Por Bruna Chieco



As mulheres ainda são minoria nos cargos de decisão da previdência complementar, e a competência técnica, sozinha, não tem bastado para mudar esse quadro. Para executivas do mercado financeiro, a ponte entre conhecimento e liderança passa pela influência, que se constrói tornando o próprio trabalho visível, adaptando a comunicação a cada interlocutor e contando com quem defenda seu nome nas mesas onde elas não estão.

Durante o evento Elas Movem a Previdência, realizado nesta terça-feira, 17 de novembro, em São Paulo (SP), Mariana Zinetti Furlan, Sócia e Head Assessoria Exclusiva XP Investimentos, destacou que para se tornar líder, a principal decisão foi deixar de ser especialista. “Eu imaginava que conseguiria uma carreira de especialista em investimento, que sempre foi a minha paixão.Para mudar para liderança, eu tive que fazer uma adaptação”, compartilhou.

Mariana entrou no mercado financeiro aos 19 anos e aos 23 já liderava pessoas mais velhas, somando mais de 17 anos de liderança. Hoje, tem cerca de 450 pessoas na equipe e confessa que “adoraria que fossem mulheres, mas ainda não”. Para ela, liderança é um trabalho de doação, em que o foco deixa de ser o próprio desempenho e passa a ser o desenvolvimento do outro.

Para Roberta Anchieta, Diretora de Administração Fiduciária e Produtos do Itaú, a liderança veio ao perceber que a entrega, por si só, não garante reconhecimento. Há 26 anos no banco, onde entrou como trainee, ela responde hoje pela administração fiduciária de R$ 1,9 trilhão, distribuídos em mais de 7 mil fundos. Formada e mestre em matemática, Roberta conta que resistiu por muito tempo à ideia de precisar divulgar o próprio trabalho. “Não basta só trabalhar e trabalhar bem”, afirmou.

Segundo a executiva, os homens costumam deixar claro o que querem, seja um aumento, uma

promoção ou a disposição de deixar a empresa, e por isso estão mais presentes na memória de quem decide. Já as mulheres que entregam sem se manifestar tendem a ser vistas como satisfeitas e acabam fora do radar. “A gente também precisa levar o que a gente faz de forma positiva adiante”, relatou Roberta como um aprendizado que teve em sua trajetória profissional.

Outra lição veio da comunicação. Roberta começou a carreira em 2000, numa mesa de derivativos, um ambiente predominantemente masculino, e se descreve como alguém muito direta. Com o tempo, percebeu que precisava ajustar o discurso a cada interlocutor. “A responsabilidade de passar a mensagem é de quem fala e não adianta eu falar do jeito que eu acho certo, mas sim do jeito que a pessoa vai captar”, resumiu.

A própria ideia de liderança também mudou ao longo da carreira de Roberta. Quando ela começou, o chefe era quem tinha todas as respostas, mas hoje, liderar significa influenciar a equipe, os pares e até o próprio gestor. “Cabe a nós também liderar o nosso chefe”, afirmou.

A mediadora do painel, Andreia Pedroso Armênio, Superintendente de Seguridade na Fundação Itaú Unibanco, observou que essa transformação já se reflete no mercado de trabalho. “A própria geração hoje já não aceita mais esse tipo de gestor, esse tipo de liderança”, disse. Mariana retomou a reflexão de Roberta sobre as mudanças no conceito de liderança e observou que as novas gerações respeitam a autoridade. Para ela, o desafio passa a ser como cada profissional gera autoridade naquilo que faz, mesmo antes de ocupar uma posição de liderança.

O painel também tratou do peso das escolhas pessoais na carreira. Mariana contou que já presenciou preconceito tanto contra mulheres que são mães quanto contra as que decidem não ter filhos, muitas vezes vindo de outras mulheres. Quando a filha tinha dois meses, ainda durante a licença-maternidade, ela aceitou uma proposta para mudar de instituição, ciente de que seria julgada pela decisão. “A decisão de mais sucesso de uma mulher é aquela que ela toma com as suas próprias ideias”, defendeu.

Andreia levou então ao painel a reflexão sobre o que muda no caminho até a liderança quando gênero e raça se somam. Roberta lembrou que o Brasil é um país estruturalmente machista e estruturalmente racista e que, para a mulher negra, os desafios se acumulam. “O barco da mulher preta não é o barco da mulher branca”, resumiu.

A executiva descreveu o que enfrenta ao entrar em uma reunião em que não conhece ninguém, e que antes de demonstrar competência, precisa provar que está ali para participar, e não para servir café ou arrumar o computador. Isso acontece apesar da formação em matemática pela Unicamp, do MBA no Insead e do mestrado pela USP. “O meu currículo não está escrito no meu rosto”, afirmou.

Para Mariana, que se descreve como alguém que sempre precisa estudar mais para se sentir confiante, o desafio é não deixar que a insegurança trave as decisões. Ao deixar sua mensagem final, ela recorreu a uma frase do estoicismo que diz carregar consigo: “Vence duplamente quem vence a si mesmo”.

O Elas Movem a Previdência é realizado pela Abrapp e pelo Comitê de Engajamento e Liderança Feminina na Previdência, contando com o apoio institucional da UniAbrapp, Sindapp, ICSS e Conecta. Vozes que movem: Lumens Atuarial, MAG, PFM Consultoria e Sistemas, Way Seguros. Encontro: Icatu Vanguarda, JCM Advogados Associados. Presença: WTW, Consepro, Aditus. Apoio: CP Prev, Boticário Prev.

Fonte: Abrapp em Foco, em 17.11.2026