescadores, pesquisar e descobrir o comportamento das tartarugas.

Foram dois anos desse trabalho pioneiro. Ao final, podíamos afir-

mar que, sim, existiam tartarugas no Brasil. Identificamos as espécies, as principais áreas de desova e ameaças.

Nascia o Projeto Tamar.

A partir desse momento, meu caminho e o das tartarugas marinhas nunca mais se separou.

Para começar, eu e Guy, já companheiros desde 1977, fomos morar na Praia do Forte, Bahia, onde estamos até hoje. Era lá que havia a maior concentração de desovas de tartarugas marinhas no Brasil.

Nessa época, o local era uma pequena vila sem luz elétrica, com uma única rua de areia com casinhas de barro batido que terminava numa pequena e linda igreja colonial em frente ao porto.

Em pouco tempo, percebemos que aquilo que nos ensinaram na faculdade (os tais régua e compasso, lembra?) não era o suficiente. Tínhamos que aprender a encontrar tartarugas e ovos com os especialistas: os pescadores locais que tinham o hábito de caçar as fêmeas e seus ovos.

Surgia, então, um ciclo virtuoso de conciliação para estancar essa ameaça: oferecemos trabalho aos principais predadores em troca de praticarem justamente o contrário. Assim, tornaram-se agentes de conservação, ou, como chamamos por aqui, “tartarugueiros”.

Estávamos enfim compartilhando com aquelas pessoas nossos problemas e conquistas. O norte do trabalho foi convencer que a conservação poderia beneficiar a todos — e a cada um.

Se a caça à tartaruga até então era parte fundamental do sustento, passamos a buscar juntos condições e alternativas capazes de promover qualidade de vida melhor e, acima, de tudo sustentável.

Iniciamos de forma intuitiva uma economia circular que depois se concretizaria. Passamos a gerar renda não mais com a caça predatória das tartarugas, e sim com sua preservação, envolvendo famílias inteiras nas nossas atividades. Pescadores protegiam ninhos, crianças aprendiam a valorizar os bichos do mar, mulheres bordavam e costuravam...

Em 1985, com o nascimento de minha filha, Nina, compreendi que as mulheres mães da Praia do Forte tinham dificuldade de assumir trabalhos como os que o Tamar podia oferecer. Foi quando participamos da criação de uma creche capaz de atender a todas as crianças.

Voltando para as tartarugas, trabalhar com animais marinhos, migratórios e longevos exige tempo, paciência e resiliência. Eles conectam culturas, muitas vezes desovam em um continente e se alimentam em outro, retornando sempre ao mesmo local para refazer o ciclo. Por isso, também nesses 43 anos tive oportunidade de viajar para vários países para ampliar nossos esforços de conservação, mundialmente.

Retomando a linha do tempo, ainda precisávamos garantir a continuidade das coletas de dados e das ações de educação ambiental e inclusão social das comunidades costeiras. Então, em 1988, eu e Guy criamos a Fundação Projeto Tamar, a qual presidi até 2011. Hoje, sou Diretora de Pesquisa e Conservação.

Como deve ter ficado evidente, é impossível contar minha história sem contar a história do Tamar. Está claro que foi seguindo os rastros das tartarugas que eu me encontrei.

Hoje, aquele lindo sonho dos anos 70, de jovens oceanógrafos que queriam ajudar a vida das tartarugas marinhas e das pessoas, virou um exemplo no Brasil e no mundo.

O núcleo original do Tamar se multiplicou em 22 bases. Geramos mais de 1.800 empregos, monitoramos 1.100 km de praias e, mais importante e impressionante de tudo: devolvemos ao mar 45 milhões de filhotes de tartarugas marinhas.

Como pesquisadora, participei de mais de 50 artigos científicos e me envolvi com diversas sociedades científicas. Pessoalmente, sou muito honrada por ter recebido o *Lifetime Achievement Award*, prêmio concedido pela Sociedade Internacional de Pesquisadores de Tartarugas.

Como disse, nasci no Rio Grande do Sul, como Maria Ângela Azevedo. Anos depois, renasci na Bahia, já como Neca Marcovaldi ou, para alguns, Neca do Tamar.

Hoje, como em quase todos os dias desde que comecei o Tamar, renasço novamente a cada nova tartaruguinha que ajudo a sobreviver e levar adiante seu ciclo natural de vida.

Por elas, renasci 45 milhões de vezes.



Neca Marcovaldi, oceanógrafa, co-fundadora da Fundação Projeto Tamar (1988). Presidente da Fundação Projeto Tamar (1988/2011). Diretora Nacional de Conservação e Pesquisa da Fundação Projeto Tamar (desde 2012). Membro do Comitê Científico da Convenção Interamericana para Proteção e Conservação das Tartarugas Marinhas (2004-2020). Membro do Grupo de Especialistas em Tartarugas Marinhas MTSG IUCN/SSC (desde 1989), sendo vice-presidente para o Atlântico Sul Ocidental. Presidente do MTSG (1996/1998). Representante do Brasil junto à WIDECAST (Rede de Cooperação para a Conservação das Tartarugas Marinhas do Caribe). Em 2021, recebeu o título de doutora honoris causa pelo Programa de Pós-Graduação em Ecologia e Conservação da Biodiversidade pela Universidade Estadual de Santa Cruz, Bahia. Publicou 58 artigos em revistas e livros especializados em conservação ambiental, manejo e conservação de tartarugas marinhas, e 65 artigos em congressos e simpósios nacionais e internacionais.



LIDERANÇAS DIVERSAS INCLUEM E MUDAM JORNADAS

POR RENATA CAMARGO

Minha trajetória tem muito a ver com a menina de anos atrás e sei que a minha história é diferente da maioria das mulheres que se parecem comigo. Sou filha única de um casal muito preocupado com o meu bem-estar, educação, identidade e fortalecimento como mulher negra. Apesar do meu núcleo familiar pequeno — três pessoas — minha família é enorme.

Meu avô, militar, veio do Rio de Janeiro para servir em Osasco, onde fundou um bairro chamado KM 18. Por todos os préstimos à sociedade, virou nome de rua no mesmo bairro onde viveu em um casarão que pode ser visto ainda hoje. A rua Comandante Sampaio era composta por diversas famílias imigrantes: espanhóis, russos, italianos e nós, os Camargo, os negros. A diversidade e suas raízes no Brasil permeou minha vida desde muito jovem. Eu vivenciava que, apesar das semelhanças financeiras entre essas famílias, o tratamento era diferente.

Sempre frequentei ensino privado e, durante o fundamental, existiam seis amigos parecidos comigo. Já no ensino médio, éramos apenas dois, sendo meu par um garoto pardo com a pele muito clara que muitas pessoas, talvez inclusive ele, não identificavam como negro. Já na universidade, Cásper Líbero, era somente eu, em 1992. Quanto mais eu caminhava, mais isolada ficava. Assim foi por muito tempo no mundo corporativo, onde entrei no mesmo ano, aos 17, como estagiária de uma multinacional americana, contratada por uma mulher de família libanesa matriarcal — a liderança diversa abrindo portas.

Enquanto trilhava meu caminho, perguntava: onde estão as pessoas parecidas comigo? Lembrando que falamos da década de 1990 até meados dos anos 2000, quando, com 20 e poucos anos, já assumia posições de liderança. Quando escolhi o jornalismo, minha inspiração era a única Glória Maria, mas a TV não se mostrou pra mim quando um professor, numa avaliação de vídeo, disse que meu cabelo ficava feio na tela, eu era dentuça e não tinha a beleza padrão para a atividade. Era melhor ficar nos bastidores, na redação. Não segui o “conselho” na íntegra, pois nunca passei nem perto da redação.

Fui para o corporativo, primeiro, em grandes empresas; depois, em agências de Relações Públicas. Trabalhei nas principais do país até me tornar sócia de uma pequena agência e, recentemente, fundar a BlackID, especializada em comunicar identidades plurais e ações de DE&I com comunicação inclusiva.

Afinal, eu havia entrado, mas nunca, de fato, pertenci àqueles universos. Recebia questionamentos muito ostensivos sobre como havia chegado ali, como estudei na Cásper Líbero, como me formei tão jovem. Fui entendendo que tudo acontecia (e acontece) porque há um estereótipo de que mulheres negras até podem chegar, porém mais velhas, de universidades tidas como de segunda linha, porque a premissa é que há um atraso na formação, uma vida disfuncional.

Entendi que contrariei três crenças do mundo corporativo: ser negra, ser jovem para as posições e vir de uma das melhores universidades de jornalismo do país. Foi aí que foram me oferecendo oportunidades com um tom de “até onde ela aguenta, até onde ela pode chegar?”. Olhando para esse passado, entendo que foi por isso que consegui caminhar. Tudo o que eu apresentava era muito fora do que esperavam de mim. A peça que faltava no quebra-cabeça foi encontrada no continente africano, em 2019, quando havia uma campanha para os filhos da Diáspora retornarem. Convidei meu marido e fomos passar dias reveladores entre o Quênia e a Tanzânia. Lá, vi pessoas negras protagonizando publicidades que eu não via no Brasil.

Comecei a estudar comunicação inclusiva e entender seu papel crucial no movimento de DE&I, que já chegava ao Brasil. Assim que voltei, saí da agência que era sócia e fundei a BlackID, que se mostrou logo em seu primeiro ano um negócio promissor e necessário.

Empreendo com o propósito de ajudar mulheres parecidas comigo a terem jornadas corporativas menos difíceis e doloridas, porque acredito que é possível desconstruirmos vieses inconscientes que muito me atravessaram. Mesmo com uma trajetória de sucesso, eu, Renata, CEO da BlackID, ainda sou, muitas vezes, olhada por alguns vieses.

Por exemplo, sempre vão me chamar de empreendedora, porque há dificuldade de me enxergarem empresária. Será que as pessoas acham que grandes negócios começaram grandes? Há também quem ainda me olhe como uma fracassada do corporativo e não aceite que sair foi uma escolha, que ter uma empresa menor do que as que trabalhei, auxiliando a cadeia, é um propósito.

A jornada da mudança está só no início. Há muito o que fazer para ampliação de consciência, inclusão e pertencimento de pessoas, assim como eu, de forma verdadeira no mundo corporativo, com oportunidades reais e um olhar isento de preconceito, crenças e estereótipos.

A BlackID tem como propósito tornar a jornada das pessoas diversas mais leve. Trabalhar para que tenham oportunidades, mais equidade. Para isso, lideranças e empresas precisam deixar para trás os seus vieses inconscientes, que usaram comigo — e usam ainda hoje — para que possam ampliar a consciência a fim de receberem mais pessoas fora do padrão criado.

É uma marca, mãe. Desde 2020, sua primeira empresa, BlackID Comunicação, está funcionando a todo vapor, com grandes clientes e desafios — vale falar que seu início foi apoiado por outra liderança diversa, Thyago Mathias, CEO de origem indígena da LLYC, de onde, hoje, sou conselheira consultiva. Em 2022, faturou R\$ 700 mil e tem planos para faturar seu primeiro milhão este ano.

Também neste ano, a irmã mais jovem, a BlackID Food, está nas-

cendo com o propósito de abrir espaço para chefes de cozinha plurais com iguarias ancestrais, muitas vezes heranças de família. Vamos fazer curadoria de pessoas, receitas, auxiliá-las a comercializar comida com identidade para todas as demais pessoas que desejam esse sabores e, além disso, compromisso com DE&I. Como liderança negra, atuo como mentora de mulheres para ajudá-las nas suas jornadas.

A mudança está apenas começando.



Renata Camargo, jornalista graduada pela Faculdade de Comunicação Social Cásper Líbero, possui mais de 25 anos de experiência em comunicação corporativa na construção e manutenção da imagem e reputação de empresas líderes em seus segmentos, incluindo atuação em gestão de crise.

Finalista do Prêmio ABERJE 2007. Consultora em Diversidade, Equidade & Inclusão e Comunicação Inclusiva com ênfase no papel das empresas e marcas na transformação da sociedade. Fundadora e CEO da BlackID, marca que tem entre seus negócios a BlackID Comunicação, consultoria especializada em valorizar identidade plural e comunicar ações de Diversidade & Inclusão, e a BlackID Food, startup que tem como propósito trazer para o mercado o trabalho de chefs de cozinha plurais e comunicar suas iguarias identitárias, que muitas vezes são heranças culturais e de família. Membro do Conselho Consultivo da LLYC.



O PODER TRANSFORMADOR DA LIDERANÇA FEMININA: EMPATIA, COLABORAÇÃO E AUTENTICIDADE

POR RENATA SAMPAIO

Trabalho na área de tecnologia há mais de 20 anos. Nunca parei de estudar e já ajudei muitos líderes homens em matérias que eles não conseguiam entender. Na minha vida pessoal, sou uma líder para minha família, amigos e comunidade.

No entanto, chegar até aqui não foi fácil: as mulheres enfrentam barreiras significativas na progressão da carreira e é necessário esforço contínuo para garantir a igualdade de oportunidades e combater os estereótipos de gênero, falta de oportunidades de promoção e discriminação salarial, como já apontado por inúmeras pesquisas e estudos, de mercado e científicos.

Durante anos, senti essa batalha em muitas vagas para as quais me candidatei e homens foram escolhidos, mesmo para aquelas que meus próprios gestores diziam que eu deveria assumir.

Historicamente, o padrão de liderança foi construído com base em características estabelecidas como masculinas — agressividade, assertividade e competitividade. O modelo de liderança autocrático, que enfatiza a autoridade e o poder do líder sobre os subordinados, também foi fortemente associado ao comportamento masculino — ela é durona e não se deixa abalar, como um homem — comentário que deveríamos considerar um elogio.

Muitas mulheres foram desencorajadas a seguir carreiras de liderança, ou foram obrigadas a se adaptar a esses padrões masculinos para serem aceitas, ou seja, suprimir sua própria autenticidade e usar comportamentos e estilos de liderança que não eram naturais para elas. Eu mesma, muitas vezes, sentia que tinha que trabalhar o dobro para provar minha competência e habilidades, e, ainda assim, me via sendo questionada e subestimada por ser mulher, caso eu não quisesse me enquadrar no estilo masculino.

Outra grande barreira é a síndrome da impostora, caracterizada pela sensação de não merecimento, ou de que não somos tão competentes quanto os outros pensam, não somos boas o suficiente, não merecemos estar onde estamos, ou que nosso sucesso é

resultado do acaso, ou sorte. Ainda hoje, me pego caindo nessa armadilha. Nesses momentos, recorro às minhas amigas, que, rapidamente, me trazem de volta.

A sororidade é uma das chaves para a ascensão das mulheres. Por isso, é tão importante que mulheres em posições de liderança sejam encorajadas e apoiadas por outras mulheres — meu primeiro cargo de liderança veio das mãos de uma mulher. Quando nos apoiamos, criamos um ambiente de trabalho mais saudável e colaborativo.

A discriminação salarial é outro fator que precisamos enfrentar. De acordo com o relatório “A Mulher na Tecnologia”, do Observatório Digital, mulheres que trabalham na área de tecnologia ganham 20% menos do que homens em cargos equivalentes. Isso pode levar a uma percepção de que as mulheres não são tão valiosas quanto os homens o que afeta a forma como são vistas como líderes.

Para superar essas barreiras, é necessário um esforço coletivo. As empresas podem — e devem — tomar medidas para promover a igualdade de gênero em seus locais de trabalho, como implementar políticas de equidade salarial, oferecer oportunidades de mentorias e programas de liderança para mulheres e criar uma cultura inclusiva, que valorize a diversidade. Cabe a nós, também, colaborar. Eu sempre me disponho a mentorar mulheres em suas carreiras.

Esses dias, li um trecho em um livro: Não se preocupe em se encaixar em um molde pré-determinado. Seja a sua própria versão de liderança, autêntica e única³. Reforça que temos que liderar conforme nosso coração, intuição e experiência, somos grandes e não precisamos nos diminuir para caber. Mulheres líderes geralmente têm uma perspectiva diferente em relação aos problemas, o que pode levar a soluções mais criativas e inovadoras.

Atualmente, espera-se que as lideranças sejam mais inclusivas, empáticas e colaborativas, capazes de reconhecer e valorizar a diversidade e as diferentes perspectivas dos membros da equipe. As lideranças precisam ser capazes de inspirar e motivar seus colaboradores, estabelecendo uma cultura organizacional positiva e estimulante. Foram justamente essas características que me levaram à liderança.

O fato de eu dizer abertamente que a qualquer momento posso ser mãe (estou habilitada para adoção), não me impediu de receber minha promoção. Eu não precisei mais me esconder atrás de estereótipos e, hoje, não aceitaria estar em uma empresa onde eu não pudesse ser eu mesma e usar minhas melhores qualidades para atingir os resultados.

Espera-se que a tecnologia e a inteligência artificial tenham um papel cada vez mais importante no ambiente de trabalho. Ainda assim, as habilidades humanas, como a empatia e a criatividade, continuarão sendo valorizadas. A liderança feminina tende a se destacar nessas habilidades. Por isso, mais mulheres assumindo cargos de liderança significa a construção de um ambiente de trabalho mais colaborativo e inclusivo.

Acredito que, como mulheres, temos o poder de mudar a narrativa da liderança. Podemos nos unir, apoiar umas às outras, afinal, já mostramos ao mundo que somos tão competentes e capazes quanto os homens.

Ao longo da minha carreira, aprendi que a liderança não se trata apenas de alcançar um determinado cargo ou status. É sobre inspirar, guiar e apoiar outras pessoas. É sobre usar nossas habilidades e talentos para tornar o mundo um lugar melhor. E é sobre trabalhar juntas para criar um futuro mais igualitário e justo para todos.

³ Alcateia: como a união e o poder feminino pode virar o jogo, de Abby Wambach, editora Alta Life.



Renata Sampaio, diretora de vendas indiretas e alianças para América do Sul na Siemens Digital Industry Software. Com mais de 20 anos de experiência no segmento de tecnologia, trabalhei em empresas como Hewlett Packard, Oracle e Dassault Systemes, onde adquiri habilidades valiosas em vendas e liderança de equipes. Além disso, sou graduada pela Fatec e possuo um MBA em Gestão de Negócios pela FGV. Faço parte do grupo sobre diversidade e sou mentora de carreira. Sempre busco me envolver em projetos sociais e causas que considero importantes. Acredito que a troca de experiências e conhecimentos é fundamental para o crescimento pessoal e profissional.



UMA JORNADA DE DESCOBERTAS

POR SIMONE WARMBRAND TCHERNIAKOVSKY

A vida é repleta de surpresas e reviravoltas que nos levam a caminhos inesperados. Com o tempo, aprendemos que abraçar mudanças é o que nos dá a chance de repensar escolhas e descobrir paixões. Minha história é um exemplo disso.

Quando resolvi estudar Farmácia e Bioquímica, inspirada pelo meu pai, estava certa de que era o que eu almejava. Sempre desejei trabalhar na área da saúde para ajudar as pessoas, mas, entre um

estágio e outro nos balcões e laboratórios de farmácia, percebi que não queria seguir nas carreiras tradicionais.

Assim, motivada a iniciar uma trajetória no mundo corporativo, decidi me especializar em Marketing, área que me encantou pela criatividade, dinamismo e estratégia. Explorar essas possibilidades me permitiu não só ingressar na indústria farmacêutica, mas contribuir para as transformações que aconteceram no setor nos últimos 30 anos.

Trabalhava na área de marketing da Baxter quando retornei da licença maternidade do meu segundo filho. Na época, fui convidada pelo presidente para estruturar e liderar o departamento de comunicação, que não existia. A empresa passava por momentos turbulentos, impulsionados por uma grave crise institucional. Confesso que me senti insegura, mas decidi arriscar e foi a melhor decisão, porque descobri um universo fascinante, que me abriu inúmeras portas.

Muitas vezes, temos medo de avançar em nossa trajetória profissional por acreditar que não estamos preparadas o suficiente. Essa vivência, no entanto, me ensinou uma importante lição: temos habilidades e capacidades que não percebemos em nós mesmas, e uma boa liderança é aquela que nos inspira e ajuda a identificar pontos fortes.

Mal sabia eu que, dali em diante, assumiria outras responsabilidades dentro da indústria farmacêutica, como Acesso ao Mercado, Relações Institucionais e Governamentais e Sustentabilidade. É claro que liderar uma nova área é um desafio, mas, pelo menos para mim, a solução sempre foi buscar conhecimento, colocar em prática meus aprendizados e dialogar com especialistas.

Até hoje procuro me manter aberta às ideias e experiências. Foi por isso que há pouco tempo decidi iniciar a formação como conse-

lheira, não só para ampliar horizontes, mas também acompanhar as inovações impulsionadas, sobretudo, pelas startups. Embora essa jornada demande muita dedicação e estudo, ela me desperta grande entusiasmo e me faz acreditar que nunca é tarde para iniciar um novo projeto.

Ao longo da minha trajetória, conheci diversas pessoas que me ajudaram a progredir na carreira. Tive líderes que me encorajaram e mostraram que eu era capaz de enfrentar qualquer desafio — muitas vezes, eles confiavam mais em mim do que eu mesma. Mas, assim como outras mulheres, tive poucas referências femininas, até porque a maioria dos cargos de liderança em muitas indústrias, incluindo a farmacêutica, era ocupada por homens.

Hoje, as empresas estão muito mais conscientes e engajadas em promover a diversidade e inclusão. Embora haja muitos avanços a serem feitos, acredito que as gerações mais novas estão em uma posição mais favorável do que no passado.

Digo isso porque sou de uma época em que não se discutia sobre igualdade de oportunidades e participação das mulheres no mercado de trabalho. Pelo contrário, as disparidades de gênero eram, na maioria das vezes, naturalizadas e não existia um olhar sensível e questionador para essas questões.

No meu caso, conciliar a maternidade com a vida profissional não foi exatamente fácil... Tive receio de que as lideranças não compreendessem que eu era uma mãe que também queria construir uma carreira de sucesso. Felizmente, contei com uma rede de apoio, tanto em casa quanto nas empresas por onde passei, que não enxergavam minha dedicação aos meus filhos como empecilho para o crescimento.

Com base em minha vivência como mulher e líder, defendo que

precisamos apoiar e incentivar o crescimento profissional das mulheres e de outros grupos com baixa representatividade. Quando formamos equipes plurais, com pessoas de diferentes histórias, habilidades e perspectivas, estimulamos a troca de experiências e conseguimos encontrar soluções mais criativas e inovadoras para os desafios que enfrentamos. Essa é uma evolução que deve ser continuamente impulsionada, valorizando a diversidade em todas as suas formas.

Há oito anos, iniciei minha trajetória na Novo Nordisk e atualmente ocupo a Diretoria de Assuntos Corporativos e Sustentabilidade. Vivencio as transformações de uma empresa que, há 100 anos, se dedica a vencer o diabetes, a obesidade e outras doenças crônicas graves. Para mim, ser guardiã de uma marca líder no setor de saúde é uma grande responsabilidade. Preciso ser defensora dos nossos valores e do compromisso de promover mudanças significativas no mundo.

Além de liderar equipes talentosas e orientar projetos excepcionais, pude acompanhar a evolução da comunicação não só na Novo Nordisk, mas na indústria farmacêutica. Tivemos que nos adaptar a uma era ágil e conectada, e estabelecer uma relação mais próxima e transparente com as pessoas, seus familiares, os profissionais da saúde e as comunidades onde estamos presentes.

A tarefa de unir o tradicional aos novos tempos é complexa. Recentemente, reposicionamos nossa marca e ajustamos estratégias para transmitir maior confiabilidade e simplicidade, com as pessoas em primeiro lugar e experiências mais alinhadas às suas expectativas.

Esse trabalho não se resume apenas à forma como nos comunicamos e nos conectamos. É também sobre como promovemos o *walk*

the talk para fortalecer nossa responsabilidade social corporativa. Por meio de parcerias e iniciativas inovadoras, estamos focados em gerar um impacto positivo na sociedade e no planeta.

Todas essas experiências têm sido uma verdadeira fonte de aprendizado e inspiração para mim. Ao refletir sobre minha trajetória, percebo que as melhores oportunidades surgem quando menos esperamos e é fundamental ter coragem, além de pessoas que nos apoiem, para mergulharmos em novos contextos e alcançarmos nossos propósitos.



Simone Tcherniakovsky, farmacêutica que decidiu construir carreira no mundo corporativo. Há mais de 30 anos, combina conhecimento científico e visão obstinada e estratégica para desenvolver negócios relacionados à saúde e bem-estar.

Foi em multinacionais biofarmacêuticas e farmacêuticas que adquiriu expertise nas áreas de Comunicação, Marketing, Assuntos Públicos/Governamentais, Acesso ao Mercado e Sustentabilidade.

Liderou diversas equipes do Brasil e da América Latina, desenvolvendo campanhas de comunicação institucional que ajudaram a fortalecer a reputação das marcas. Implementou, ainda, avanços nas agendas de governança e de responsabilidade social, para que as empresas pudessem atuar de forma colaborativa e exercer melhor seus propósitos.

Com toda essa experiência, chegou a Novo Nordisk para ajudar a promover mudanças. Mais do que cuidar de uma marca centenária e reconhecida no mercado, sua missão nos últimos anos tem sido criar valor para o negócio, para as pessoas e para o planeta, a partir de dois princípios que considera fundamentais: sustentabilidade e responsabilidade social.

Em busca de novos caminhos, também tornou-se conselheira da Eyecare Health, uma healthtech que busca democratizar o acesso à saúde ocular. Acredita que a indústria da saúde precisa passar por transformações para continuar beneficiando a sociedade nesta nova era. E, por isso, aposta na inovação para guiar startups e organizações para o futuro!



DETERMINAÇÃO, FOCO, LIBERDADE E CRIATIVIDADE

POR STEPHANIE MAYORKIS

Vim do esporte e, aos 23 anos, decidi mudar minha vida de forma radical, migrando para a vida corporativa. A transição foi uma decisão muito difícil, mas que consegui graças à determinação e ao foco que aprendi com o tênis, esporte que iniciei aos 7 anos de idade, e que foram essenciais desde sempre.

A paixão pelo tênis foi à primeira vista. Aos 9 anos, eu já dizia que queria ser tenista profissional. Com o apoio da família, joguei profissionalmente dos 17 aos 23 anos. No entanto, aos 22 senti que a

motivação pelo esporte já não era a mesma, e que eu não chegaria em top 50 do mundo para poder ter uma carreira de sucesso e com bom retorno financeiro. E eu tinha a certeza de que não queria um futuro dando aulas, ou sendo treinadora. Essas certezas ajudaram a contornar o fato de eu não saber exatamente o que poderia fazer da vida daquele momento em diante.

Sempre fui movida por desafios e por fazer coisas com paixão. Foi então que, inspirada e motivada por um mentor que tive no esporte e que era um grande empresário, achei no mundo corporativo um caminho no qual poderia aprender, crescer e achar algo por que me apaixonasse profissionalmente. Prosperar com algo que eu amasse fazer foi a meta que comecei a perseguir e sigo até hoje.

Aos 23 anos, ingressei na faculdade de administração e trabalhei durante três anos no varejo. Esse período foi de grande aprendizado, porém percebia que minha paixão não estava ali. Novamente inspirada por pessoas que eu admirava, com muita vontade de aprender e alma empreendedora decidi mudar do Rio de Janeiro para São Paulo para cursar um MBA na FGV/EAESP e procurar novos desafios profissionais.

Comecei o mestrado e a trabalhar no grupo Playcenter S.A, que na época tinha sido adquirido pela GP investimentos e possuía as operações do Playcenter, Playland, boliches e estava na construção do Hopi Hari. A perspectiva de trabalhar para um grupo profissional, que dava autonomia para os colaboradores, possibilidade de crescimento e acima de tudo trabalhar com entretenimento acendeu a luz da paixão que eu tanto procurava após parar de jogar tênis.

Eu tinha sede de aprender e pressa para crescer, visto que me sentia atrasada neste novo caminho de vida em comparação a outros

jovens que iniciaram a faculdade com 17, 18 anos. Então, após dois anos de trabalho no grupo, achei que as possibilidades de crescimento seriam limitadas por não haver um foco de perpetuação do negócio, visão de longo prazo.

Sempre digo que devemos seguir o coração e os sentimentos em alguns momentos da vida. Aliada a isso, minha inquietude por novos desafios, crescimento e aprendizado foram fundamentais para os caminhos que escolhi trilhar na vida, que, muitas vezes, me fizeram tomar decisões arriscadas e sem garantias de sucesso. Mas sempre me trouxeram oxigênio para continuar tendo sonhos.

No final do MBA, um colega de curso tinha acabado de começar a trabalhar na maior empresa de entretenimento ao vivo da América Latina, a mexicana CIE que, hoje, é a TIME FOR FUN, e me perguntou se eu não gostaria de ajudá-lo, visto que eu tinha experiência em serviços e ele vinha da indústria. Desse momento em diante, posso dizer que acredito que eu estava no lugar certo na hora certa, porque a partir deste ponto consegui encontrar a minha paixão profissional na vida corporativa.

Tenho convicção de que precisamos entender qual tipo de organização se encaixa mais em nosso perfil executivo e de liderança. Isto pode levar algum tempo, mas é bastante necessário para que possamos encontrar propósito no que fazemos e sentirmos que podemos fazer a diferença no *business* e, como liderança, para nossas equipes e pares.

Minha personalidade empreendedora e necessidade de autonomia e espaço para me desenvolver — e as minhas equipes — é um perfil que se encaixou perfeitamente à minha trilha profissional, forjada em empresas menos estruturadas e sem planos de carreira claros

e estratégias globais pré-definidas. Essas experiências me possibilitaram exercer meu espírito de dono e, com isto, a vontade e o foco de agregar valor ao negócio. É esse o meu foco para liderança.

Como o segmento de entretenimento ao vivo no Brasil e na América do Sul é bastante pulverizado e composto basicamente por empresas pequenas e médias, seria praticamente impossível encontrar alguma empresa com tamanho suficiente para oferecer um plano de carreira estruturado. Assim, o caminho natural para o crescimento profissional e financeiro é o de virar empresário, criando seu próprio negócio, ou virando sócio de alguma empresa líder do setor.

No meu caso, após 15 anos como executiva *C-level*, decidi que era hora de seguir meu caminho como empreendedora. E em 2015, escolhi me associar a um *player*, IMM Esporte e Entretenimento, líder do setor, com estrutura profissional, não familiar, e *compliance*, para produzirmos e promovermos musicais da *Broadway* e as turnês do Cirque du Soleil na América do Sul.

Trabalho em um segmento bastante dominado por homens, com poucas mulheres em posições de liderança. Posso dizer que meu estilo desbravador de buscar novas oportunidades de negócio e apetite calculado para o risco me ajudaram a trilhar um caminho positivo de evolução na minha carreira — e de respeito no mercado.

Além disto, acabei desenvolvendo meu perfil com um *mix* muito interessante para o business, aliando o lado racional executivo, focado em números e resultados à sensibilidade e experiência de entender que tipos de conteúdos funcionam. Ele me ajuda muito, porque, no mercado de entretenimento ao vivo, muitas vezes o artista também é produtor, fazendo com que, muitas vezes, as decisões não sejam racionais.

Ao longo dos anos, busquei sempre desenvolver minhas equipes para que pensassem como donos, entendessem do negócio e não se enxergassem como meros executores, com relações de respeito e confiança. Equipes boas nos libertam para abirmos novos caminhos e desafios. Caso contrário, seremos sempre escravos de nós mesmos.



Stephanie Mayorkis é empresária, produtora cultural e COO da IMM Esporte e Entretenimento.

Formada em administração de empresas, com mestrado pela EAESP/FGV e Executive Development Program pela Kellogg School of Management.

Sua experiência profissional inclui Lojas Americanas, Playcenter, Time for Fun e IMM Esporte e Entretenimento.

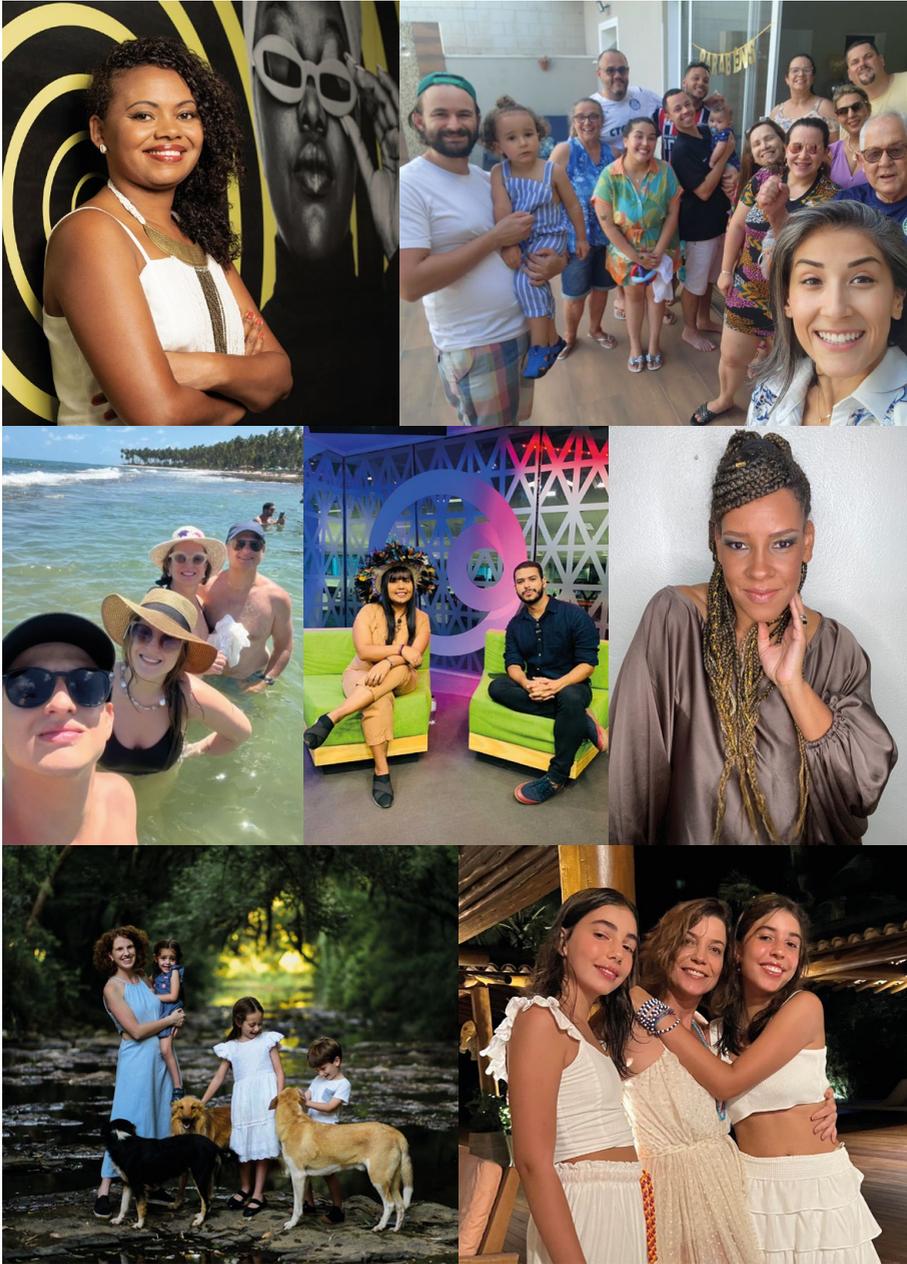
Em 2015 fundou sua produtora cultural e associou-se a IMM esporte e entretenimento.

Com mais de 20 anos de experiência no mercado de entretenimento ao vivo produz as turnês do Cirque du Soleil no Brasil e América do Sul e inúmeros musicais da Broadway, de 1º nível de qualidade tais como: "My Fair Lady", "Cantando na Chuva", "A Pequena Sereia da Disney", "Sunset Boulevard", "Mudança de Hábito"; "O Rei Leão", da Disney, "Jesus Cristo Superstar", "A Família Addams", Billy Elliot", "Mamma Mia", dentre outros.

Em 2019 foi eleita presidente da SBTM – Sociedade Brasileira de Teatro Musical.

LLYC

REGISTROS DE VIDA





SOBRE A LLYC

A LLYC é uma empresa global de comunicação, marketing digital e consultoria em assuntos públicos que ajuda seus clientes a enfrentar seus desafios estratégicos com soluções e recomendações baseadas em criatividade, tecnologia e experiência, buscando minimizar riscos, aproveitar oportunidades e cuidar do impacto de sua reputação. No atual contexto de incertezas e incertezas, LLYC ajuda seus clientes a atingir seus objetivos comerciais de curto prazo e a estabelecer um caminho, com uma visão de médio e longo prazo, que defenda sua licença social para operar e melhore sua reputação.

Ao completar 15 anos de atuação no Brasil, a empresa é a única no segmento de consultorias e assessorias de comunicação no país a ter um Conselho Consultivo. A LLYC (BME:LLYC) está cotada na bolsa de valores alternativa espanhola, a BME Growth. Atualmente, a empresa tem 20 escritórios na Argentina, Brasil (São Paulo e Rio de Janeiro), Colômbia, Chile, Equador, Espanha (Madri e Barcelona), Estados Unidos (Miami, Nova York e Washington, DC), México, Panamá, Peru, Portugal e República Dominicana. A empresa também presta seus serviços por meio de companhias afiliadas nos demais mercados da América Latina.

A LLYC (BME:LLYC) está listada no mercado de ações alternativo espanhol, BME Growth. Atualmente possui 20 escritórios na Argentina, Brasil (São Paulo e Rio de Janeiro), Colômbia, Chile, Equador, Espanha (Madri e Barcelona), Estados Unidos (Miami, Nova Iorque e Washington, DC), México, Panamá, Peru, Portugal e República Dominicana. Além disso, oferece seus serviços através de empresas afiliadas no resto dos mercados latino-americanos.

Ambas as principais publicações do setor classificam a LLYC entre as principais empresas de comunicação do mundo. Ela está classificada em 36º lugar por receita em todo o mundo, de acordo com o Relatório Empresarial da Agência Global PRWeek 2022 e 42º no Ranking Global da PRovoke 2022. LLYC foi nomeada Melhor Consultoria de Comunicação da Europa 2022 no PRWeek Global Awards, e Consultoria de Comunicação do Ano na América Latina no International Business Awards 2021.



Nossas LLYCers

DIREÇÃO LLYC NO BRASIL

Juan Carlos Gozzer

Sócio e CEO América Latina
jcgozzer@llorentycuenca.com

Mariana Malagutti

Diretora de
Marketing Global
mmalagutti@llorentycuenca.com

Thiago Bezerra

CFO América Latina
thiago.bezerra@llorentycuenca.com

Diego Olavarria

Dir. de Deep Digital Business
para a Região do Cone Sul
dolavarria@llorentycuenca.com

Vivian Raffaelli

Diretora de Deep Learning
vrffaelli@llorentycuenca.com

Maira Fontoura

Diretora de
Influência Digital
mfountoura@llorentycuenca.com

Americo Vizer

Diretor de Criatividade
avizer@llorentycuenca.com

Thyago Mathias

Diretor-Geral da LLYC Brasil
tmathias@llorentycuenca.com

Flavia Caldeira

Dir. Sênior de Comunicação
Estratégica e Engagement
flavia.caldeira@llorentycuenca.com

Wagner Ferro

CFO Brasil
wferro@llorentycuenca.com

Anatricia Borges

Diretora de ESG e
Gestão de Stakeholders
aborges@llorentycuenca.com

Giuliana Gregori

Diretora de Advocacy e
Comunicação em Saúde
ggregori@llorentycuenca.com

Agnaldo Brito

Diretor de Comunicação
Corporativa
abrito@llorentycuenca.com

Naira Feldmann

Diretora de Talent
e Consumer Engagement
nfeldmann@llorentycuenca.com

llorenteycuenca.com

#15anosLLYCBR

LLORENTE Y CUENCA

#15anosLLYCBR