RESENHA



FORLENZA, Karina. **Quebre o teto de vidro**: estratégias revolucionárias para atingir o próximo nível da carreira (até chegar ao topo). 1. ed. Rio de Janeiro: Rocco, 2024. 192 p. ISBN 978-65-5532-426-6.

QUEBRE O TETO DE VIDRO: ESTRATÉGIAS REVOLUCIONÁRIAS PARA ATINGIR O PRÓXIMO NÍVEL DA CARREIRA (ATÉ CHEGAR AO TOPO)

Flávia Silveira de Melo[1]
Fabiana Thomé da Cruz[2]

Em um período que parecia representar o auge de sua carreira em uma importante organização, Karinne Forlenza, autora do livro apresentado nesta resenha, se depara com uma inesperada demissão. Essa situação a fez repensar sobre as relações de poder no mercado de trabalho, especialmente no que se refere às desigualdades entre homens e mulheres.

A autora realizou uma pesquisa focada em mulheres líderes no topo de suas carreiras, entrevistando 253 mulheres de seis diferentes países, com destaque para o Brasil, buscando entender os desafios por elas enfrentados. Em algumas entrevistas, a autora identificou falas que remetiam a estruturas de poder relacionadas ao patriarcado. Nesse sentido, a expressão “teto de vidro invisível” foi utilizada por Marilyn Loden, em 1978, durante um painel para identificar barreiras culturais que impediam as mulheres de alcançar os níveis mais altos dentro da organização. A expressão ganhou evidência em 1991, quando o Congresso dos

[1] Mestra em Agronegócio (UFG). Doutoranda em Agronegócio (UFG). Coordenadora dos Cursos da Área de Negócios EAD/UNIALFA. E-mail: flavia.melo@unialfa.com.br
[2] PhD em Desenvolvimento Rural (UFRGS). Doutora em Desenvolvimento Rural (UFRGS). Professora no PPGAGRO/UFG. E-mail: fabianathome@ufg.br

Estados Unidos instituiu a *Glass Ceiling Comission* (Comissão do Teto de Vidro) dedicada a investigar as barreiras que impedem o crescimento das mulheres no mercado de trabalho.

A partir de suas vivências, a autora assumiu como missão pessoal visibilizar o trabalho de mulheres, contribuindo para que alcancem posições de liderança em suas carreiras, sem que percam sua essência. Com essa perspectiva, a presente obra reúne informações, conhecimento e dados com o objetivo de apoiar mulheres a adotarem novas condutas em suas rotinas profissionais e alcançarem os resultados pretendidos.

1. Os tetos de vidro que nos impedem de crescer

Apesar de qualificação profissional, experiência comprovada e elevado desempenho, a taxa de desemprego entre mulheres é superior a dos homens. Ademais, as mulheres têm baixa ocupação de cargos de liderança comparativamente aos homens, como demonstrado na pesquisa feita pela Confederação Nacional da Indústria (CNI, 2023), que revela que apenas 29% dos cargos de liderança na indústria brasileira são ocupados por mulheres. Também em 2023, uma pesquisa do FGV publicada pelo Infomoney apontou que as mulheres têm maior nível de escolaridade que os homens, além de evidenciar persistência da desigualdade salarial. Os resultados dessas pesquisas endossam o uso do termo “teto de vidro”, entendido como uma barreira invisível presente nas organizações que dificulta o acesso de mulheres aos cargos mais elevados na estrutura hierárquica.

Uma das hipóteses que explica a dinâmica desses números seria a existência da hierarquização de papéis dentro de uma organização. Segundo Kanter (1993), a estrutura hierárquica é conduzida por homens e para homens, sob o pretexto da existência de alguns atributos exclusivamente masculinos, como habilidade para solucionar problemas, capacidade analítica, superioridade cognitiva e distanciamento emocional. Todas essas estruturas contribuem para uma falta de confiança estrutural das mulheres em relação às suas próprias capacidades, favorecendo a autossabotagem.

2. Duas síndromes femininas: a tarefeira e a impostora

As mulheres buscam se tornar mais “preparadas” para alcançar posições de liderança nas organizações, por isso investem em pós-graduação, mestrado e todos os tipos de cursos para melhorar seu desempenho e estarem “adequadas” para ocupar as posições que almejam. A priori, querem realizar muitas tarefas e o fazem muito bem, porque precisam provar para si mesmas e para os outros o quanto são capazes e o quanto merecem reconhecimento pelo seu trabalho. Ademais, carregam a crença de que seu trabalho deve falar por si só, estratégia pela qual, em geral, esperam obter reconhecimento.

Contudo, a autora problematiza que as mulheres precisam publicizar seus trabalhos, serem mais políticas e estratégicas, a fim de não assumirem a “síndrome da tarefeira”. Afinal, persiste ainda o risco da invisibilização e, sem ser visto, o trabalho tampouco será reconhecido.

Paralelamente, percebe-se a “síndrome da impostora”, refletida na realidade de mulheres que mesmo sendo altamente competentes, experimentam a clara sensação de inutilidade, fraude e incompetência. Essa condição contribui para a perpetuação da hierarquização de papéis no ambiente empresarial.

3. A origem dos tetos de vidro

Historicamente, as mulheres foram associadas ao papel de mães, esposas e filhas, tendo sua atuação sempre subordinada à presença masculina. Esse modelo é fruto de uma estrutura patriarcal, atribuindo ao homem o papel de centralidade na sociedade. Portanto, essas relações são construídas ao longo da vida das mulheres para que elas se mantenham sempre no espaço que culturalmente refere-se ao espaço doméstico.

Enquanto as mulheres são encorajadas a valorizar o trabalho reprodutivo e de cuidado, os homens são incentivados a buscar poder, dinheiro e prestígio social. Ainda que as empresas invistam em inclusão e medidas de valorização das mulheres, a autora reflete sobre a permanência de normas invisíveis que regem a sociedade e que precisam ser revistas para a real inclusão das mulheres nos espaços organizacionais.

4. Como quebrar o teto de vidro: o método EMPODERA

Os capítulos 4 e 5 do livro são dedicados a discutir a importância das relações estratégicas dentro das organizações, especialmente entre mulheres. O texto argumenta que a essência do relacionamento entre as mulheres deve ser de cooperação, em contraposição ao modelo tradicional de pirâmide utilizado pelos homens e voltado para competição.

Nesse contexto, a autora propõe o Método EMPODERA cujo acrônimo sintetiza as etapas do método, que são: Estabeleça sua base de apoio; Mapeie o que é relevante; Priorize o que é estratégico; Organize seu time de confiança; Delegue com critérios; Espalhe seus resultados; Reúna-se com inteligência; e Apresente com assertividade.

5. Desdobramento do Método EMPODERA

Após apresentar o Método EMPODERA, a autora explicita nos capítulos seguintes, cada uma das etapas propostas, iniciando pelo capítulo 5, dedicado a reforçar a importância de as mulheres construírem uma rede de apoio que reúna equipe, pares, superiores, stakeholders externos e mercado. Portanto, o crescimento não deve ser esforço solitário e sim resultado da capacidade de transformar contatos em aliados(as) estratégicos.

O capítulo 6 problematiza a necessidade de saber mapear o que é importante, priorizando o conceito da “Estrela do Norte”, que é o mapeamento dos Objetivos Realmente Relevantes (ORRs) da companhia. O intuito, portanto, é alinhar as entregas diárias ao que é valorizado pela alta gestão, transformando o trabalho operacional em valor estratégico.

E como priorizar o que é estratégico? Karine Forlenza apresenta uma fórmula que destaca a importância de selecionar atividades estratégicas e delegar as operacionais. Contudo, identificar e priorizar atividades é um desafio, e esse processo evoca padrões comuns entre mulheres, como o perfeccionismo e a expectativa de que são “capazes de resolver todos os problemas”. Tais fatores podem impedir a formação de uma equipe autônoma, pois centra as atividades na figura da líder e limita o crescimento orgânico dos(as) demais.

Para delegar atividades é necessário a construção de uma equipe capaz e de confiança. Segundo Forlenza (2024, p. 67), “na jornada até o topo, é fundamental ter as pessoas certas, mapear a rede de apoio e não seguir sozinha”. Essa equipe precisa ser composta por profissionais responsáveis e colaborativos(as). Contudo, além de capacidades técnicas, a equipe precisa ser formada por pessoas com quem sejam compartilhados objetivos e valores. Nesse sentido, é imprescindível selecionar pessoas que estejam aptas para exercer suas atividades com autonomia e confiança, além de reconhecer e desenvolver talentos já identificados. Assim, é possível definir quais projetos serão delegados para a equipe e ter tempo disponível para priorizar atividades estratégicas.

Além disso, a delegação é uma tarefa que exige critérios bem definidos. A autora aborda a Teoria da Zona de Genialidade de Hendricks, recomendando que o(a) líder mapeie as suas atividades e as de sua equipe em quatro zonas distintas: Genialidade; Excelência; Competência e Incompetência. O objetivo é delegar as atividades que o(a) líder faz com competência e incompetência para membros da equipe que são geniais e excelentes nessas atividades. Dessa forma, o(a) líder pode concentrar esforços em tarefas em que atua com maior naturalidade ou em que obtém resultados extraordinários.

Todos esses esforços convergem para a geração de resultados, que precisam ser claramente comunicados e visibilizados. É exatamente o tema abordado no capítulo 10, no qual a autora discute a dificuldade das mulheres em relação à autopromoção. A proposta é substituir o marketing pessoal agressivo por uma comunicação orgânica, que consiste em compartilhar progressos de forma sutil e constante em cafés, almoços ou mensagens. Nesse sentido, comunicar os resultados de maneira casual e natural consiste em espalhar os resultados da forma correta, compartilhando progressos, em situações formais e informais, relacionando com os objetivos realmente relevantes da empresa. Contudo, destaca-se que os resultados precisam ser comunicados aos sujeitos estratégicos, capazes de reconhecer os resultados.

No capítulo 11, as leitoras são instigadas a reverem seu posicionamento em relação à participação em reuniões, entendidas como locais estratégicos para a comunicação de resultados. Há uma tendência de mulheres permanecerem mais silentes durante as reuniões por medo de suas opiniões não serem aceitas ou

mesmo por medo de se expressarem de forma inadequada. Contudo, a autora propõe que a preparação deve seguir seis passos que vão desde elencar pontos que devem ser discutidos, até a seleção dos participantes e a valorização de sua presença.

O capítulo final propõe a abordagem contraintuitiva para apresentações durante reuniões, ou seja, em vez de seguir uma ordem cronológica (frequentemente adotada pelas mulheres em suas apresentações), recomenda-se apresentar o fato, dado ou resultado no primeiro slide. Dessa maneira, busca-se captar a atenção da alta gestão logo no início da apresentação, alinhando a apresentação à lógica predominante na “língua corporativa” (dados e fatos).

A partir dessas contribuições, Karine Forlenza destaca que o novo modo de trabalhar já é feminino, uma vez que tem evoluído e apresentado diversas mudanças que se associam a abordagens de trabalhos exercidos por mulheres, como empatia, colaboração, flexibilidade, equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, bem como valorização de diversidade e inclusão. Ademais, há uma transição dos modelos corporativos rígidos para estruturas mais horizontais e cooperativas, observados pela presença de mulheres em cargos de decisão. Por fim, conclui-se que a verdadeira revolução corporativa ocorre por meio de valorização da diversidade e apoio entre líderes, contribuindo com a humanização do ambiente e das relações de trabalho.