
Faculdade de Tecnologia de Americana "Ministro Ralph Biasi"
Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial

Letícia Versolatto Velozo

Thais Lopes dos Santos

**Diversidade de gênero nas empresas: desafios e perspectivas para
mulheres que buscam atingir cargos de liderança**

Americana, SP

2021

Letícia Versolatto Velozo

Thais Lopes dos Santos

**Diversidade de gênero nas empresas: desafios e perspectivas para
mulheres que buscam atingir cargos de liderança**

Trabalho de Conclusão de Curso desenvolvido em cumprimento à exigência curricular do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial, sob a orientação do Prof. Me. Ricardo Bertoni Pompeu.

Área de concentração: Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho.

Americana, SP

2021

FICHA CATALOGRÁFICA – Biblioteca Fatec Americana - CEETEPS
Dados Internacionais de Catalogação-na-fonte

V555d VELOZO, Letícia Versolatto

Diversidade de gênero nas empresas: desafios e perspectivas para mulheres que buscam atingir cargos de liderança. / Letícia Versolatto Velozo, Thais Lopes dos Santos. – Americana, 2021.

45f.

Monografia (Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial)
- - Faculdade de Tecnologia de Americana – Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza

Orientador: Prof. Ms. Ricardo Bertoni Pompeu

1 Liderança I. SANTOS, Thais Lopes dos II. POMPEU, Ricardo Bertoni III. Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza – Faculdade de Tecnologia de Americana

CDU: 316.46

LETÍCIA VERSOLATTO VELOZO

THAIS LOPES DOS SANTOS

Diversidade de gênero nas empresas: desafios e perspectivas para mulheres que buscam atingir cargos de liderança

Trabalho de graduação apresentado como exigência parcial para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão Empresarial pelo CEETEPS/Faculdade de Tecnologia – FATEC/ Americana.

Área de concentração: Gestão de pessoas.

Americana, 28 de junho de 2021.

Banca Examinadora:

Ricardo Bertoni Pompeu

Mestre

Faculdade de Tecnologia de Americana – Ministro Ralph Biasi

Carlos Augusto Amaral Moreira

Doutor

Faculdade de Tecnologia de Americana – Ministro Ralph Biasi

Sanete Irani de Andrade

Mestre

Faculdade de Tecnologia de Americana – Ministro Ralph Biasi

RESUMO

O presente trabalho objetiva, através de pesquisa bibliográfica, a compreensão dos desafios impostos pela sociedade e por seus vieses inconscientes às mulheres que se empenham em ocupar cargos de liderança. Além disso, é traçado um breve panorama histórico do papel da mulher na sociedade, e são elencadas quais políticas empresariais já foram traçadas, em organizações de grande e médio porte, para atingir a diversidade de gênero. Pode-se observar que, embora inúmeras empresas maiores já estejam protagonizando campanhas robustas para diversificar seu quadro de funcionários, organizações menores não expressam a mesma preocupação. Finalmente, as informações levantadas são corroboradas a partir de uma pesquisa de campo, conduzida por meio de um questionário com perguntas abertas e fechadas, aplicado a quase 100 respondentes do sexo feminino de diversas idades, profissões e ramos de atuação. Os resultados confirmam o que consta na literatura: ainda hoje, os homens são mais valorizados do que as mulheres, ocupando a maioria das posições de poder da sociedade contemporânea. Os motivos que levam a essa desigualdade podem ser ilustrados pela metáfora do labirinto de cristal, no qual as mulheres se deparam com obstáculos, paredes e vigas que dificultam o seu caminho rumo a posições hierárquicas mais altas.

Palavras-chave: Vieses inconscientes. Cargos de liderança. Diversidade de gênero. Labirinto de cristal.

ABSTRACT

This work aims to understand, through bibliographical research, the challenges imposed by society and its unconscious biases to women who strive to occupy leadership positions. Furthermore, a brief historical overview of the role of women in society is traced, and corporate policies to achieve gender diversity are listed, in large and medium-sized organizations. It is noted that while many larger companies are already running robust campaigns to diversify their workforce, smaller organizations do not express the same concern. Finally, the information gathered is corroborated with the help of a field research, which is conducted through a questionnaire with open and closed questions, applied to almost 100 female respondents of different ages, professions and fields. The results confirm what can be found in the literature: even today, men are more valued than women, occupying most of the positions of power in contemporary society. The reasons that lead to this inequality can be illustrated by the metaphor of the crystal labyrinth, in which women are faced with obstacles, walls, and beams that hinder their path toward higher hierarchical positions.

Keywords: *Unconscious biases. Leadership positions. Gender diversity. Crystal labyrinth.*

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Índices de gênero na educação	12
Figura 2 – Rendimento médio mensal por gênero	13
Figura 3 – Representatividade feminina nos quadros de liderança no Brasil	14
Figura 4 – Companhias com mulheres em comitês executivos	14
Figura 5 – Programa da Accenture sobre vieses inconscientes	20
Figura 6 – Wordcloud	33

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Vieses inconscientes	19
Quadro 2 – Empresas nas quais participantes da pesquisa trabalham.....	28
Quadro 3 – A empresa oferece ambiente favorável para promoção de mulheres?..	30
Quadro 4 – Situações de assédio.....	31

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Faixa etária das participantes	26
Gráfico 2 – Faixa etária em que as participantes começaram a trabalhar	26
Gráfico 3 – Nível de escolaridade das participantes	27

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	11
2.1 Contextualização e panorama histórico da mulher no trabalho	11
2.2 As mulheres e a liderança	16
2.3 Preconceito e vieses inconscientes	18
2.4 Caminhos já percorridos	21
3 METODOLOGIA E PESQUISA	27
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	28
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	37
REFERÊNCIAS.....	39

1 INTRODUÇÃO

O tema de diversidade de gênero tem sido pauta, nos últimos anos, de discussões políticas, educacionais e corporativas, e, motivados pelo movimento feminista, há diversos levantamentos que demonstram a desigualdade entre homens e mulheres ainda presente nos mais diversos âmbitos. Sendo um reflexo da sociedade nas quais estão inseridas, as empresas também têm, em seus quadros de liderança, uma maior presença masculina. Homens são predominantes nos cargos executivos das empresas, têm maior representatividade na política e ganham salários maiores do que seus pares femininos. Além disso, as mulheres são, ainda, as principais responsáveis pelo cuidado do lar e dos filhos, embora sejam maioria na população com ensino superior. Essa discrepância é apontada por estudos presentes neste trabalho, como um levantamento da Organização das Nações Unidas (ONU), elaborado em 2016, e um estudo do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), de 2018.

Além de assinalar os desafios impostos às mulheres pelo construto social, o trabalho em questão também percorre, por meio de sua fundamentação teórica, os caminhos já existentes nas empresas para a construção de quadros de liderança mais igualitários. Por fim, demonstra os benefícios sociais e econômicos diretamente ligados ao aumento da participação feminina nos comitês executivos das organizações.

Como justificativa para a realização deste trabalho, há o fato de que as barreiras enfrentadas pelas mulheres são de extrema relevância para a área de Gestão de Pessoas e de Relações de Trabalho, pois um número cada vez maior de grandes empresas tem criado políticas para inclusão de gênero, em resposta às exigências de seus *stakeholders*. Entretanto, os dados mostram que ainda há um longo caminho a ser percorrido, principalmente porque a desigualdade é fruto de uma construção social de anos, e não de qualquer fato científico que impeça que as mulheres assumam posições de liderança. Além disso, já existem estudos que sinalizam como as empresas, na realidade, podem lucrar ao ter um quadro executivo mais diversificado, o que também contribui para demonstrar a importância de se abrir espaço acadêmico para essa discussão.

Do ponto de vista pessoal, para as autoras do trabalho, o assunto também se demonstra absolutamente importante. Estudantes de Gestão Empresarial devem estar cientes da realidade do mundo corporativo em que pretendem atuar, de forma que não se deve ignorar os desafios impostos ao planejamento de uma carreira para o gênero feminino. Já sob a ótica social, o estudo e a conscientização sobre o tema podem contribuir para a construção de uma sociedade mais igualitária, em que as mulheres atuem como representantes de seus próprios interesses.

Ademais, com base nos dados coletados, percebe-se que há inúmeros desafios impostos pela sociedade e por seus vieses inconscientes a mulheres no mercado de trabalho. Esses empecilhos são estruturais, com raízes históricas, e resultam em diferenças de tratamento, de salário e de oportunidades entre os gêneros feminino e masculino. Nesse cenário, questiona-se: quais são as dificuldades enfrentadas por mulheres que buscam cargos de liderança? Quais caminhos já foram traçados para sanar a desigualdade de gêneros nas empresas?

Sendo assim, o presente trabalho tem como objetivo geral compreender quais são os desafios impostos pela sociedade e por seus vieses inconscientes às mulheres que pretendem atuar em cargos de liderança, além de entender quais políticas já foram traçadas para trazer mais diversidade de gênero aos quadros de liderança. Especificamente, busca-se: (1) levantar, por meio de pesquisa bibliográfica em artigos e em estudos publicados, os principais problemas que as mulheres enfrentam no mercado de trabalho; (2) entender, com base em estudos de psicologia, quais são os principais construtos sociais e vieses inconscientes e como eles influenciam na tomada de decisão das empresas; (3) identificar, por meio de artigos publicados, quais políticas para diversidade de gênero têm sido implementadas em grandes empresas; (4) corroborar as informações levantadas, por meio de pesquisa de campo.

Por fim, segundo Marconi e Lakatos (2017), a pesquisa bibliográfica é conduzida a partir de dados disponíveis, como documentos, artigos científicos e livros. Eles explanam que essas informações podem ser obtidas por meio de documentação direta, isto é, com levantamento direto no local em que os fenômenos acontecem, ou indireta. Nesse sentido, primeiramente será desenvolvida uma pesquisa bibliográfica indireta para levantamento de informações acerca da realidade das mulheres no mercado de trabalho, principalmente no contexto brasileiro. As fontes utilizadas serão livros que tratam sobre o assunto (caracterizando, segundo os autores, a pesquisa bibliográfica, em dados secundários), bem como estudos e levantamentos sociais e

geográficos (caracterizando pesquisa documental, em fontes primárias). Além disso, serão coletados exemplos de boas práticas de empresas que já buscam reduzir a desigualdade de gênero em seu ambiente corporativo.

Posteriormente, será feita uma pesquisa de campo, ou seja, levantamento de dados diretos, por meio de um questionário, o qual, segundo Severino (2017, p. 92), trata-se de um “conjunto de questões, sistematicamente articuladas, que se destinam a levantar informações escritas por parte dos sujeitos pesquisados, com vistas a conhecer a opinião destes sobre os assuntos em estudo”. Ainda de acordo com o autor, as questões podem ser abertas, permitindo respostas livres de quem responde, ou fechadas, cujas respostas devem ser escolhidas entre opções pré-definidas. No trabalho em questão, serão utilizados ambos os tipos de questões.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Contextualização e panorama histórico da mulher no trabalho

Santos, Tanure e Carvalho Neto (2015) traçam um panorama histórico do papel da mulher na sociedade, desde os tempos coloniais, quando eram vistas apenas como mães e esposas, até os dias de hoje, em que precisam conciliar as tarefas do lar e a carreira, em uma realidade repleta de desigualdade de gênero. Na época do Brasil colônia, as mulheres tinham como única função cuidar dos afazeres domésticos, dos filhos e do marido e, como os pequenos comércios entregavam todas as compras, elas não tinham nem a necessidade de sair de casa. Além disso, a fonte de renda era puramente masculina, tornando-as completamente submissas aos pais, e, depois, aos maridos, em um claro retrato de sociedade patriarcal.

Uma sociedade patriarcal é aquela na qual a figura masculina (pater remete a pai) detém o poder político, social e econômico. Segundo Schwarcz (2019), conceitos como patriarcalismo, patrimonialismo e racismo refletem a sociedade brasileira, principalmente no Brasil Colônia. Nesse período, o homem, um senhor de engenho, por exemplo, detinha não só a posse das terras, como também daqueles que estavam abaixo dele na pirâmide social.

Entretanto, essa era a realidade predominante para as mulheres privilegiadas: "mulheres de baixo poder aquisitivo, apesar de terem maior liberdade, trabalhavam de forma árdua. Algumas de classe mais alta, como as viúvas que dirigiam fazendas, também trabalhavam" (ROCHA-COUTINHO, 1994, apud SANTOS, TENURE e CARVALHO NETO, 2015, p. 6). Naquele tempo, segundo os autores, embora a História tenha a tendência de demonstrar apenas seu papel submisso, muitas mulheres participavam da administração da casa, do tratamento aos doentes, da educação das crianças e da fiscalização dos escravos, o que significa que já tinham múltiplas tarefas, mesmo que no ambiente familiar.

Ainda de acordo com os autores, com a chegada da corte portuguesa ao Brasil em 1808, as mulheres ganharam uma nova função, tornando-se responsáveis por incentivar e colaborar com seus maridos, para que estes pudessem estar bem e descansados para trabalhar. Claramente, elas permaneciam em posição secundária. Em relação à educação formal, as mulheres permaneciam na escola até os 13 ou 14 anos, pois seu principal objetivo era o casamento, não a formação; deveriam aprender

apenas o básico para gerir o lar e cuidar da família. Os autores ressaltam que, nesse contexto, as famílias tornaram-se reprodutoras da desigualdade da sociedade, na qual as mulheres não poderiam exercer seu papel de cidadãs, uma vez que isso desestruturaria a santa unidade familiar.

Mais para frente, no final do século XIX, Santos, Tanure e Carvalho Neto (2015) explicam que as mulheres passaram a ter algumas novas "possibilidades" além do lar. A única opção aceitável, perante a sociedade, era que as solteiras entrassem para o magistério. De qualquer forma, deveriam abandoná-lo quando surgisse uma opção de casamento. Eles explanam que o "casamento na verdade era quase a única possibilidade de 'carreira' aberta à mulher. Permanecer solteira era financeiramente inviável e ocasionava um desprestígio social" (ROCHA-COUTINHO, 1994, apud SANTOS, TANURE e CARVALHO NETO, 2015, p. 9). Entretanto, nesse período marcado pela industrialização, as mulheres solteiras mais pobres precisaram passar a trabalhar nas fábricas, não sem empecilhos: elas enfrentavam situações como desqualificação intelectual, uma vez que não podiam continuar os estudos, assédio sexual, discriminação salarial e intimidação física. Percebem-se, aí, inúmeros desafios que o gênero feminino enfrenta até hoje.

De acordo com Azzi (1993 apud Santos, Tanure e Carvalho Neto, 2015), somente em 1934, com a nova Constituição, as mulheres tiveram oficializado o direito ao voto, o que pouco mudou sua submissão. Contudo, excluía-se desse direito os analfabetos, o que atingia a população mais pobre, sobretudo a negra. Posteriormente, somente na constituição de 1946 a obrigatoriedade do voto foi estendida às mulheres também.

Os autores contextualizam, em seguida, as décadas de 1950 e 1960: na época, ter uma carreira sólida continuava a não ser uma opção para as mulheres; as que trabalhavam, faziam-no por razões estritamente financeiras. Ademais, não era aceitável que uma mulher fosse mais inteligente ou forte que seus maridos, e elas eram, ainda, responsabilizadas por todos os problemas do casamento. Em contrapartida, a Segunda Guerra Mundial havia modificado as estruturas norte-americanas e europeias, trazendo os ideais do feminismo norte-americano e do liberalismo francês:

[...] nos países diretamente envolvidos a guerra destruiu, por necessidade, as barreiras que opunham trabalhos masculinos e femininos. Para as mulheres, ela não só constituiu uma experiência de liberdade e responsabilidade, pela valorização do trabalho feminino a serviço da pátria e pela abertura de novas oportunidades profissionais, mas porque reacendeu os mitos da mulher

salvadora. A enfermeira, por exemplo, mistura de santa e de mãe, é uma das personagens mais louvadas (DUBY; PERROT, 1991 apud SANTOS; TANURE; CARVALHO NETO, 2015, p. 11).

Nas décadas seguintes, de acordo com os autores, o crescimento industrial e a abertura econômica permitiram que o gênero feminino ampliasse sua atuação em trabalhos formais. A partir da década de 1980, as crises econômicas brasileiras obrigaram as mulheres a participar ainda mais da composição da renda familiar, o que ajudou a tirar algumas famílias da situação de extrema pobreza. No caso das classes média e alta, a renda feminina serviu para financiar o elevado nível de consumo instaurado.

Em relação aos anos 1990, Montagner (2000) apud Santos, Tanure e Carvalho Neto (2015) observam um importante aspecto: antes, as mulheres eram obrigadas a trabalhar em emergências econômicas (como nas Guerras, por exemplo), sendo vistas como uma "força de trabalho secundária"; nessa década, contudo, com os homens enfrentando longos períodos de desemprego, ocorreu a necessidade do aumento do tempo de trabalho da mulher. Essa visão de mão de obra coadjuvante contribuiu para que as mulheres ganhassem menos, uma vez que a sociedade ainda acreditava que o homem era o principal provedor, embora essa fosse uma versão distorcida da realidade. Além disso, o fato de trabalharem continuamente fora de casa não isentou as mulheres de suas responsabilidades domésticas, o que as sobrecarregou cada vez mais e as afastou de atividades de lazer e descanso.

Outra autora que trata da evolução do trabalho feminino é Kanan (2010). Em seu artigo, ela explana qual o papel da mulher no meio profissional: mais especificamente, na atuação em liderança dessa grande parcela da sociedade, buscando entender, historicamente, como chegou-se até as relações engendradas atualmente. Segundo ela, a partir do momento que o sistema capitalista começa sua consolidação no século XX, a mulher passa a figurar em lugares antes exclusivamente masculinos. Alguns dos fatores que contribuíram para tal foram, entre outros:

modificação do ideal da mulher no lar; o fato de poder controlar e decidir o número de filhos (descoberta do anticoncepcional); o direito ao voto; a maior liberdade sexual; a necessidade de compor a renda familiar; a possibilidade de dissolução do vínculo matrimonial; os novos modelos de células familiares [...]; (KANAN, 2010, p. 245).

Pensando sobre o cenário brasileiro, as variáveis que fizeram com que as mulheres ocupassem postos além do lar foram três: "taxa de fecundidade em declínio;

nível de instrução da população feminina em ascensão; e aumento do número de famílias comandadas por mulheres" (KANAN, 2010, p. 246). No entanto, a autora deixa claro que, embora grande parte da população economicamente ativa mundial seja composta por mulheres, poucas delas chegam a ocupar postos altos na hierarquia de organizações, sendo isso, inclusive, objeto de estudo de uma comissão criada nos Estados Unidos (EUA) nos anos 90, chamada *Glass Ceiling Commission* (Comissão do Teto de Vidro) (KANAN, 2010).

Através do *Glass Ceiling Act* (Ato do Teto de Vidro) no Ato dos Direitos Civis de 1991, nos EUA, instituiu-se a Comissão, que tinha como propósito estudar

a maneira com que organizações preenchem posições executivas e de gerência; as práticas de desenvolvimento e aprimoramento de habilidades usadas para fomentar as qualificações necessárias para o avanço até tais posições; e as estruturas dos programas de remuneração e premiação (UNITED STATES CODE, 1991, p. 11, tradução nossa¹).

Desde então, o termo Teto de Vidro vem sendo utilizado para falar das barreiras invisíveis e sutis que impedem mulheres de chegarem ao topo das organizações, em posições executivas e seniores. Mais recentemente, no entanto, Eagly e Carli (2007) apontaram em seu livro que, na verdade, essas dificuldades se assemelham mais à um labirinto – em português, autoras adotaram “labirinto de cristal” (FERREIRA, 2019, p. 17; LIMA, 2008, p. 120; MENDES, 2017, p. 10).

As escritoras apresentam que, ao contrário do Teto de Vidro, que seria uma estrutura rígida e intransponível a partir de um certo nível, o caminho da mulher até uma alta posição hierárquica no século XXI é possível, porém incerto, um verdadeiro labirinto, com entraves e permeado de discriminação e preconceitos, desde o início (EAGLY; CARLI, 2007). Corroborando essa ideia, Meyerson e Fletcher afirmam não ser apenas

o teto que está segurando as mulheres; é toda a estrutura das organizações em que trabalhamos: o alicerce, as vigas, as paredes, até mesmo o ar. As barreiras para o avanço não estão apenas acima das mulheres, mas em torno delas (2000, p. 136, tradução nossa²).

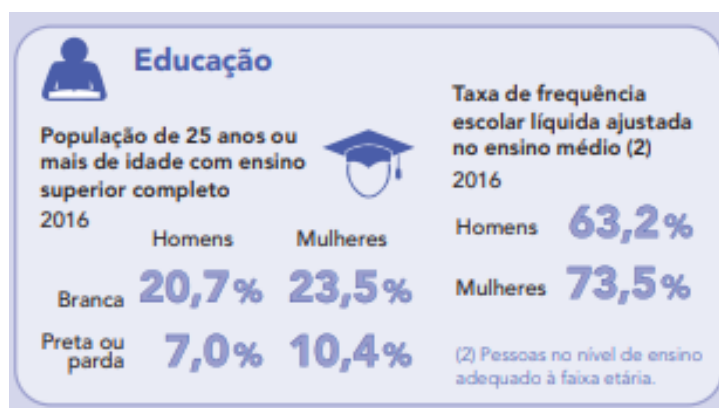
Já na década atual, em relação à educação, a maioria feminina é presente. Segundo o estudo "Estatísticas de Gênero - Indicadores sociais das mulheres no

¹ Trecho no idioma original: "(A) the manner in which business fills management and decisionmaking positions; (B) the developmental and skill-enhancing practices used to foster the necessary qualifications for advancement into such positions; and (C) the compensation programs and reward structures".

² Trecho no idioma original: "It's not the ceiling that's holding women back; it's the whole structure of the organizations in which we work: the foundation, the beams, the walls, the very air. The barriers to advancement are not just above women, they are all around them".

Brasil", publicado pelo IBGE em 2018, entre a população acima de 25 anos com ensino superior completo, 23,5% são mulheres brancas e 20,7% são homens brancos. Já para a população preta ou parda, 10,4% são mulheres e apenas 7% são homens. A taxa de frequência em ensino médio também conta com mais mulheres, conforme a Figura 1:

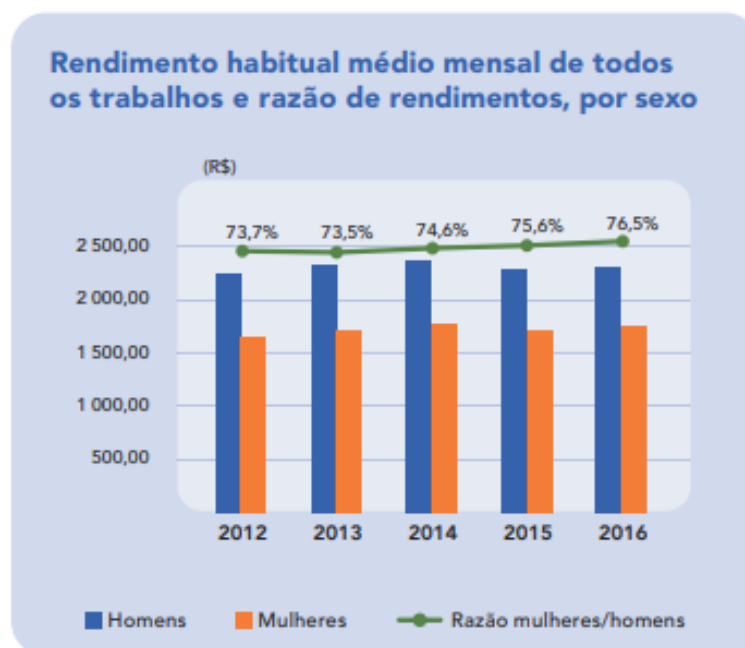
Figura 1 – Índices de gênero na educação



Fonte: INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (2018).

Em contrapartida, as mulheres brasileiras continuam a ganhar menos do que os homens, conforme mostra o comparativo na Figura 2, também levantado pelo IBGE (2018).

Figura 2 – Rendimento médio mensal por gênero

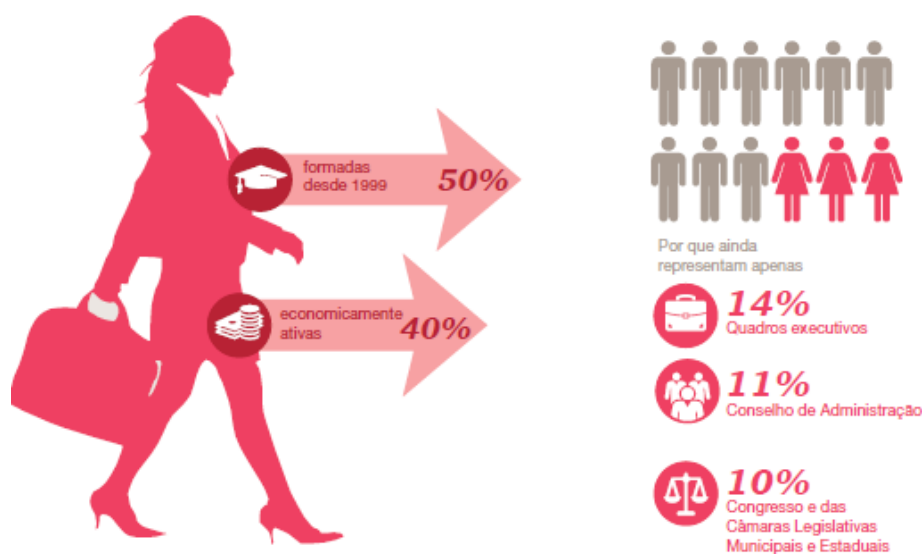


Fonte: INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (2018).

2.2 As mulheres e a liderança

Um estudo levantado no guia "Vieses inconscientes, equidade de gênero e o mundo corporativo" aponta que as mulheres brasileiras, embora representem 50% da população formada desde 1999 e 40% da população economicamente ativa, ainda são menos presentes em quadros de liderança: a presença feminina equivale a 14% nos cargos executivos em empresas, a 11% nos conselhos administrativos e a apenas 10% no congresso e nas câmaras legislativas estaduais e municipais. Importante esclarecer que o guia supracitado foi elaborado em 2016, a partir de uma oficina intitulada "Vieses Inconscientes", correalizada pelo PricewaterhouseCoopers (PwC), Insper, Movimento Mulher 360 e ONU Mulheres, a qual contou com 60 pessoas representando 31 organizações.

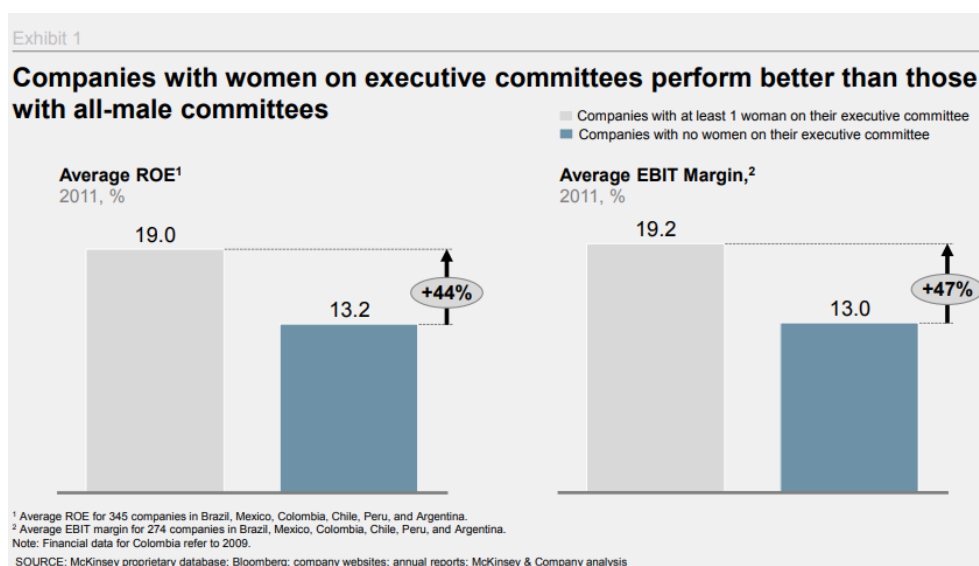
Figura 3 – Representatividade feminina nos quadros de liderança no Brasil



Fonte: PwC (2016).

Apesar do cenário de baixa representatividade feminina, diversos estudos indicam que líderes femininas tendem a aumentar a lucratividade das organizações. É o caso do levantamento feito pela McKinsey&Company (2013), empresa de consultoria estadunidense, sobre a participação das mulheres em empresas latino-americanas. O artigo explicita que companhias com ao menos uma gestora nos comitês executivos obtêm mais lucro do que aquelas sem mulher alguma. Os dados obtidos representam a realidade de companhias no Brasil, no México, na Colômbia, no Chile, no Peru e na Argentina.

Figura 4 – Companhias com mulheres em comitês executivos



Fonte: Mckinsey&Company (2013).

Segundo o estudo, os motivos pelos quais as companhias dirigidas por mulheres performam melhor estão relacionados a diversos fatores. Entre eles, está o fato de que a presença feminina proporciona habilidades diferentes à liderança, como a tendência a dar valor ao desenvolvimento de pessoas e à tomada de decisão colaborativa, o que abre espaço para a inovação; em contrapartida, homens parecem estar mais confortáveis com a tomada de decisão individual. Além disso, a empresa de consultoria supracitada também explicita que mulheres no topo ajudam a empresa a entender o comportamento e as preferências dos consumidores, já que as próprias mulheres consomem os mais diversos produtos.

Em seu livro "Lean in (faça acontecer)", de 2013, Sheryl Sandberg traz à tona diversos estudos que demonstram, de maneira prática, as barreiras impostas a mulheres que pretendem atuar como líderes. Segundo um estudo da McKinsey&Company (2011 apud SANDBERG, 2013), nos Estados Unidos, os homens costumam ser promovidos de acordo com seu potencial, enquanto as mulheres só recebem promoções baseadas em suas entregas. Isso significa que as mulheres precisam provar sua capacidade, enquanto os seus pares masculinos recebem oportunidades sem precisar prová-la da mesma forma.

Kanan (2010) afirma que alguns estereótipos difundidos na sociedade frequentemente relacionam características tidas como femininas como sendo não-gerenciais, enquanto o inverso acontece com os homens. Ainda que mulheres tenham características importantes para a liderança, como serem mais intuitivas, possuem

maior flexibilidade e boa comunicação, tais habilidades parecem ser insuficientes, pois o modelo de atuação masculino continua a ser o mais comum nas organizações, segundo entrevista com o professor Tales Andreassi (BARONI, 2008 apud KANAN, 2010).

Finalizando, é possível ter em mente que as mulheres não deveriam precisar despende de tanto esforço para provarem-se igualmente úteis, se não fossem elas "dominadas, violadas, restringidas, obstaculizadas ou, na melhor das hipóteses, sutilmente controladas pelos homens" (TOFFLER, 1995, p. 133 apud KANAN, 2010, p. 252).

2.3 Preconceito e vieses inconscientes

Como levantado nos capítulos anteriores, não há razões concretas que impeçam as mulheres de serem líderes. Além disso, as características de um profissional considerado um bom líder não são exclusivamente masculinas. Então por que ainda há essa discrepância entre os gêneros? Um dos motivos pode ser a visão da sociedade em relação aos papéis de cada gênero. Sandberg (2013) defende que, embora o sucesso profissional seja bem-visto em geral, as mulheres que optam por priorizar sua carreira podem sofrer retaliações da sociedade. Para a autora, desde cedo as meninas são incentivadas a pensar em casamento e em filhos, enquanto os meninos são encorajados a serem bem-sucedidos. Quando crescem, conseqüentemente as mulheres acabam se tornando as principais responsáveis pelas tarefas do lar, e um estudo do IBGE (2018) aponta essa realidade no Brasil. Em todos os estados, o gênero feminino é o que mais dedica horas ao trabalho não remunerado de cuidados de pessoas e de afazeres domésticos: no ano de 2016, as mulheres dedicavam 73% a mais do seu tempo do que os homens.

Apesar desse cenário, há estudos que demonstram que o desenvolvimento infantil não é prejudicado caso as crianças não sejam criadas exclusivamente pela mãe. De acordo com o *National Institute of Child Health and Human Development* (2006) apud Sandberg (2013), não foram encontradas lacunas em habilidades cognitivas, linguísticas ou sociais nas crianças analisadas. Adicionalmente, o relacionamento com a mãe também não foi prejudicado - o importante é que as crianças tenham alguém para cuidar delas, independentemente do gênero do

cuidador. Dessa forma, entende-se que não exista uma justificativa científica para a mãe ser a principal cuidadora infantil, não o pai: trata-se de uma construção social.

Para Sandberg (2013), outro ponto a ser considerado é o sentimento de fraude compartilhado por muitas mulheres no local de trabalho. Conforme sua experiência, ela relata que os homens tendem a considerar sua performance melhor que a realidade, enquanto as mulheres costumam se avaliar pior. Além disso, segundo uma experiência desenvolvida por Desvaux, Devillard-Hoellinger e Meaney (2008) apud Sandberg (2013), as mulheres só se candidatam a vagas se têm certeza de que preenchem 100% dos requisitos, enquanto homens sentem-se aptos a se candidatar mesmo que só atendam a 60% das habilidades solicitadas.

Segundo Biddle (2015), um estudo da Universidade de Buffalo, de Nova Iorque, aponta que a difusão de estereótipos também pode ser responsabilizada por tornar os homens mais narcisistas do que as mulheres. A universidade compilou mais de três décadas de estudos para concluir que essa característica é primordialmente masculina, independentemente da idade. De acordo com Emily Grijalva, principal autora do estudo, o narcisismo está relacionado a diversas disfunções, como a incapacidade de manter relações duradouras, comportamento antiético e agressividade. Em contrapartida, também proporciona mais autoestima, estabilidade emocional e tendência a atingir cargos de liderança. Para conduzir a pesquisa, os responsáveis elencaram as três principais características narcisistas: autoridade, exibicionismo e *entitlement*, palavra em inglês que significa que o indivíduo acredita possuir mais direitos do que os demais. Comparando-se homens e mulheres, descobriu-se que a última característica é a que apresenta maior lacuna entre os gêneros. Em síntese, o estudo comprova o mencionado anteriormente: os homens se sentem mais capazes e aptos do que as mulheres, mesmo que isso não seja necessariamente verdade.

Já de acordo com a PwC (2016), a desigualdade entre homens e mulheres na liderança ocorre em função de um mecanismo chamado de "vieses inconscientes", relativo a crenças e a preferências dos indivíduos na sociedade, moldadas por fatores como a educação, a família, a idade, a religião, entre outros. Essas variáveis influenciam diretamente a tomada de decisão e, no caso, podem fazer com que mulheres sejam vistas, ainda, como responsáveis apenas pelo espaço do lar.

O guia da PwC (2016) explica, em seguida, os vieses inconscientes a partir do ponto de vista da neurociência. Em síntese, de acordo com o neurocientista Antônio Pereira, a cognição humana é composta pela interação de dois subsistemas: o

sistema 1, o qual age de forma mais rápida e está relacionado ao inconsciente, e o sistema 2, o qual é consciente e detentor de circuitos mais complexos em humanos do que em outros animais, além de ser o responsável por controlar a linguagem e as funções executivas.

O sistema 1 está diretamente ligado à ancestralidade, já que o preconceito com elementos estranhos era importante para a sobrevivência dos grupos primitivos. As respostas geradas a supostas ameaças eram puramente afetivas, não racionais, e permanecem inalteradas no cérebro humano atual, embora a sociedade seja muito mais complexa. Esse circuito é capaz de explicar o viés inconsciente, que pode ser a causa, em uma contratação, do favorecimento do gênero masculino em detrimento ao feminino. Uma vez que o sistema 2 é o racional, deve-se concentrar esforços para educá-lo e, assim, utilizá-lo para controlar as manifestações involuntárias do sistema 1.

Segundo a professora Regina Madalozzo, no guia da PwC (2016), existem diversos vieses que podem contribuir para a desigualdade de gênero no mundo corporativo. Ela destaca cinco deles, dispostos no Quadro 1:

Quadro 1 – Vieses inconscientes

Viés de afinidade
É a preferência que os indivíduos manifestam por aqueles parecidos com eles mesmos. Como a maior parte dos gestores é composta por homens brancos, estes tendem a escolher profissionais com o mesmo perfil, o que se torna um ciclo vicioso.
Viés de percepção
É a construção de um julgamento com base em estereótipos, sem qualquer tipo de embasamento em fatos. Um estereótipo a ser mencionado é o de que homens são melhores em ciências exatas do que mulheres.
Viés confirmatório
É a tendência que o ser humano tem em buscar dados que validem suas crenças preconcebidas, ignorando informações que possam contestá-las. Utilizando o exemplo anterior, se um homem acredita inconscientemente que homens são melhores com números, buscará dados que comprovem sua crença, e não o contrário.
Efeito de auréola
Trata-se da inclinação em avaliar positivamente um indivíduo a partir de uma única característica positiva. Nesse caso, um candidato a uma vaga de emprego considerado fisicamente atraente pode ser visto, conseqüentemente, como inteligente e mais bem qualificado, embora essa não seja, necessariamente, a realidade.
Efeito de grupo
Relacionado à manutenção do status quo, esse efeito demonstra que um indivíduo, mesmo que pense de maneira diferente, pode seguir o comportamento e as ideias da maioria em que está inserido, para não se sentir desconfortável. Esse efeito tende a apagar completamente a diversidade de um grupo composto por muitos homens e apenas uma mulher, por exemplo.

Fonte: as autoras (2021) com base em PwC (2016).

2.4 Caminhos já percorridos

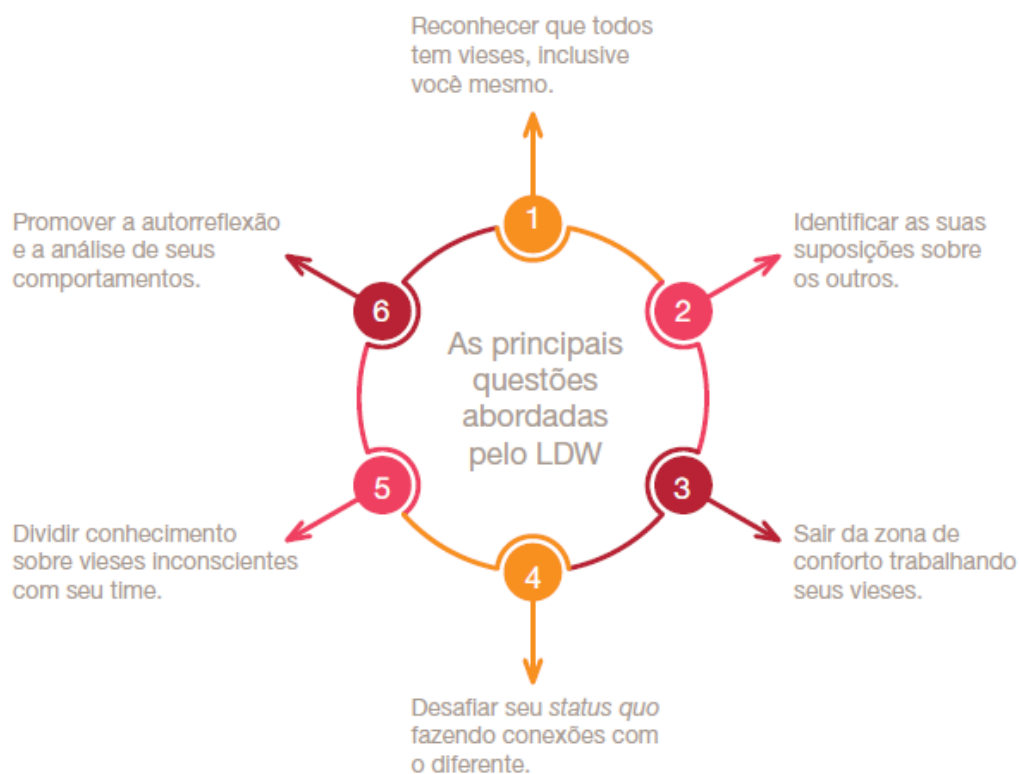
Embora a realidade não pareça animadora para as mulheres, Sandberg (2013) cita algumas políticas de grandes empresas para sanar essa desigualdade de gênero. A Deloitte, por exemplo, lançou um programa, em 2008, para impulsionar a promoção de colaboradoras seniores. Elas receberam apoio da gestão, treinamentos e puderam

trabalhar de perto com membros do comitê executivo. De vinte e uma integrantes do primeiro grupo, dezoito foram promovidas a gestoras. A autora também cita sua própria atuação no Facebook já que, segundo ela, os gerentes são incentivados a conversar com as mulheres sobre seus planos de carreira e de família.

Em relação a alternativas para não deixar que os vieses inconscientes atrapalhem as mulheres, a professora Regina Madalozzo, no guia da PwC (2016), defende que a educação e o treinamento são a alternativa para não permitir que os vieses inconscientes contribuam para a manutenção da desigualdade no âmbito empresarial. Embora não seja possível eliminá-los completamente, um passo inicial e primordial é que os sujeitos se conscientizem de que suas ações são guiadas pelos pontos supracitados e, a partir desse reconhecimento, estejam dispostos a mudar.

O guia demonstra o caso prático da empresa Accenture, a qual criou um programa chamado *Leading a Diverse Workforce* (Liderando uma força de trabalho diversa) para trabalhar a questão dos vieses inconscientes. As etapas são apontadas na Figura 5:

Figura 5 – Programa da Accenture sobre vieses inconscientes



Fonte: PwC (2016).

Outros exemplos importantes de empresas que praticam a diversidade em seu dia a dia foram trazidos pela revista Exame, em seu Guia Exame de Diversidade, de 2020. A pesquisa foi organizada a partir de uma iniciativa da própria Exame, utilizando guias temáticos elaborados pelo Instituto Ethos, pelo Centro de Estudos das Relações de Trabalho e Desigualdades, pela Coalizão Empresarial para Equidade Racial e de Gênero, pelo Fórum de Empresas e Direitos -LGBTI+, pelo Movimento Mulher 360 e, por fim, pela Rede Empresarial de Inclusão Social. Para participar da pesquisa, diversas empresas se inscreveram no site da revista e responderam a um questionário. A Exame, então, analisou mais profundamente as inscritas que atingiram nota de corte superior a sete, atribuindo pontos conforme práticas qualitativas (70%) e dados quantitativos (30%) das participantes, uma vez que ações concretas também são consideradas importantes. Finalmente, criou uma lista com as 52 organizações que mais pontuaram. No ano anterior, apenas 36 empresas obtiveram pontuação acima da média, o que já mostra uma evolução em 2020.

Em matéria no site da revista sobre o guia supracitado, Filippe e Bomfim (2020) pontuam que o laboratório Sabin foi o destaque da pesquisa conduzida. A empresa foi fundada por duas empresárias, em 1984, e conta, hoje, com 75% do quadro de funcionários composto por mulheres. Segundo o próprio site da Sabin, em 2018 foi criado um Comitê da Diversidade, cujos pilares são gênero, raça, orientação sexual e pessoa com deficiência. As atividades do comitê consistem em discussões que fomentem o respeito e a promoção da diversidade dentro da empresa, com iniciativa dos próprios colaboradores voluntários. De acordo com Filippe e Bomfim (2020), a criação de grupos diversos para discutir temas relacionados a diversidade é uma característica de praticamente todas as empresas analisadas para o Guia, e os resultados são o respeito e a melhoria do ambiente de trabalho.

Outra organização que obteve destaque no estudo da Exame, segundo Filippe e Bomfim (2020), foi a norte americana Avon, na qual as mulheres ocupam maioria dos cargos de liderança. Além disso, a empresa conta com 1,3 milhão de consultoras mulheres no Brasil, sendo que esse número quase dobrou após a compra da Natura. Em 2019, a Avon lançou, no Brasil, a Coalizão Empresarial pelo Fim das Violências contra Mulheres e Meninas, juntamente com a ONU Mulheres e com a Fundação Dom Cabral. O propósito da iniciativa é promover o fim do assédio contra a mulher no ambiente de trabalho, bem como oferecer suporte a mulheres em situação de violência doméstica; atualmente, já há 108 empresas apoiadoras. Em função da

pandemia, a Avon lançou, também, o movimento #IsoladasSimSozinhasNão. Danielle Bibas, vice-presidente global de marcas, comunicação e conteúdo, anunciou que o Instituto Avon destinará uma verba de 1 milhão de dólares a organizações comprometidas com o apoio a mulheres e a crianças vulneráveis.

Apesar do cenário otimista, Filippe e Bomfim (2020) explicam que a realidade é menos positiva quando se olha para um recorte de raça: no cenário analisado, um em cada cinco executivos são mulheres, mas apenas um em cada vinte e cinco executivos são mulheres negras.

Outro exemplo de local que prega a diversidade em seu discurso é a Bosch Brasil. De acordo com seu website institucional, independentemente de gênero, todos têm as mesmas oportunidades, inclusive em posições de liderança (BOSCH, [201? -]). Na página da empresa são mencionados, como embasamento para as políticas igualitárias, os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), parte da Agenda 2030 da ONU, cujo quinto objetivo é a Igualdade de Gênero. Importante elucidar que a Agenda 2030 é um plano de ação global para erradicação de pobreza e promoção de vida digna, sendo a igualdade de gênero vista como uma das bases para a construção de um mundo pacífico. O propósito é empoderar meninas e mulheres, para que possam promover o desenvolvimento sustentável de maneira ativa, participando na política, na economia e em outros âmbitos de tomada de decisão (ONU, [201-?]).

Nesse cenário, ainda de acordo com sua página institucional, em 2020 a Bosch América Latina já tinha um quadro com cerca de 18% de mulheres em cargos de liderança, mas as metas globais visam ao aumento desse número, tanto nas áreas de gestão quanto nas técnicas. A multinacional defende que a diversidade melhora o clima organizacional e afeta positivamente a performance e a retenção de talentos. Como desafio, enxerga a estrutura patriarcal, bem como o preconceito contra etnia, gênero, orientação sexual e pessoas com deficiência. (BOSCH, [201-?]).

Também presente em muitos países, a IBM, empresa estadunidense que oferece soluções em Tecnologia da Informação, conta com políticas que promovem o avanço das mulheres no mercado de trabalho. Em 2018, a IBM recebeu o *Catalyst Award*, uma premiação para a *Leading the Cognitive Era Powered by the Global Advancement of Women* (Liderando a Era Cognitiva Empoderados pelo Avanço Global de Mulheres, tradução nossa), iniciativa global lançada em 2012, junto com a nomeação da primeira CEO da organização, Ginni Rometty (CATALYST, 2018a). Segundo a *Catalyst* (2018b), o programa inclui ações como a recontração de ex-

funcionárias; a Tech Re-Entry, reentrada de profissionais do nível tático que tenham estado fora do mercado de trabalho de tecnologia por pelo menos dois anos; e mentoria e apadrinhamento para o desenvolvimento de carreira. O artigo informa, ainda, que mulheres são 29% do conselho administrativo da empresa.

Em sua página *Women@IBM*³ ([20-?]), a empresa apresenta algumas das premiações e nomeações que recebeu; uma pequena linha do tempo com a primeira contratação de uma mulher, primeira mulher vice-presidente, primeira CEO indicada, entre outras datas; e ações realizadas para a comunidade, como o “*IBMCyberDay4Girls*”, que promove educação em segurança cibernética para mulheres, e o “*STEM⁴ Education for Girls Program*”, realizado na Índia, que foca em “ensinar, para garotas a partir da 8ª série, programação, habilidades para o ambiente de trabalho, comunicação e liderança, assim como conscientizá-las sobre os tipos de carreiras disponíveis para elas nessa área” (SARKAR, 2018, n.p, tradução nossa⁵).

Por outro lado, pensando em companhias brasileiras da região, foram analisadas: São Vicente e Pague Menos, duas grandes redes varejistas; a Canatiba, indústria de tecidos; e a Barbarex, que produz e comercializa produtos de limpeza. A São Vicente conta com 20 lojas em 12 cidades, e emprega 3.500 funcionários diretos. Na página institucional e no portal de candidatos não há nenhuma menção direta às carreiras de mulheres na organização, e, realizando-se uma busca sobre os termos “mulher” e “diversidade”, encontra-se somente o segundo, no pequeno texto explicativo sobre um dos cinco valores da empresa, “empatia”, sobre o qual dizem, apenas: “Sempre nos colocamos no lugar do outro. Atentos às diferenças e respeitando a diversidade, buscamos compreender todos os pontos de vista para tomar decisões assertivas”. (SÃO VICENTE, 2020, n.p). A rede São Vicente conta, ainda, com uma revista bimestral interna, *#SomosSV*, que é disponibilizada digitalmente. No ano de 2018, em comemoração ao Dia Internacional da Mulher, a edição de março/abril, fez matérias usando testemunhos de funcionárias da empresa como exemplo, para corroborar que elas são 56% do quadro total da empresa, informação apresentada logo no editorial da revista (*#SOMOSSV*, 2018b). Porém, em novembro/dezembro do mesmo ano, na seção Histórias de Sucesso, é possível ler o

³ Mulheres na IBM, tradução nossa.

⁴ Sigla em inglês para Ciência, Tecnologia, Engenharia e Matemática.

⁵ Trecho no idioma original: “teaching girls grade 8 and upwards the technical knowhow of coding and the nuances of workplace skills, communication and leadership, as well as build an awareness among them about the kinds of careers available to them in the STEM fields”.

relato da trajetória profissional de Cinthia Silva Barison. Na entrevista, ela conta que começou há 7 anos, como repositora, e desenvolveu outras funções ao longo do tempo, até chegar ao cargo de encarregada, que ocupava há 3 meses, e sobre o qual ela dizia ser “a **única** encarregada mulher no CD (Centro de Distribuição)” da empresa (#SOMOSSV, 2018a, p. 18, grifo nosso). Na mesma seção, há também as histórias de Wellington Sobrinho e Luan Almeida, ambos com menor tempo de contratação que Cinthia – 4 e 5 anos de empresa, respectivamente – porém já ocupando o cargo de subgerente nas unidades em que trabalham (#SOMOSSV, 2018a).

A segunda rede, Pague Menos, diz ter, como parte de sua missão, “desenvolver os colaboradores e reconhecer seu desempenho profissional”, mas sem nenhuma menção às mulheres ou à diversidade na empresa em qualquer ponto de seu conjunto de missão, visão e valores, e sequer no portal para candidaturas ou no código de ética disponibilizado virtualmente (SUPERMERCADOS PAGUE MENOS, 2019a, n.p; SUPERMERCADOS PAGUE MENOS, 2019b, n.p; SUPERMERCADOS PAGUE MENOS, 2019c, p. 1-35).

Nas duas últimas empresas, Canatiba e Barbarex, notou-se a completa escassez de dados sobre mulheres em seus quadros de funcionários ou possíveis políticas internas para promover a equidade de gênero. Nem mesmo o conjunto de Missão, Visão e Valores, onde poderia haver termos relacionados a este trabalho, é informado (CANATIBA, 2021, n.p; BARBAREX, [20-?], n.p).

3 METODOLOGIA E PESQUISA

Conforme mencionado na introdução deste trabalho, para se compreender na prática as questões estudadas foi elaborado um questionário com questões fechadas (de múltipla escolha) e abertas (nas quais o respondente tem liberdade para escrever suas impressões), de acordo com a orientação de Severino (2017). A ferramenta escolhida foi o *Microsoft Forms*, e, por meio de redes sociais, como *Whatsapp*, *Microsoft Teams* e *Instagram*, solicitou-se a participação de mulheres inseridas no mercado de trabalho, de todas as idades. O questionário contou com 12 questões fechadas e 7 abertas, e ficou disponível, *on-line*, durante uma semana para possíveis respondentes.

No total, 94 mulheres responderam 19 questões, as quais são listadas a seguir: (1) Qual é a sua idade?; (2) Com que idade você começou a trabalhar?; (3) Qual é o seu nível de escolaridade?; (4) Sua mãe trabalha ou já trabalhou fora de casa?; (5) Classifique o grau de dificuldade que você tem para conciliar as tarefas do cotidiano com o trabalho; (6) Caso tenha dificuldade, poderia mencionar quais são elas?; (7) Se você se sentir confortável, informe em qual empresa você trabalha; (8) Qual é o seu cargo na empresa?; (9) Você exerce um cargo de gestão?; (10) Se sim, teve alguma dificuldade para chegar a esse cargo? Qual?; (11) Se não, você sente que a empresa oferece um ambiente favorável para a promoção de mulheres? Comente um pouco sobre sua experiência; (12) Na empresa em que você trabalha, quantas mulheres estão na alta liderança?; (13) Você conhece alguma mulher que foi promovida enquanto estava grávida?; (14) Você ganha o mesmo salário que seus pares do gênero masculino?; (15) Você já reproduziu, sem intenção, falas ou comportamentos discriminatórios contra uma colega de trabalho?; (16) Com que frequência você presencia mulheres sendo interrompidas ou ignoradas durante uma reunião de trabalho?; (17) Você já sofreu algum assédio por ser mulher no trabalho?; (18) Caso se sinta confortável, comente sobre as situações de assédio que já vivenciou; (19) Como mulher, há alguma melhoria ou benefício que você gostaria de ter em seu trabalho?.

Como se vê, as questões buscaram traçar o perfil das mulheres que responderam, bem como investigar sua relação com o trabalho, a liderança, o preconceito, a discriminação de gênero e os vieses inconscientes.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Das 94 participantes da pesquisa, conforme mostrado no Gráfico 1, a maior parte está na faixa etária dos 18 aos 27 anos (50%), seguida por mulheres de 28 a 37 anos (36%), de 38 a 47 anos (12%) e, por fim, acima de 58 anos (2%); nenhuma entrevistada tem de 48 a 57 anos.

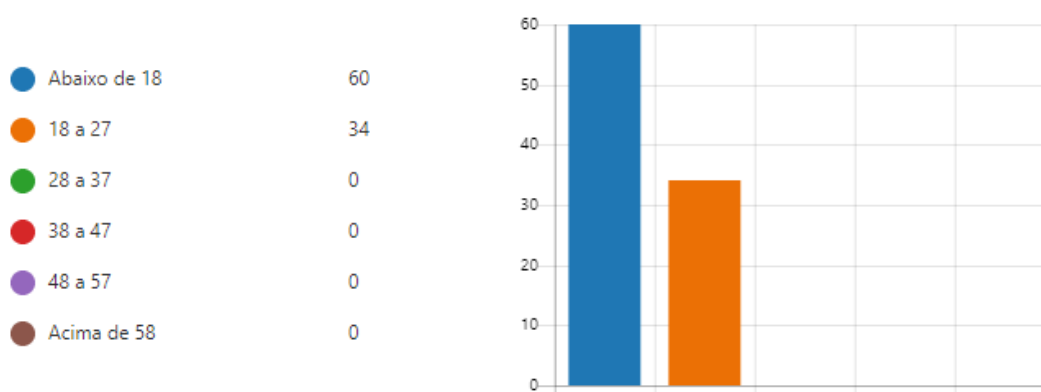
Gráfico 1 – Faixa etária das participantes



Fonte: as autoras (2021).

A maioria dessas mulheres começou a trabalhar antes dos 18 anos (64%), sendo que o restante, composto por 36%, iniciou sua carreira dos 18 aos 27 anos, demonstrando que as mulheres começam a trabalhar cedo, muitas antes mesmo de atingir a maioridade.

Gráfico 2 – Faixa etária em que as participantes começaram a trabalhar



Fonte: as autoras (2021).

Em relação à escolaridade, 62% das entrevistadas possuem ensino superior, 21% já têm pós-graduação e 17% estudaram até o Ensino Médio. Considerando-se a faixa etária majoritária do público analisado, é possível inferir que elas também começaram a estudar cedo.

Gráfico 3 – Nível de escolaridade das participantes

Fonte: as autoras (2021).

Quando perguntadas se a mãe também trabalha ou trabalhava fora de casa, 85% responderam que sim, o que aponta que a geração anterior também atua, ou atuou em algum momento, no mercado profissional.

No que tange ao grau de dificuldade para conciliar as tarefas do cotidiano com o trabalho, as respondentes deveriam escolher entre 1 (não tenho dificuldade) a 5 (tenho muita dificuldade). O resultado obtido foi uma média de 3,17, sendo que as principais dificuldades mencionadas foram: falta de tempo para atividades de lazer e de descanso, organização e limpeza da casa, prática de exercícios físicos e de autocuidado, tempo livre para cuidar da família, estudos e desenvolvimento pessoal. Destaca-se uma resposta na qual a entrevistada apontou a disparidade de gênero no cuidado doméstico: “dificuldade na gestão do tempo, principalmente porque muitos serviços domésticos (infelizmente) ainda são atribuídos às mulheres (moro com meus pais), enquanto o homem (no caso, meu pai) não ajuda em nenhuma dessas tarefas” (Respondente 15). Algumas mulheres também pontuaram que têm dificuldade em se desligar completamente do trabalho.

Em seguida, questionou-se a empresa em que as entrevistadas trabalham. Algumas optaram por não informar, mas as empresas das que responderam foram listadas no Quadro 2, o qual demonstra a diversidade de setores nos quais o público analisado atua.

Quadro 2 – Empresas nas quais as participantes da pesquisa trabalham

Empresa	Setor
CCR Indústria de Carnes	Alimentício
2 empresas do ramo fitness	Atividade física
Nissan Dahruj	Comércio
Loja de roupas	Comércio
Lojas Cem	Comércio
Restaurante	Comércio
WClass Joias Folheadas	Comércio
Claro Empresas	Comunicação
Siemens	Comunicação
Construtora	Construção
Escritório de Contabilidade	Contabilidade
Fonseca Organização Contábil Ltda	Contabilidade
Colégio Objetivo	Educação
Colégio Clemente Pavan	Educação
Colégio Etapa	Educação
Colégio Renovatus	Educação
Escola Salesiana São José	Educação
Fatec Americana e Campinas	Educação
Grancursos Online	Educação
SEST SENAT	Educação
Objetivo Valinhos e Pandora Limeira	Educação
Bolsista Fapesp de iniciação científica	Educação
Sou empreendedora	Empreendedorismo
B&G Cred - Serviços Financeiros	Financeiro
Grupo Ambipar	Gestão ambiental
Carbono Americana	Indústria
CR Bluecast	Indústria
Madeira Dellagracia	Indústria
Marles	Indústria
Quimflex Especialidade Químicas	Indústria
Raízen	Indústria
Robert Bosch	Indústria
Romi	Indústria
Scania	Indústria
IBM BRASIL	Informática
Spark	Informática
Cartório de Registro	Jurídico
Escritório de Advocacia	Jurídico
Agência Market Media	Publicidade
Prefeitura de Santa Bárbara d'Oeste	Público

Prefeitura Municipal de Americana	Público
Aegea Saneamento	Saneamento básico
DAE - Santa Bárbara D' Oeste	Saneamento básico
Clínica odontológica	Saúde
Gecap Saúde	Saúde
Medic Services Medicina Ocupacional	Saúde
Swensson	Saúde

Fonte: as autoras (2021).

Quanto ao cargo em que trabalham atualmente, também há uma grande variedade. A maioria das respondentes atua como analista ou como assistente (contábil, de controladoria, fiscal, de logística, de controle de qualidade, de RH etc.), mas também há diversas advogadas, administradoras e professoras. Destacam-se, ainda, algumas mulheres que trabalham como: líder de projetos, veterinária, gerente, engenheira, psicóloga, supervisora e vendedora.

Perguntou-se, depois, se o cargo atual das mulheres é de gestão, sendo que 77% responderam que não e 23% que sim. Das entrevistadas que afirmaram estar em um cargo de gestão, pediu-se que pontuassem quais dificuldades encontraram para chegar a uma posição de liderança. As respostas mostraram que, enquanto algumas mulheres não tiveram dificuldade ou, se tiveram, consideraram-nas justas, outras precisaram lutar contra a cultura machista de seu ambiente. Uma afirmação que chamou a atenção foi a seguinte: “Com certeza tive dificuldade. Fora ter sido necessário ampliar meu leque de conhecimento [...] foi importante saber lidar com a cultura machista (a gestão sempre foi homem, e quando você é mulher, tem que provar que sabe o que está fazendo)” (Respondente 92).

A seguir, às mulheres que responderam não haver enfrentado dificuldades para chegar aos seus cargos de gestão, foi questionado se elas sentiam um ambiente favorável para a promoção de mulheres na empresa em que trabalham. Dentre as 71 respostas obtidas, 34 disseram que sim, fazendo algumas observações ou apresentando dados, como “80% dos cargos de gestão e liderança do grupo B&G são ocupados por mulheres” (Respondente 82), “temos muitas mulheres na liderança, em cargos como gerentes, superintendes e vice-presidência” (Respondente 32) e “entrei como estagiária e já tive várias promoções” (Respondente 28). Duas mulheres não souberam responder, por estarem trabalhando em regime de *home office* ou há pouco tempo na empresa, enquanto outras 8 afirmam não haver oportunidades de

crescimento, independentemente de gênero. Há duas respostas que fogem ao padrão, identificando aspectos do ambiente acadêmico e de uma construtora. A primeira delas afirma não ver discriminação feminina, pois o plano de carreira está ligado às titulações e produção científica, enquanto a segunda diz ver mulheres se destacando no escritório, mas, nas obras, “os cargos são todos dos homens” (Respondente 61). As 25 respostas restantes são negativas, várias delas com extensos comentários, dentre os quais se destacam alguns afirmando que “a prática não condiz com o discurso” (Respondente 20), que a organização tem “perfil machista” (Respondente 26), “viés religioso” (Respondente 89), além de uma observação de que “a esmagadora maioria das coordenações e posições mais altas é ocupada por homens” (Respondente 51).

Há duas respostas dentre essas 25 que se relacionam proximamente com o referencial teórico abordado nos capítulos anteriores. Ambas estão expostas no Quadro 3:

Quadro 3 - A empresa oferece ambiente favorável para promoção de mulheres?

Sim, a empresa oferece um ambiente favorável, porém, até um certo nível. Sinto que a alta liderança é preferencial para homens, contudo, eles sabem que dependem de nós mulheres para que haja de fato uma organização na empresa. Ou seja, a preferência para cargos altos é homem, mas eles preferem mulheres para cargos que exigem mais organização e disciplina por sentirem que nós mulheres somos mais detalhistas e temos um olhar diferente para a maior parte das situações. Além disso, eles sabem que mulheres são ótimas em comunicação pela voz delicada e jeito de falar, o que também faz com que dependam de nós para uma comunicação branda e serena (Respondente 38).

A instituição hoje oferece oportunidades para quem tem maior disponibilidade de tempo e especialidade técnica. Ainda que isso não tenha relação direta com "preferência masculina nas promoções", devido ao contexto histórico os homens conseguem com mais facilidade cumprir os requisitos exigidos (Respondente 90).

Fonte: as autoras (2021).

Em ambos os casos apresentados, há, nitidamente, a influência de um viés de percepção, isto é, a construção de um julgamento baseado em estereótipos. No caso, há a impressão de que as mulheres como um todo são mais organizadas, detalhistas e disciplinadas, mesmo que isso não seja baseado em evidências concretas. Além disso, o fato de ambos os relatos apontarem que a maioria da gestão é composta pelo gênero masculino pode demonstrar que há, também, um viés de afinidade influenciando as promoções. Isso significa que os homens estão, possivelmente, escolhendo promover seus semelhantes, criando um círculo vicioso no qual as mulheres são as maiores prejudicadas.

Prosseguindo, 49% das respondentes afirmaram que, nas empresas em que trabalham, há mais homens do que mulheres na alta liderança, contra 31% de mais mulheres que homens e 20% apontando equilíbrio entre homens e mulheres. Quando perguntadas se conheciam alguma mulher que havia sido promovida enquanto grávida, apenas 9% disseram que sim; 32% delas não recebem o mesmo salário que seus pares do gênero masculino; e 48% afirmam já terem reproduzido, sem intenção, falas ou comportamentos discriminatórios contra uma colega de trabalho.

Estabelecendo uma escala entre 1 (nunca) e 5 (sempre) para determinar com que frequência as respondentes presenciam mulheres sendo interrompidas ou ignoradas durante uma reunião de trabalho, obteve-se a média 2,89. Em relação ao assédio por serem mulheres, 53% dizem já ter sofrido. Àquelas que se sentissem confortáveis em compartilhar, foi disponibilizada uma caixa de pergunta aberta para comentários. No Quadro 4, há uma pequena seleção dos relatos.

Quadro 4 – Situações de assédio

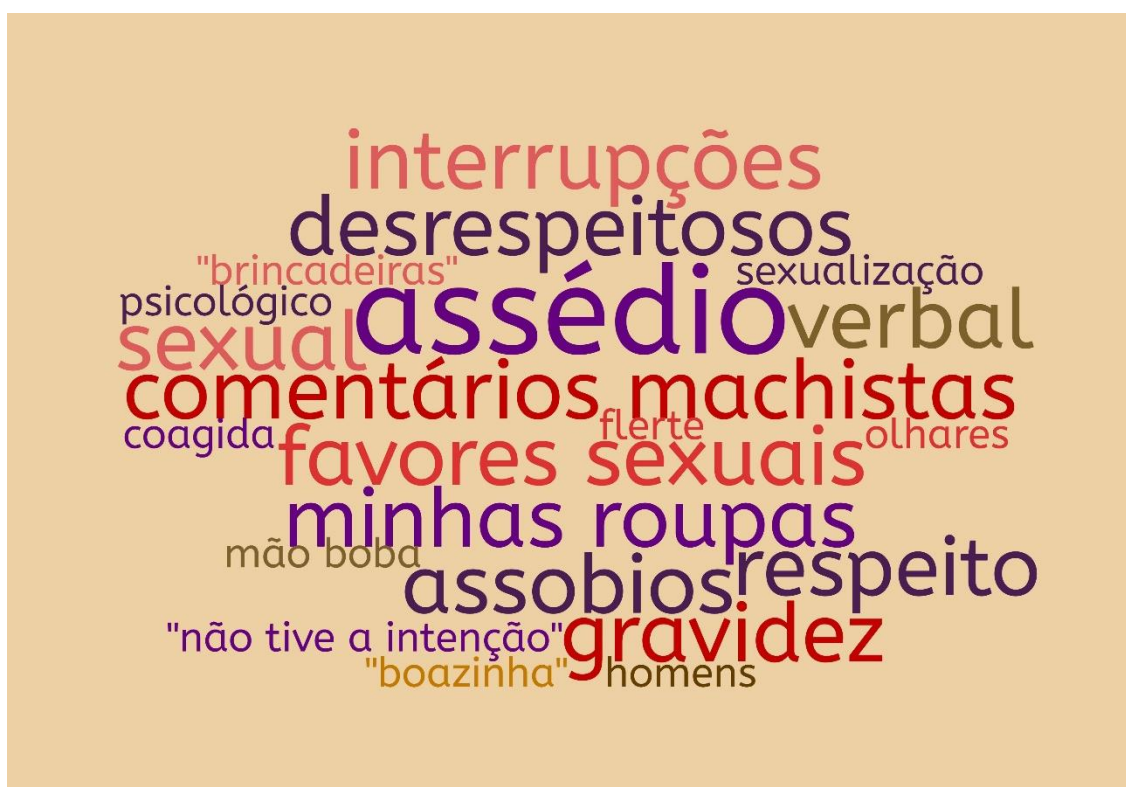
Geralmente as críticas vem em forma de brincadeiras, sempre de homens. Acredito que fazem desta forma, pois, caso alguma reclamação seja levada aos superiores, a situação "pode" ser justificada apenas como: "foi uma brincadeira, não tive a intenção" (Respondente 15).
Abraços desnecessários e com mão boba, massagem nas costas quando chega para conversar, mensagem fora do horário comercial com assuntos aleatórios (Respondente 94).

Determinada pessoa me disse que entregaria uma atividade mais rápido se eu saísse com ele (Respondente 52).
Variados tipos de assédio, como sexual, verbal e psicológico (Respondente 40).
Meu coordenador me disse coisas ofensivas e desrespeitosas sobre meu corpo e minhas roupas, me disse q deveria usar calcinha fio dental em uma determinada situação (Respondente 3).
O fato de ser gentil e educada, muitas vezes é confundido com flerte. Isso me incomoda muito (Respondente 12).
Comentários discriminatórios, homens sentando em cima da minha mesa, homens pedindo para falar com o estag (por ser homem) ao invés de falar cmg que na época era analista (Respondente 2).
Homens me interrompendo; homens pedindo a confirmação do meu chefe sobre informações ou orientações que foram passadas por mim; homens me descredibilizando; homens me sexualizando e fazendo piadas ou comentários (Respondente 90).
O assédio ocorreu quando eu trabalhava em uma empresa multinacional de TI (IBM) e não na minha atual atividade profissional. Meu rendimento na empresa era excelente e todo ano as pessoas com rendimentos excelentes recebiam alguma bonificação ou aumento salarial, todos os homens receberam e eu não. Quando questioneei, a resposta foi "não reclama que vc ganha mto bem por ser mulher". Fui retirada de minha função ao anunciar que estava grávida (rebaixaram), chefe sugeriu que eu pedisse demissão já que depois da maternidade, eu não serviria para muita coisa. Fui demitida depois da licença maternidade. . Fora os constantes comentários que eu só subia de cargo porque devia ter saído com algum gerente (Respondente 70).
Na minha primeira gravidez, o meu diretor sugeriu que eu mantivesse em segredo a minha gravidez (Respondente 35).

Fonte: as autoras (2021).

Utilizando-se dos relatos compartilhados, as autoras criaram uma *wordcloud* (nuvem de palavras), conforme Figura 6, contendo alguns dos termos empregados pelas respondentes:

Figura 6 – Wordcloud



Fonte: as autoras (2021) com auxílio do *website WordClouds.com*.

Finalizando o questionário com a pergunta “Como mulher, há alguma melhoria ou benefício que você gostaria de ter em seu trabalho?”, várias respostas foram tecidas, a saber: 33 comentários indicando plano de carreira; 13 para licença maternidade estendida; 11 para mentoria; auxílio escola ou creche no trabalho, 7; salário equiparado, 6; auxílio educação, 2. Aqueles que receberam apenas uma recomendação foram: aulas de bem-estar; acompanhamento psicológico; um dia de descanso em caso de cólicas menstruais, sem desconto no salário; oportunidades internas; avaliações de desempenho; vale-alimentação; e sala de amamentação. Sobre “oportunidades internas”, a respondente escreveu o seguinte: “oportunidades para outros cargos que a princípio abrem primeiro para homens” (Respondente 87). Alguns comentários que chamaram a atenção das autoras do trabalho foram: “Infelizmente, apenas deixar de ouvir a frase ‘só espero que não esteja grávida’ quando alguma mulher passa mal” (Respondente 58);

Acho que, de certa forma, mesmo que minha empresa oferecesse uma mentoria só para mulheres, por exemplo, eu ficaria sem graça de participar, com medo que isso fosse usado para dizer que eu tivesse vantagens do meu crescimento profissional. No mais, o benefício que eu gostaria de ter é ser tratada com o mesmo respeito que eu trato meus colegas” (Respondente 60);

“promoção da ideia básica e óbvia ‘somos igualmente capazes!’” (Respondente 90);
“reconhecimento” (Respondente 35); e “respeito” (Respondente 40).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste trabalho, procurou-se abordar uma importante questão do mercado de trabalho contemporâneo, que é a participação feminina na liderança das organizações. Os objetivos, que consistiram em levantar os principais problemas enfrentados pelas mulheres, em entender o papel dos construtos sociais e dos vieses inconscientes nas empresas, em identificar políticas já vigentes neste sentido e, por fim, em corroborar as informações por meio de pesquisa, foram atingidos.

Em síntese, os estudos apontaram que as mulheres são historicamente vistas como força de trabalho secundária e como responsáveis únicas pelo cuidado doméstico, visão que só recentemente começou a ser modificada. Apesar de políticas de diversidade de gênero implementadas por empresas de grande porte, até mesmo essas grandes organizações ainda são influenciadas por vieses inconscientes e por crenças ultrapassadas, impregnadas na cabeça da liderança majoritariamente masculina. No que tange a empresas de médio e pequeno porte, as políticas de inclusão feminina nem começaram a ser empregadas, o que ilustra a seriedade do problema. O resultado final é que as mulheres, ainda hoje, ganham menos do que os homens, embora tenham mais estudo, e representam a minoria em espaços de gestão e liderança.

A pesquisa de campo elaborada nesta monografia serviu para reforçar o que foi visto no levantamento teórico. De quase 100 mulheres entrevistadas, a grande maioria não exerce cargo de gestão e já passou por alguma situação desconfortável no trabalho, unicamente por ser mulher. Além disso, um número significativo elencou que não ganha o mesmo salário que seus pares masculinos e que gostaria de ter uma política de inclusão mais efetiva nas empresas, como plano de carreira bem definido e licença maternidade estendida.

Finalizando esta monografia, foi possível lançar alguma luz sobre o labirinto de cristal, esse ambiente hostil a que todas as mulheres são inseridas ao adentrarem o mercado de trabalho. Suas paredes, por vezes invisíveis, são constituídas das mais diferentes formas de assédio; pela jornada contínua daquelas que trabalham, estudam, cuidam da casa e da família; por discriminação; desigualdade salarial; vieses inconscientes; estereótipos; avaliações contestáveis sobre desempenho e escolaridade; e pela marginalização das profissionais que vivenciam a maternidade.

Como possíveis próximos passos a este trabalho, sugere-se que a pesquisa conduzida apenas com mulheres seja aplicada, também, a um público masculino. Dessa forma, será possível comparar os resultados das respostas de homens e mulheres, o que permitirá entender melhor as diferenças na realidade de trabalho de cada gênero.

REFERÊNCIAS

BARBAREX. **Quem somos**. Nova Odessa, [20-?]. Disponível em: <https://www.barbarex.com.br/quem-somos>. Acesso em: 26 abr. 2021.

BIDDLE, Matthew. **Study: Men tend to be more narcissistic than women**. 2015. Disponível em: <http://www.buffalo.edu/news/releases/2015/03/009.html>. Acesso em: 07 mar. 2021.

BOSCH. **Igualdade de Gênero**. [201-?]. Disponível em: <https://www.bosch.com.br/noticias-e-historias/sustentabilidade/igualdade-de-genero/>. Acesso em: 08 abr. 2021.

CANATIBA. **Fábrica**. Santa Bárbara d'Oeste, 2021. Disponível em: <http://canatiba.com.br/fabrica/>. Acesso em: 26 abr. 2021.

CATALYST. **2018 Catalyst Award Winners**: The Boston Consulting Group, IBM, Nationwide, and Northrop Grumman Corporation. Nova Iorque, 2018. Disponível em: <https://www.catalyst.org/media-release/2018-catalyst-award-winners-the-boston-consulting-group-ibm-nationwide-and-northrop-grumman-corporation/>. Acesso em: 26 abr. 2021.

_____. **Case Study**: IBM—Leading the Cognitive Era Powered by the Global Advancement of Women. Nova Iorque, 2018. Disponível em: <https://www.catalyst.org/research/ibm-leading-the-cognitive-era-powered-by-the-global-advancement-of-women/>. Acesso em: 26 abr. 2021.

EAGLY, Alice; CARLI, Linda. **Through the Labyrinth**: the truth about how women become leaders. Boston: Harvard Business School Press, 2007. Disponível em: https://books.google.com.br/books?id=b2kf_B_4f0kC&printsec=frontcover&dq=alice+eagly+linda+carli&hl=pt-BR&sa=X&ved=2ahUKEwiXqvaDmsLvAhXeLkGHc-EAW4Q6AEwAHoECAEQAg#v=onepage&q&f=false. Acesso em: 21 mar. 2021.

FERREIRA, Lucelena. **Mulheres na Liderança**: obstáculos de gênero nas empresas e estratégias de superação. Rio de Janeiro: Red Tapioca, 2019.

FILIPPE, Marina; BOMFIM, Murilo. Por que a diversidade faz a diferença. **Exame**, São Paulo, 04 jun. 2020. Disponível em: <https://exame.com/revista-exame/por-que-a-diversidade-faz-a-diferenca/>. Acesso em: 21 mar. 2021.

HISTÓRIAS DE SUCESSO. **#SomosSV**, Nova Odessa, v. 9, n. 6, p. 18-20, nov.-dez. 2018a. Disponível em: https://www.svicente.com.br/wp-content/themes/svicente/src/pdf/1562876630-sv_job_2170_18_revista_v09_a4_web.pdf. Acesso em: 14 abr. 2021.

IBM. **Woman@IBM**. North Castle, [20-?]. Disponível em: <https://careers.ibm.com/womenibm/>. Acesso em: 26 abr. 2021.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Estatísticas de gênero**: indicadores sociais das mulheres no Brasil. 2018. Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br/index.php/biblioteca-catalogo?view=detalhes&id=2101551>. Acesso em 01/10/2020 às 20h21min.

KANAN, Lilia Aparecida. Poder e liderança de mulheres nas organizações de trabalho. *In.*: **Revista Organizações e Sociedade**. Salvador, v. 17, n. 53, p. 243-257, jun. 2010. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/osoc/v17n53/01.pdf>. Acesso em: 01 out. 2020.

LIMA, Betina Stefanello. **Teto de Vidro ou Labirinto de Cristal?** As Margens Femininas das Ciências. 2008. 133 f. Dissertação (Mestrado em História) – Instituto de Ciências Humanas – Departamento de História, Universidade de Brasília, Brasília, 2008.

MARCONI, Marina; LAKATOS, Eva. **Metodologia do trabalho científico**. 8. ed. São Paulo: Grupo Gen, 2017.

MCKINSEY&COMPANY. **Women matter**: A Latin American Perspective. 2013. Disponível em: <https://www.femtech.at/sites/default/files/Women%20Matter%20Latin%20America.pdf> f. Acesso em: 19 set. 2020.

MENDES, Andréa Peres. **Labirinto de Cristal**: Mulheres, Carreira e Maternidade uma conciliação possível? 2017. 92 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social) – Faculdade de Ciências Humanas e da Saúde, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2017.

MEYERSON, Debra E.; FLETCHER, Joyce K. A Modest Manifesto for Shattering the Glass Ceiling. *In.*: **Harvard Business Review**. Brighton/USA, v. 78, n. 1, p. 127-136, jan.-fev. 2000. Disponível em: <http://advancingwomen.org/wp-content/uploads/2013/09/Modest-Manifesto-for-Shattering-the-Glass-Ceiling.pdf>. Acesso em: 22 mar. 2021.

ONU. Organização das Nações Unidas. **Os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável**. [201-?]. Disponível em: <http://www.agenda2030.org.br/ods/5/>. Acesso em: 08 abr. 2021.

PRICEWATERHOUSECOOPER (PwC). **Vieses inconscientes, equidade de gênero e o mundo corporativo**: lições da oficina "vieses inconscientes". 2016. Disponível em: http://www.onumulheres.org.br/wp-content/uploads/2016/04/Vieses_inconscientes_16_digital.pdf. Acesso em: 20 set. 2020.

SABIN. **Valores plurais sobre raça, gênero, orientação sexual e pessoa com deficiência**. 2018. Disponível em: <https://www.sabin.com.br/noticias/o-sabin/raca-genero-orientacao-sexual-e-pessoa-com-deficiencia-em-pauta.html>. Acesso em: 21 mar. 2021.

SANDBERG, S.; SCOVELL, N. **Lean in: women, work and the will to lead**. Nova Iorque: Alfred A. Knopf, 2013.

SANTOS, Carolina; TANURE, Betania; CARVALHO NETO, Antonio. Mulheres executivas brasileiras: O teto de vidro em questão. *In.: Revista Administração em Diálogo*. [s.l.], v. 16, n. 3, p. 56-75, set.-dez. 2014. Disponível em: <https://www.pucminas.br/PucVirtual/pesquisa/administracao/Documents/Mulheres%20executivas%20brasileiras%20o%20teto%20de%20vidro%20em%20quest%C3%A3o.pdf>. Acesso em: 21 mar. 2021.

_____. Percurso do trabalho feminino no Brasil: vestígios dos primórdios no presente. *In.: ANDRADE, Juliana; CARVALHO NETO, Antonio (ORG.). Mulheres Profissionais e Suas Carreiras sem Censura: Estudos sob Diferentes Abordagens*. São Paulo: Grupo GEN, 2015. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522496716/>. Acesso em: 23 nov. 2020.

SÃO VICENTE. **A Rede**. Nova Odessa, 2018. Disponível em: <https://www.svicente.com.br/institucional/>. Acesso em: 14 abr. 2021.

SARKAR, Brinda. IBM rolls out STEM programme for girls. *In.: The Economic Times*. Gurugram/Índia, 2018. Disponível em: <https://economictimes.indiatimes.com/industry/services/education/ibm-rolls-out-stem-programme-for-girls/articleshow/64454736.cms>. Acesso em: 26 abr. 2021.

SCHWARCZ, Lilia. **Sobre o autoritarismo brasileiro**. São Paulo: Companhia das Letras, 2019.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 24. ed. São Paulo: Cortez, 2017. p. 92.

SIM, NÓS PODEMOS. **#SomosSV**, Nova Odessa, v. 5, n. 2, p. 1-16, mar.-abr. 2018b. Disponível em: https://www.svicente.com.br/wp-content/themes/svicente/src/pdf/1562876213-sv_job_0254_18_revista_somos_sv_v05_a4_web.pdf. Acesso em: 14 abr. 2021.

SUPERMERCADOS PAGUE MENOS. **Quem somos**. Santa Bárbara d'Oeste, 2019a. Disponível em: <https://www.superpaguemenos.com.br/quem-somos/s>. Acesso em: 14 abr. 2021.

_____. **Vagas**. Santa Bárbara d'Oeste, 2019b. Disponível em: <https://www.superpaguemenos.com.br/vagas/s>. Acesso em: 14 abr. 2021.

_____. **Código de Ética e Conduta**. Santa Bárbara d'Oeste, 2019c. Disponível em: https://io2.convertiez.com.br/m/superpaguemenos/uploads/codigo_de_etica.pdf. Acesso em: 14 abr. 2021.

UNITED STATES CODE. Public Law 102-166 – Nov. 21, 1991, 105 Stat. 1082 (42 U.S.C. 2000e note). United States House of Representatives. *In.*: **OLRC Home**. Washington/EUA, 1991. Disponível em: <https://uscode.house.gov/statutes/pl/102/166.pdf>. Acesso em: 21 mar. 2021.