MEMORIAL DESCRITIVO

Proponente: Roberta Saraiva Perdomo

CPF: 962.520.900-00

CV Lattes: http://lattes.cnpq.br/9932427757345346

Tema de estudo: Estratégias de *Networking* para Ascensão de Mulheres na Liderança

Área: Grupo de Pesquisa Athena - laboratório de estudos em organizações, inovação e colaboração

Eu disse a ele que seria a primeira presidente mulher da Aiesec Santa Maria. Era o ano de 2000. Disse, inclusive, em que ano isso aconteceria: em 2002. Um ano antes da minha graduação. Andrés, o presidente em exercício e um amigo e apoiador fiel, concordou comigo. E foi assim. Minha jornada na liderança começou ali. Naquele momento, eu percebi que queria quebrar barreiras. Uma instituição com quase vinte anos de existência, e nenhuma mulher presidente até então. Minha trajetória acadêmica foi marcada pelos meus passos na Aiesec. A dedicação era intensa, quatro anos como estudante de Administração de Empresas na UFSM e quatro anos como voluntária. Como parte da Aiesec, eu podia exercitar o que víamos na sala de aula. Era um verdadeiro laboratório de liderança, gestão, relações e desenvolvimento humano. Sem dúvida, moldou definitivamente minha forma de liderar e de enxergar o mundo organizacional. Ainda que com um viés um tanto romântico e utópico, era possível alcançar resultados incríveis em torno de um propósito compartilhado e uma visão de futuro ambiciosa. Afinal, éramos jovens e queríamos mudar o mundo. Ao assumir à presidência em 2022, pude abrir espaço para outras mulheres. No ano seguinte, as duas candidatas eram mulheres. Nós precisamos de referências. As pioneiras abrem o caminho para outras mulheres. Foi assim na Aiesec e é assim em outros contextos.

Após minha graduação, fiz um intercâmbio em El Salvador. Uma experiência marcante. Sair do Brasil, um país com tantos problemas, para outro país com desafios ainda maiores, foi desafiador. E também animador. Nada melhor do que sair do nosso mundinho para aprender e crescer.

No retorno após seis meses, era hora de encarar a vida real: o pagamento dos primeiros boletos. Nada mais motivador do que a necessidade de sobreviver e a vontade de crescer. Fui contratada como representante comercial da *P&G*. O que me fez buscar essa oportunidade? A marca. Eu desejava muito iniciar minha trajetória profissional em uma empresa multinacional, independentemente da área de atuação. Imaginei que a área de vendas

seria uma excelente oportunidade de entrada, já que eu morava em Porto Alegre e as maiores empresas estavam em São Paulo. Mais uma vez, questões de diversidade cruzaram meu caminho sem que eu as buscasse. Fiz parte das primeiras contratações de mulheres na área comercial da *P&G* do Brasil. A estratégia era clara: ter 50% de mulheres em posições de liderança em dez anos. Nós (eu e mais quatro mulheres) seríamos as primeiras. A pressão era imensa: precisaríamos provar que todas as barreiras eram construções sociais e não limitações reais. Precisávamos "dar certo". E deu certo. A *P&G* é uma empresa admirável, uma verdadeira escola de negócios, processos, *marketing*, relação com o consumidor e, claro, liderança. Tive muito apoio do meu primeiro chefe e de um mentor. No primeiro ano, assumi o canal indireto no Rio Grande do Sul. Era uma rotina de visita a clientes, apresentação de lançamentos, negociações pesadas e viagens por algumas cidades do estado. Entre uma reunião e treinamentos, havia reuniões de equipe. Éramos uma regional unida, onde um apoiava o outro, mesmo lidando com canais diferentes. Um time de verdade, como poucas vezes ainda vejo nas organizações. Logo no final do meu primeiro ano, a *P&G* globalmente adquiriu a Wella. Passamos por reestruturação, assumi alguns clientes do canal direto (Carrefour e Lojas Americanas), além de continuar atendendo os meus clientes do canal indireto. Eu adorei. Era a prova de que eu estava prosperando. Os desafios eram muitos, e me via crescendo dia a dia. Eram mais barreiras que nós (mulheres) quebrávamos, afinal, a área comercial era também lugar de mulher.

No meu segundo ano, recebi a proposta para assumir o canal direto em Santa Catarina. E o melhor presente diante disso seria mudar para Florianópolis. Assumi a gestão das contas de clientes como Angeloni, Giassi, Bistek e Genésio Mendes. Apesar de estar crescendo e aprendendo, em 2025 tive minha primeira reflexão mais profunda sobre carreira e futuro. Passei a questionar se eu realmente queria seguir a área comercial. Explorei algumas alternativas e, no final do ano, decidi me aplicar para uma vaga em São Paulo, na área de Recursos Humanos. Com o apoio do meu chefe na época, naturalmente. Com esse movimento, tive a oportunidade de escolher entre RH e *Trade Marketing*. Após minha conversa com o diretor de RH, que me mostrou o modelo de Dave Ulrich, eu tive certeza: minha trajetória seguiria outro rumo, agora na área de pessoas e cultura. Mudei-me para São Paulo e assumi uma posição como *Business Partner* na área comercial. Logo nos primeiros dias eu percebi que era exatamente o que eu queria fazer. Meu primeiro projeto seria a reestruturação de uma área inteira, que havia sido integrada com a compra da Wella. Esse projeto impulsionou minha visibilidade. Tive a oportunidade de apresentá-lo ao Vice-presidente de RH da América Latina. E, naquela reunião, obtive, sem perceber, um

patrocinador que seria fundamental na minha carreira. Esse ponto da minha trajetória marca um dos achados que tive ano passado na minha pesquisa acadêmica: mulheres precisam de patrocinadores. Ao tomar contato com a literatura sobre redes *(networking)* e gênero, imediatamente relacionei minha carreira ao apoio que tive de mentores, pares e líderes (em geral, homens).

Poucos meses depois dessa reunião com o vice-presidente, ele me convidou para uma posição como expatriada na regional de Caracas. Assumi uma posição gerencial em um centro de excelência, responsável por iniciativas de Diversidade, Clima, Cultura e Dados para toda a região. Essa posição me proporcionou grande experiência, pois eu lidava com equipes multiculturais e remotas, em uma época em que o Zoom não existia. Fazíamos reuniões somente por voz. Apesar desses desafios, fui capaz de reorganizar os dados para a tomada de decisões dos líderes (hoje chamado de *people analytics*) para a região, liderei iniciativas de diversidade e um projeto de transformação cultural. Fiz meu primeiro "*train the trainers*" e me certifiquei como facilitadora interna. Nesse período, descobri minha paixão pela "sala de aula". Um dos workshops que eu facilitava na *P&G* chamava-se *Gender Speak*, desenvolvido por uma PHD americana, chamada Pat Heim. Esse programa me possibilitou compreender com mais clareza as barreiras invisíveis que as mulheres enfrentavam no mundo corporativo. Dentre outras responsabilidades, treinei mais de 200 colaboradores ao longo de três anos na América Latina. Quando voltei para São Paulo, decidi que era hora retomar os estudos acadêmicos.

Estava longe da academia há algum tempo. Ingressei em uma pós-graduação em Gestão Estratégica de Pessoas (*Lato Sensu*) na FIA (Fundação Instituto de Administração). O curso foi excelente, tive a oportunidade de estudar com professores como Joel Dutra e André Fischer. Ao final do curso, nosso trabalho de conclusão foi desenvolvido em grupo. Sugeri o estudo de trabalho remoto. Isso em 2008/2009, quando nem se falava no assunto. Minhas colegas toparam e nossa orientadora também. Tivemos muita dificuldade de encontrar literatura acadêmica disponível sobre o tema e pessoas para entrevistas. Estávamos à frente do nosso tempo. Ainda assim, finalizamos o trabalho sobre as Barreiras e Facilitadores do trabalho a distância. Nossa orientadora Liliana Vasconcellos percebeu nosso gosto pela pesquisa e nos convidou para escrevermos um artigo. Apresentamos em um congresso, foi meu primeiro artigo publicado. Por causa disso, decidi que iria cursar um mestrado. Porém, com um trabalho integral em uma multinacional seria muito difícil. Adiei essa vontade para um momento mais oportuno.

Mais alguns anos se passaram. Minha carreira como gestora de RH ia bem. Ingressei em uma formação de *Coaching* Ontológico no Chile. Uma formação intensa, de profunda transformação pessoal, que me levou à minha segunda transição de carreira: uma mudança para a consultoria em desenvolvimento humano e organizacional. Como forma de me preparar, ingressei em uma formação da Adigo em SP, para facilitadores e consultores internos. Essa formação me forneceu a base (e a coragem) de que eu precisava. Eu era gerente executiva de RH (*BP*) para a área comercial e tudo parecia estar no lugar certo. Apesar de estar em um cargo importante, decidi deixar a *P&G*. Em seguida fui contratada como Gerente de Negócios na Wisnet Consulting e engravidei do meu primeiro filho. Então, o que era somente um desejo de carreira, se tornou uma parte fundamental da minha vida, pois a consultoria me dava a flexibilidade que eu queria e precisava para ser mãe sem abrir mão de ser uma profissional. Em uma multinacional, eu não via como isso seria possível. Foi assim, com meu primeiro filho na barriga, que comecei minha trajetória como consultora.

Encantei-me pela cultura de uma empresa pequena (a Wisnet) e pelos projetos junto a clientes como Natura, Scania e Banco Itaú. Após quase nove anos na *P&G,* a convivência com outras realidades ampliou muito minha forma de lidar com as questões de líderes e suas equipes. A vontade de cursar um mestrado ainda me acompanhava, mas outras prioridades estavam à frente. Tive a oportunidade de desenvolver projetos robustos, como um programa para chefes e operadores da Scania sobre os diálogos de *feedback* e carreira, um *workshop* para facilitadores internos da Raia Drogasil para implementação do novo processo de avaliação de desempenho, entre outros. Após alguns anos na Wisnet, mais uma mudança de vida e carreira. Eu engravidei da minha segunda filha e eu e meu marido decidimos mudar para Florianópolis.

Com a vinda para Florianópolis, era hora de empreender. Fundei a Aqto Consultoria Relacional. O primeiro ano foi desafiador: conquistar meus primeiros clientes e consolidar minha reputação como consultora na cidade e região. Tive apoio dos amigos que moravam aqui e da rede MIDI da Acate. Aos poucos, o cenário mudou, e a Aqto cresceu, apoiando empresas como Grupo Tigre, Dimas, IFF, Motiva, entre outras.

Com a vida mais organizada, era hora de retomar meu desejo de cursar um mestrado. Eu conhecia o mestrado da ESAG desde 2005, quando morei em Florianópolis pela primeira vez. Mas, naquela época, com uma rotina de viagens e trabalho em período integral, desisti. Em 2018 foi diferente. Eu tinha meu próprio negócio e podia conciliar a consultoria, o mestrado e a família. O Mestrado foi fundamental para minha formação. Como tema para a dissertação, escolhi, em conjunto com minha orientadora, a Transformação Digital. Era o

termo da moda no mundo corporativo e poucos sabiam do que se tratava. Um dos meus principais clientes estava justamente passando por essa transição, o que me pareceu um excelente estudo de caso. Mais uma vez, poucos artigos estavam disponíveis. O resultado do estudo gerou um *framework* relacionando Capacidades Dinâmicas e à Transformação Digital, e a partir do *framework* desenvolvi uma ferramenta de avaliação para maturidade digital, que foi utilizado por alguns clientes na época.

Em 2019 concluí o mestrado e decidi me dedicar integralmente à consultoria. Como sempre gostei de estudar, fiz simultaneamente uma especialização em Psicologia Transpessoal e o curso avançado de *Coaching* Ontológico. As duas formações foram mais do que cursos, me deram a base para compreender as barreiras subjetivas que as mulheres enfrentam, o que fundamenta a dimensão individual do meu *Framework de Networking* que pretendo desenvolver na minha tese de doutorado. Em 2021 tive a oportunidade de desenvolver um programa de mentoria de lideranças para mulheres na IFF. Foram três anos, três turmas, em um programa em que treinei em torno de cinquenta mulheres, mentoras e mentoradas e gerou impacto no empoderamento feminino. Como resultado, 100% das mentoradas ao longo de três anos sentiram-se mais preparadas para novos desafios e posições de liderança após terem participado do programa. Parte dessas mulheres foram promovidas ou mudaram de área como resultado direto da mentoria. Esse programa foi uma evidência importante para mim do quanto as referências e a mentoria mulher para mulher são importantes na carreira de mulheres. Essas evidências foram demonstradas na revisão de escopo que fiz recentemente na ESAG e que deram insumos para meu projeto de doutorado.

Escrevi meu primeiro livro em 2023, “Eu não nasci para liderar”. Desde esse momento, a escrita passou a fazer parte da minha rotina. Descobri minha paixão por escrever. Em 2025 decidi retomar os estudos, ingressando como aluna especial na ESAG, escola que eu tanto gosto e admiro. Foi um passo importante para eu solidificar minha intenção de prosseguir minha formação com o Doutorado. Como tema de estudo, escolhi as Estratégias de *Networking* para Ascensão de Mulheres na Liderança, tema aderente ao Grupo de Pesquisa Athena. Esse tema e a escolha pelo doutorado profissional se alinham à minha trajetória como mulher, líder e empreendedora. Espero me tornar especialista no tema “mulheres da liderança” como resultado direto da formação. Afinal, minha própria trajetória evidencia que todo lugar é também lugar de mulher.