



## INFORME SOBRE A MULHER NA GESTÃO EMPRESARIAL

### COBRANDO IMPULSO NO BRASIL

## SUMÁRIO

Índice de figuras  
Índice de tabelas  
Apresentação (OIT)  
Resumo Executivo  
Siglas  
Metodologia

### **1) BRASIL EM CONTEXTO: MULHERES E HOMENS NO MERCADO DE TRABALHO.....12**

Índice de Paridade de Gênero - Um resumo da situação ..... 12  
Informações sobre a participação do trabalho das mulheres no país, incluindo grupos vulneráveis - mulheres rurais, mulheres negras, mulheres com deficiência..... 13

### **2) A LIDERANÇA EMPRESARIAL DAS MULHERES NO BRASIL.....19**

Dados de contexto: a participação de mulheres em cargos de alta gestão ..... 19  
Análise do teto de vidro, das paredes de vidro e labirinto de cristal .....20  
A participação das mulheres nos Conselhos de Administração. ....20  
Resultados do levantamento específico:  
participação das mulheres nas empresas analisadas ..... 21

### **3) OS OBSTÁCULOS PARA A LIDERANÇA EMPRESARIAL DAS MULHERES.....35**

Principais barreiras com as quais as mulheres lidam para acessar cargos gerenciais..... 35  
O duplo papel do trabalho das mulheres: a falta de compatibilidade entre o trabalho produtivo e reprodutivo, sob um modelo de gestão empresarial baseado na disponibilidade total, particularmente nos níveis mais altos da gestão. .... 43  
Espaços de poder e de tomada de decisão. .... 43  
Novos modelos sociais empresariais. .... 45

### **4) O QUE AS EMPRESAS PODEM FAZER? E OS GOVERNOS?..... 44**

Iniciativas de igualdade e diversidade de gênero nas empresas do país. .... 44  
Papel das empresas e instituições..... 45  
Quais medidas de igualdade e diversidade as empresas brasileiras estão aplicando na prática? ..... 49  
Princípios de Empoderamento das Mulheres - WEPs ..... 52  
Mulheres na Cadeia de Suprimentos ..... 53  
Barreiras também quando se trata de seus próprios negócios..... 54

**5) CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS.....58**

Resumo das principais conclusões do relatório ..... 58

Prioridades e medidas para a agenda institucional e empresarial..... 62

**6) BIBLIOGRAFIA ..... 67**

**7) ANEXO I – TABELAS E DADOS DAS ENTREVISTAS REALIZADAS PELA OIT 2017 ..... 69**

**ÍNDICE DE FIGURAS**

Figura 1 - Sexo por Tamanho da Empresa. Brasil. %. 2017..... 8

Figura 2 - Tipo de Empresa dos Entrevistados – Nacional ou Local / Multinacional. Brasil. %. 2017..... 9

Figura 3 - Tamanho da Empresa dos Entrevistados. Brasil. %. 2017 ..... 9

Figura 4 - Proporção de Mulheres nas Empresas. Brasil. %. 2017..... 11

Figura 5: Distribuição percentual da população ocupada por setores de atividade. Brasil. %. 2010..... 13

Figura 6: Distribuição das Mulheres Ocupadas por Posição na Ocupação. %. Brasil. 2004-2014 ..... 14

Figura 7: Proporção da população ocupada em trabalhos formais. %. Brazil. 2010. .... 16

Figura 8 - Existência de política de igualdade de oportunidade de contratação ou política de diversidade e inclusão nas empresas. Brasil. %. 2017..... 20

Figura 9: Existência de política de igualdade de oportunidade de contratação ou política de diversidade e inclusão por tipo de empresa. Brasil. %. 2017. .... 21

Figura 10: Existência da posição de CEO na empresa. Brasil. %. 2017. .... 21

Figura 11 - Proporção de empresas que possuem mulheres como CEO. Brasil. %. 2017..... 22

Figura 12 - Proporção de empresas que possuem mulheres como CEO segundo existência de política de igualdade de contratação e diversidade e inclusão. Brasil. %. 2017..... 22

Figura 13 - Proporção de empresas que possuem mulheres como CEO segundo os entrevistados do sexo masculino e do sexo feminino. Brasil. %. 2017. .... 23

Figura 14 - Proporção de empresas que possuem mulheres como CEO segundo proporção de mulheres nas empresas. Brasil. %. 2017. .... 23

Figura 15: Existência de conselho diretivo na empresa. Brasil. %. 2017. .... 24

Figura 16: Presidente do Conselho segundo sexo. Brasil. %. 2017..... 24

Figura 17: Presidente do Conselho segundo sexo e existência de política de igualdade de oportunidade de contratação ou política de diversidade e inclusão. Brasil. %. 2017. .... 25

Figura 18 - Proporção de empresas segundo a participação de mulheres no conselho diretivo. Brasil. %. 2017 ..... 25

Figura 19 - Proporção de empresas segundo a participação de mulheres no conselho diretivo segundo existência de política de igualdade de oportunidade de contratação ou política de diversidade e inclusão. Brasil. %. 2017 ..... 26

Figura 20 - Proporção de Mulheres por Tipo de Empresa. Brasil. %. 2017 ..... 26

Figura 21 - Proporção de Mulheres por Tamanho de Empresa. Brasil. %. 2017 ..... 27

Figura 22 – Existência de política de igualdade de oportunidade de contratação ou política de diversidade e inclusão por tipo de empresa. Brasil. %. 2017 ..... 28

Figura 23 - Existência de política de igualdade de oportunidade de contratação ou política de diversidade e inclusão por tamanho de empresa. Brasil. %. 2017 ..... 28

Figura 24 - Percepção dos entrevistados sobre a dificuldade de retenção de mulheres qualificadas. Brasil. %. 2017. .... 29

Figura 25 - Percepção dos entrevistados sobre a dificuldade de retenção de mulheres bem qualificadas por tipo de empresa. Brasil. %. 2017..... 29

Figura 26 - Percepção dos entrevistados sobre a dificuldade de retenção de mulheres bem qualificadas por tamanho de empresa. Brasil. %. 2017..... 30

Figura 27 - Percepção dos entrevistados sobre a dificuldade de retenção de mulheres bem qualificadas segundo existência de política de igualdade de oportunidade de contratação ou política de diversidade e inclusão. Brasil. %. 2017. .... 30

Figura 28 - Percepção da cultura da empresa em termos de dominância dos sexos. Brasil. %. 2017..... 31

Figura 29 - Percepção da cultura da empresa em termos de dominância dos sexos, por sexo do entrevistado. Brasil. %. 2017. .... 32

Figura 30 - Percepção da cultura da empresa em termos de dominância dos sexos, por sexo do entrevistado e composição feminina das empresas. Brasil. %. 2017. .... 32

Figura 31 - Existência de mulheres dependendo da posição hierárquica nas empresas. Brasil. %. 2017..... 35

Figura 32 - Existência de mulheres dependendo da posição hierárquica nas empresas segundo existência de política de igualdade de oportunidade de contratação ou política de diversidade e inclusão. Brasil. %. 2017. .... 35

Figura 33 - Proporção de mulheres no nível de diretoria segundo área das empresas. Brasil. %. 2017..... 36

Figura 34 - Proporção de mulheres no nível de diretoria segundo área das empresas (por tipo de empresa). Brasil. %. 2017. .... 36

Figura 35: Proporção de mulheres no nível de diretoria segundo área das empresas segundo existência de política de igualdade de oportunidade de contratação ou política de diversidade e inclusão. Brasil. %. 2017. .... 37

Figura 36: Proporção de empresas que possuem mulheres na média gerência segundo área das empresas. %. Brasil. 2017..... 38

Figura 37: Proporção de mulheres no nível de gerência média segundo área das empresas (por tipo de empresa). Brasil. %. 2017..... 38

Figura 38: Proporção de mulheres no nível de gerência média segundo área das empresas segundo existência de política de igualdade de oportunidade de contratação ou política de diversidade e inclusão. Brasil. %. 2017..... 39

Figura 39: Percepção sobre dificuldade de mulheres ascenderem na carreira segundo habilidade e qualificação. Brasil. %. 2017..... 39

Figura 40: Percepção sobre dificuldade de mulheres ascenderem na carreira segundo eficácia da liderança. %. 2017. .... 40

Figura 41 - Percepção sobre dificuldade de mulheres ascenderem na carreira segundo cultura da empresa, sociedade e tradições. %. 2017. .... 40

Figura 42 - Percepção sobre a disponibilidade para o trabalho a qualquer hora, em qualquer lugar. Brasil. %. 2017. .... 41

Figura 43 – Melhora nos Negócios segundo Iniciativas de Igualdade e Diversidade de Gênero. Brasil. %. 2017. .... 45

Figura 44 - Magnitude do Aumento dos Lucros segundo Iniciativas de Igualdade e Diversidade de Gênero. Brasil. %. 2017. .... 46

Figura 45 - Canais de melhora de resultados segundo iniciativas de igualdade e diversidade de gênero. Brasil. %. 2017. .... 46

Figura 46: Impacto da tecnologia no trabalho flexível e home office. Brasil. %. 2017 ..... 47

Figura 47: Figura Mudança na produtividade em função da tecnologia e jornada de trabalho flexível. Brasil. %. 2017. .... 47

Figura 48: Impacto da tecnologia no trabalho flexível e home office segundo existência de política de igualdade de oportunidade de contratação ou política de diversidade e inclusão. Brasil. %. 2017 ..... 48

Figura 49: Classificação de iniciativas para promoção da igualdade segundo eficácia. Média. Brasil. 2017. .... 48

Figura 50: Principais práticas de diversidade e políticas de inclusão, motivos e obstáculos. %. Global. 2018 ..... 50

### ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 Distribuição de Empresas por Atividade Econômica. Números absolutos e %. Brasil. 2018. .... 10

Tabela 2 Tabela Distribuição de funcionários por departamento dentro da empresa. Números absolutos e %. Brasil. 2018. .... 10

Tabela 3: Tabela Distribuição das pessoas ocupadas por atividade econômica 2004-2014. %. Brasil. .... 15

Tabela 4: Disparidade de pontos de vista sobre intervenções percebidas entre as 5 mais eficazes dentro de cada grupo. .... 49

Tabela 5: Recomendações no âmbito da liderança, política e cultura aos líderes empresariais para aumentar a diversidade de gênero nas empresas. Global. 2018 ..... 50

Tabela 6: Proporção de mulheres para cargos gerência sênior em Recursos Humanos e Responsabilidade Social Corporativa. Número absoluto e %. Brasil. 2017. .... 66

Tabela 7: Proporção de mulheres para cargos gerência sênior em Administração, Comunicação e Relações Públicas. Número absoluto e %. Brasil. 2017. .... 67

Tabela 8: Proporção de mulheres para cargos gerência sênior em Marketing e Vendas, P&D. Número absoluto e %. Brasil. 2017. .... 67

Tabela 9: Proporção de mulheres para cargos gerência sênior em Lucros e Prejuízos e Operações. Número absoluto e %. Brasil. 2017. .... 68

Tabela 10: Proporção de mulheres para cargos gerência sênior em Gerência Geral. Número absoluto e %. Brasil. 2017. .... 68

Tabela 11: Proporção de mulheres em cargo júnior, supervisão, administrativos e gerência média. Número absoluto e %. Brasil. 2017. .... 69

Tabela 12: Proporção de mulheres em cargos de gerência sênior e cargos executivos. Número absoluto e %. Brasil. 2017. .... 69

Tabela 13: Proporção de mulheres para cargos gerência média em Recursos Humanos e Responsabilidade Social Corporativa. Número absoluto e %. Brasil. 2017. .... 70

Tabela 14: Proporção de mulheres para cargos gerência média em Finanças e Administração e Comunicação e Relações Públicas. Número absoluto e %. Brasil. 2017. .... 70

Tabela 15: Proporção de mulheres para cargos gerência média em Marketing e Vendas e P&D. Número absoluto e %. Brasil. 2017. .... 70

Tabela 16: Proporção de mulheres para cargos gerência média em Lucros e Prejuízos e Operações. Número absoluto e %. Brasil. 2017. .... 71

Tabela 17: Proporção de mulheres para cargos gerência média na gerência geral. Número absoluto e %. Brasil. 2017..... 71

## APRESENTAÇÃO OIT

### RESUMO EXECUTIVO

Nos últimos anos, uma gama de organizações e instituições desenvolveram estratégias e programas para debater a presença de mulheres nas empresas e na alta gestão. Há, igualmente, um foco crescente na participação nas tomadas de decisão e em sua inclusão nos conselhos de administração. As mulheres estão cada vez mais ocupando espaços na gerência das empresas e sua presença na gerência média é quase similar à participação masculina, entretanto, em posições mais sêniores, ainda permanece pequena sua presença.

No Brasil, ao longo das últimas décadas, as mulheres têm aumentado efetivamente sua participação no mercado de trabalho. Embora superem os homens na formação acadêmica, ainda encontram os desafios dos padrões sociais, da divisão sexual do trabalho e das práticas no ambiente corporativo. A presença delas em diversos setores deixa evidente seu talento e conhecimento em termos de gestão. Entretanto, é possível constatar que poucas mulheres brasileiras têm avançado aos cargos mais altos tais como CEO (*Chief Executive Officer*) ou como membros de conselhos de administração.

Além dos desafios que enfrentam no mercado de trabalho, como a conciliação da carreira e família, também precisam lidar com outros obstáculos invisíveis: os estereótipos. Uma medida fundamental para o avanço e promoção da igualdade de condições é a desconstrução dos estereótipos de gênero, responsáveis por uma construção histórica de papéis que excluem as mulheres ou dificultam a sua inserção no mundo empresarial. Apenas a contratação de mais mulheres em posições de gestão, bem como a sua exposição, não são suficientes para eliminar os estereótipos. Da mesma maneira, a introdução de políticas, em si, pode não ser suficiente para impulsionar os indicadores. É fundamental construir uma cultura inclusiva mais ampla para que mudanças aconteçam. As organizações devem adotar medidas proativas para erradicar o preconceito e as demais barreiras invisíveis (ou não) para alcançar maior crescimento econômico e empresarial. Este informe pretende dar luz a alguns indicadores no mundo empresarial que podem ser chave para a construção de políticas e tomadas de ações eficazes em busca de uma igualdade de condições para a inserção, permanência e ascensão no mundo do trabalho.

Cada vez mais estudos destacam a relação que existe entre a igualdade de gênero e o crescimento do Produto Interno Bruto (PIB). Além disso, há correlação entre diversidade de gênero em cargos de alta gestão e melhores resultados financeiros, pois a presença de mulheres traz uma combinação de habilidades de liderança que potencializam o rendimento empresarial. Este informe destaca estudos nacionais e internacionais, bem como estatísticas brasileiras sobre o mercado de trabalho em um contexto geral. Ainda que os estudos aqui apresentados possam dar uma ideia das tendências em termos de equilíbrio de gênero na gestão empresarial, é possível que não representem o contexto nacional em seu conjunto. Além disso, as

metodologias e amostras utilizadas são diferentes, o que não as fazem comparáveis. Apresentam-se também os resultados da pesquisa realizada pela OIT com empresas brasileiras em 2017 e seus pontos de destaque, tais como o que as empresas estão fazendo em termos de políticas de igualdade de contratação ou políticas de diversidade e inclusão.

As perspectivas são positivas e cada vez mais se somam argumentos a favor de aumentar a participação da mulheres em cargos de alta gestão. Medidas estão sendo implementadas pelas empresas para promover a igualdade de gênero e aumentar a presença de mulheres no seus quadros. Este informe compartilha dados e estratégias que permitem que mais empresas possam estimular um equilíbrio de gênero nos cargos executivos de gestão empresarial.

## SIGLAS

BCG – Boston Consulting Group

CEO – Chief Executive Officer

IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IFC – International Finance Corporation

IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada

PIB – Produto Interno Bruto

PNAD - Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios

GEM – Global Entrepreneurship Monitor

ODS – Objetivos do Desenvolvimento Sustentável

OIT – Organização Internacional do Trabalho

ONU – Organização das Nações Unidas

RME – Rede Mulher Empreendedora

SEPPIR - Secretaria de Políticas de Promoção da Igualdade Racial

SPM – Secretaria Nacional de Políticas para Mulheres

STEM – Ciência, Tecnologia, Engenharia e Matemática

WEPs – Princípios de Empoderamento das Mulheres

## METODOLOGIA

A base central deste relatório é o resultado de entrevistas realizadas pela OIT (Organização Internacional do Trabalho) no Brasil em 2018. A amostra é formada por 419 participantes que se identificaram como funcionários de



empresas privadas. A pesquisa procurou investigar o tamanho das empresas, a proporção de funcionários e funcionárias, a existência ou não de políticas de igualdade de oportunidade de contratação ou políticas de diversidade e inclusão, e o impacto da igualdade e diversidade de gênero. Também foram perguntadas questões a respeito da presença de mulheres em diferentes níveis hierárquicos, incluindo o cargo de CEO (*Chief Executive Officer*) e a existência de conselho diretivo, bem como se o fato de as mulheres serem muito qualificadas significaria um desafio na retenção delas e na indicação de mais mulheres para cargos de gerência mais *sênior*. Temas como tecnologia, trabalho remoto e plataforma de gerenciamento de projetos também foram abordados para apurar sobre o trabalho flexível e avaliar se estes trouxeram alguma mudança em termos de produtividade. Afirmarções sobre qualificação profissional, disponibilidade para o trabalho e mobilidade, bem como liderança e cultura foram apresentados para indicar se havia concordância dos funcionários. Finalmente, eles foram perguntados como percebiam a cultura de sua empresa em termos de gênero: predominantemente masculina, predominantemente feminina, ou inclusiva.

Dos entrevistados, 177 (42,24%) são mulheres e 242 (57,76%) são homens. Essa proporção se mantém independente do tamanho da empresa, conforme mostrado na Figura 1. A maior parte dos participantes trabalha em tempo integral nas empresas, representando 81,8% e 26,97% desempenham papéis de gerência de pessoas (uma ou mais), enquanto que 73,03% são responsáveis por um departamento ou unidade de negócios.

### Sexo por tamanho da empresa

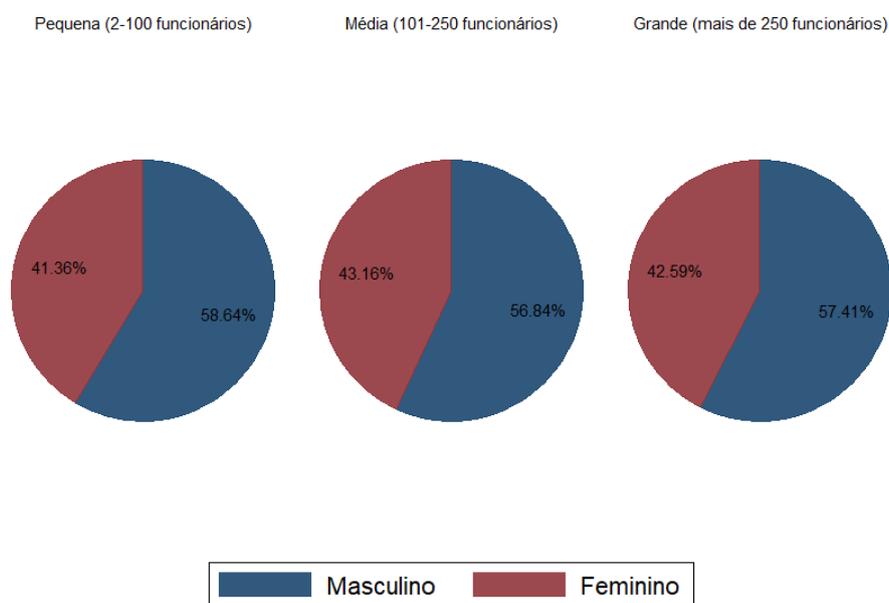


Figura 1 - Sexo por Tamanho da Empresa. Brasil. %. 2018.  
Fonte: Pesquisa OIT, 2018.

A Figura 2 apresenta a proporção nacionais e multinacionais entre as empresas dos entrevistados. Nesse sentido, apenas ¼ da amostra é composta por empresas multinacionais. A Figura 3 mostra o tamanho das empresas, indicando que a amostra possui a mesma proporção de empregados de empresas pequenas e grandes, e 22,67% das empresas são consideradas médias.

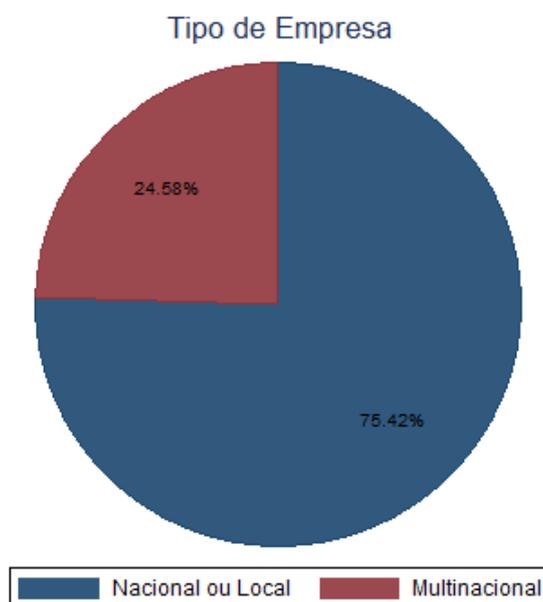


Figura 2 - Tipo de Empresa dos Entrevistados – Nacional ou Local / Multinacional. Brasil. %. 2018  
Fonte: Pesquisa OIT, 2018

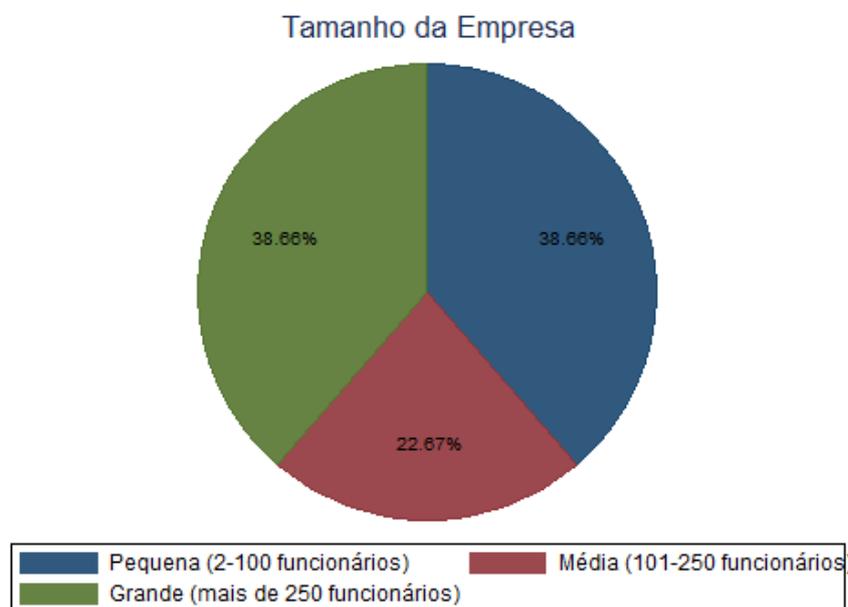


Figura 3 - Tamanho da Empresa dos Entrevistados. Brasil. %. 2018  
Fonte: Pesquisa OIT, 2018

A tabela 1 apresenta a distribuição de empresas da amostra por atividade econômica e aponta que quase 20% delas são de serviços (ou outros) seguidas por varejo (16,71%) e de informação e comunicação (12,65%).

Tabela 1 Distribuição de Empresas por Atividade Econômica. Números absolutos e %. Brasil. 2018.

Atividade Econômica	Frequência Absoluta	%
Agricultura	9	2,15
Mineração	2	0,48
Indústria	29	6,92
Energia	3	0,72
Construção	25	5,97
Varejo	70	16,71
Serviços de Transporte e Armazenagem	12	2,86
Hotéis ou Restaurantes	4	0,95
Informação e Comunicação	53	12,65
Atividades Financeiras ou de Seguro	25	5,97
Atividades Imobiliárias	5	1,19
Atividades Profissionais, Científicas ou Técnicas	35	8,35
Serviços Administrativos ou de Suporte	22	5,25
Educação	20	4,77
Saúde ou Trabalho Social	16	3,82
Artes, Entretenimento ou Recreação	6	1,43
Outros Serviços	83	19,81
<b>Total</b>	<b>419</b>	<b>100</b>

Fonte: Pesquisa OIT, 2018.

Os entrevistados foram perguntados em qual área trabalham na empresa. A tabela 2 mostra que o departamento de tecnologia da informação é o que concentra o maior número de respondentes, 129 – seguido pelo departamento de administração (91) e o de vendas com 24 respondentes.

Tabela 2 Tabela Distribuição de funcionários por departamento dentro da empresa. Números absolutos e %. Brasil. 2018.

Departamento	Frequência Absoluta	%
Contabilidade	23	5,49
Administração	91	21,72
Comunicação	2	0,48
Consultoria	8	1,91
Serviços de Criação	2	0,48
Serviços ao Cliente	4	0,95
Design/Engenharia	7	1,67
Finanças	20	4,77
Gerência	22	5,25
Recursos Humanos	14	3,34
TI	129	30,79
Marketing	1	0,24

Pesquisa de Mercado	2	0,48
Operações/Produção	12	2,86
Planejamento	8	1,91
Compras	3	0,72
Controle de Qualidade	5	1,19
Vendas	24	5,73
Treinamento	5	1,19
Nenhum dos Outros	37	8,83
<b>Total</b>	<b>419</b>	<b>100</b>

Fonte: Pesquisa OIT, 2018.

A pesquisa também pergunta qual é a proporção de mulheres nas empresas dos entrevistados. Nesse sentido, a Figura 3 mostra que mais de 59% das empresas da amostra possuem menos de 40% de mulheres. Ainda, apenas 6,92% das empresas possuem proporção de mulheres superior a 60%.

Proporção de Mulheres nas Empresas

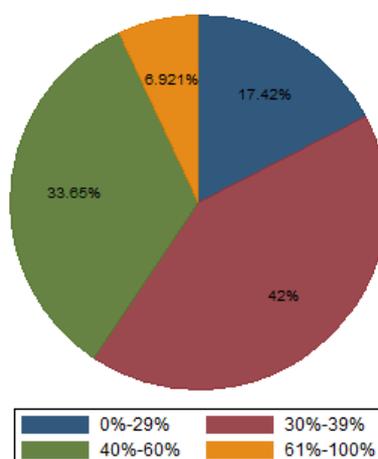


Figura 4 - Proporção de Mulheres nas Empresas. Brasil. %. 2018

Fonte: Pesquisa OIT, 2018.

Finalmente, foram utilizadas informações secundárias de apoio, fontes oficiais de onde os dados foram extraídos para contextualizar o cenário brasileiro sobre as mulheres e homens no mercado de trabalho, bem como as principais iniciativas que estão em andamento e impulsionando o país.

## 1) BRASIL EM CONTEXTO

### Mulheres e Homens no Mercado de Trabalho

O Brasil nas últimas décadas se empenhou na construção e criação de oportunidades e condições básicas de cidadania para a toda a população. Significativos avanços foram realizados para as mulheres e homens no âmbito de trabalho, promoção dos direitos e igualdade racial. A construção da igualdade de gênero é um desafio que não pode ser desconsiderado.

## ÍNDICE DE PARIDADE DE GÊNERO - UM RESUMO DA SITUAÇÃO

Nas últimas décadas o Brasil tem experimentado avanços para as mulheres e nas questões do mundo do trabalho. Desde 2006, o Fórum Econômico Mundial publica relatório com um *ranking* sobre as diferenças globais entre gêneros. A paridade entre homens e mulheres de 144 países é avaliada nas variáveis: participação e oportunidade econômica, educação, capacitação política, saúde e sobrevivência. De acordo com o documento, a paridade de gênero é fundamental para se entender como as economias e sociedades prosperam.

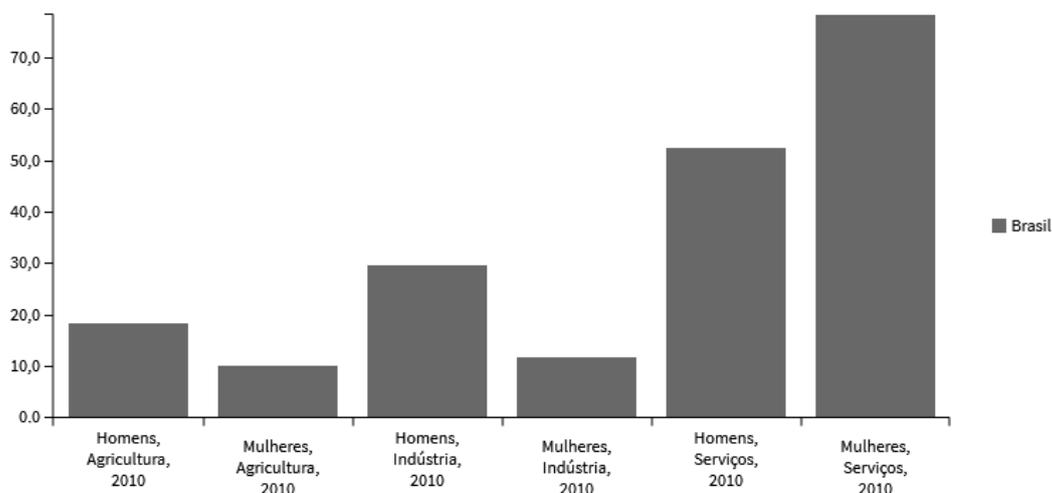
O Brasil, em 2017, ocupava a 90ª colocação do índice dentre os países pesquisados. Destacam-se positivamente as questões educacionais, de saúde e sobrevivência, tais como as taxas educacionais, de inscrição no ensino primário, secundário e superior, que obtiveram as melhores pontuações. Entretanto, vale ressaltar, que o Brasil, em 2016, estava na 79ª posição dessa classificação, o que representou uma perda de algumas posições em apenas um ano..

O relatório do Banco Mundial, *Mulheres, Empresas e o Direito 2018*, aponta que o sistema de licença parental hoje é adotado em 58 economias e o Brasil não é uma delas. No país são previstos 120 dias de licença-maternidade integralmente remunerada, em conformidade com a Convenção de Proteção à Maternidade da Organização Internacional do Trabalho (OIT), mas apenas cinco dias de licença-paternidade, o que também é o caso das economias da América Latina e do Caribe. Foram avaliados 189 países em sete indicadores do documento: acesso às instituições, uso da propriedade, acesso ao emprego, incentivos ao trabalho, acesso aos tribunais, acesso ao crédito e proteção da mulher contra a violência. O documento ainda ressalta que a participação da mulher no mercado de trabalho tem um impacto positivo no crescimento econômico e na redução da pobreza. Estima-se que a redução das desigualdades de gênero poderia aumentar em 3,3%, ou 382 bilhões de reais, o Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro (Banco Mundial, 2018).

### **INFORMAÇÕES SOBRE A PARTICIPAÇÃO DO TRABALHO DAS MULHERES NO PAÍS INCLUINDO GRUPOS VULNERÁVEIS - MULHERES RURAIS, MULHERES NEGRAS, MULHERES COM DEFICIÊNCIA**

A participação da mão-de-obra feminina cresceu nos últimos 30 anos, conforme a expansão de oportunidades econômicas e possibilitou a entrada de muitas mulheres no mercado de trabalho. Segundo dados do IBGE, as mulheres representam 51,5% dos brasileiros e são 43,8% dos trabalhadores no Brasil. A população residente por situação de domicílio em 2010 era composta por 160 milhões na zona urbana (o Brasil é um país urbano desde a década de 1970) e 30 milhões na zona rural. A distribuição da população ocupada por setores de atividade registra a grande parte dos trabalhadores no setor de serviços com presença de 78,3% mulheres e 52,3% de homens, respectivamente. Na indústria e agricultura as mulheres têm a menor participação. A maior disparidade, entretanto, encontra-se no setor da indústria onde os homens perfazem 29,5% e as mulheres 11,8% (IBGE, Censo Demográfico 2010).

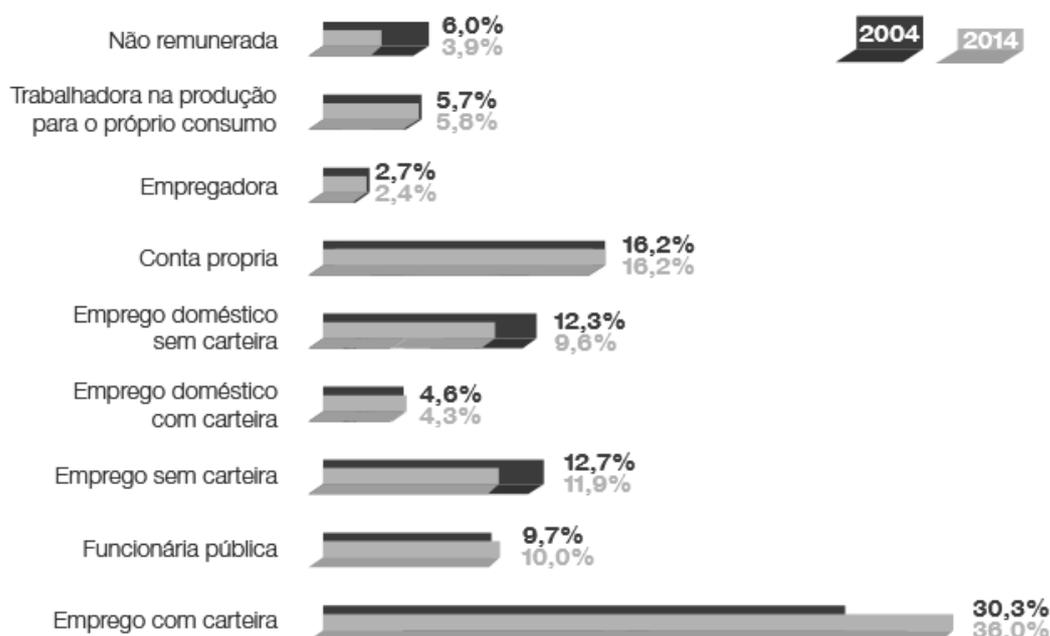
Figura 5: Distribuição percentual da população ocupada por setores de atividade. Brasil. %. 2010



Fonte: IBGE, Censo Demográfico 2010

Em 2013, as mulheres no meio rural eram mais de 14 milhões, que junto com suas famílias eram responsáveis por importante parte da produção de alimentos do país - representando 41% das entregas do Programa de Aquisição de Alimentos. Ressaltando-se a importância da agricultura familiar, para além de demarcação, regularização e desinstituição (uma medida legal tomada para concretizar a posse efetiva da terra depois da etapa final do processo) de áreas indígenas e quilombolas, é necessário assegurar às mulheres rurais o direito à terra para que tenham voz na gestão de seus territórios (ONU Mulheres, 2016). No período de 2004 a 2014, a estrutura produtiva brasileira incorporou mais de 15 milhões de trabalhadoras e trabalhadores – desse total, 49,5% eram mulheres (ONU Mulheres, 2016). Nesse mesmo período houve um crescimento do emprego formal que passou de 26,2% para 36,0% do total de mulheres ocupadas. Em 2014, do total do emprego feminino, 21,5% não tinham carteira assinada (em 2004 esse percentual era de 26,6), conforme figura abaixo:

Figura 6: Distribuição das Mulheres Ocupadas por Posição na Ocupação. %. Brasil. 2004-2014



Fonte: IBGE – PNAD 2004-2014 apud ONU Mulheres, 2016.

No caso das 500 maiores empresas com operação no Brasil, as mulheres são pouco mais de 35% dos colaboradores, porém apenas 13,6% estão em cargos de chefia. No caso das mulheres negras, apenas 1,6% delas ocupam cargos de gerência e somente 0,4% das posições de executivos do país. Pessoas com deficiência representam 2,3% das folhas de pagamento e 0,6% em posição de chefia (Instituto Ethos, 2016). No Brasil existem 45 milhões de pessoas com algum tipo de deficiência (24% da população de acordo com o IBGE 2010). As mulheres com deficiência integram 16% da população economicamente ativa, ao passo que os homens 22%.

Um elemento importante ao se refletir sobre desigualdades e os cargos que homens e mulheres ocupam no mercado de trabalho diz respeito à segregação ocupacional. Conforme é possível conferir na tabela 3, ainda é presente a inserção ocupacional determinada pela divisão sexual do trabalho e pela atribuição social do que são atividades femininas e masculinas, refletindo na distribuição de pessoas por atividade econômica no cenário brasileiro. Serviços domésticos, educação, saúde e serviço sociais são os que têm uma representação mínima da participação de trabalho masculina (tabela 3).

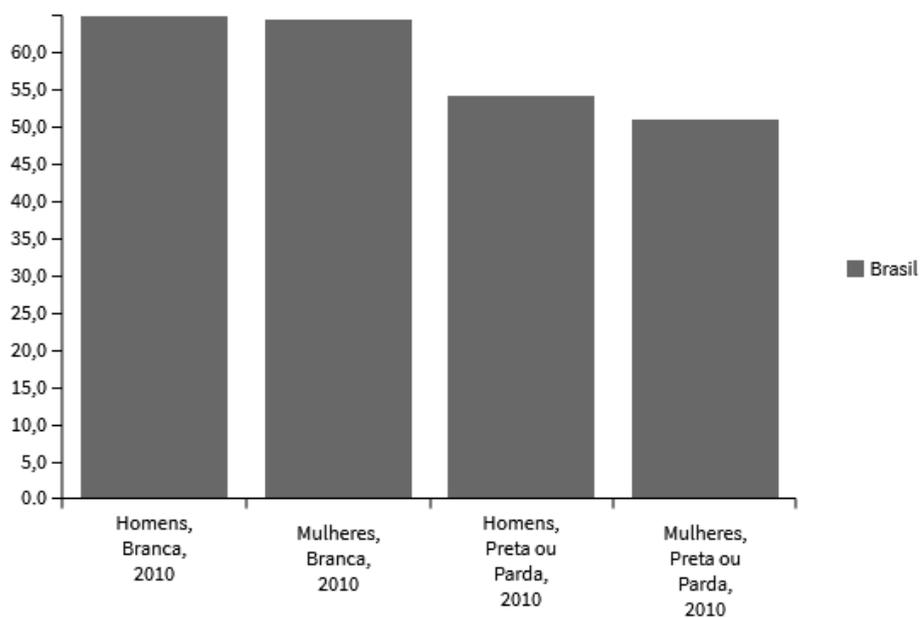
Tabela 3: Tabela Distribuição das pessoas ocupadas por atividade econômica 2004-2014. %. Brasil.

	2004		2014	
	Mulheres	Homens	Mulheres	Homens
Atividades agrícolas, pesca e exploração florestal	15,6%	23,4%	10,5%	16,9%
Indústria	12,6%	16,4%	11,1%	14,7%
Construção	0,4%	10,9%	0,7%	15,7%
Comércio e reparação	15,8%	18,3%	17,5%	18,6%
Alojamento e alimentação	4,2%	3,0%	6,2%	3,5%
Transporte, armazenagem e comunicação	1,3%	7,1%	1,7%	8,4%
Administração pública, defesa e seguridade social	4,5%	5,5%	5,1%	5,4%
Educação, saúde e serviços sociais	16,5%	3,5%	18,3%	4,3%
Outros serviços coletivos, sociais e pessoais	5,8%	3,0%	6,2%	2,7%
Serviços domésticos	17,0%	0,9%	13,9%	0,1%
Outras atividades ou atividades mal definidas	6,2%	7,9%	8,7%	8,8%
Total	34.786.567	47.893.414	42.419.713	55.692.727

Fonte IBGE – PNAD 2004-2014 apud ONU Mulheres, 2018.

O crescimento da presença de mulheres negras no mercado de trabalho pode ser observado. Em 2004, 19% das mulheres negras estavam empregadas no comércio, indústria de transformação, alojamento, alimentação, serviços de saúde, educação e sociais. Em 2014, passaram para 25%. E mesmo que o emprego doméstico seja a principal ocupação entre as mulheres negras, houve um declínio de 21,5% para 17,6%. De acordo com o Censo Demográfico de 2010 a proporção da população ocupada em trabalhos formais corresponde a 64,8% para as mulheres brancas e 50,8% para mulheres negras.

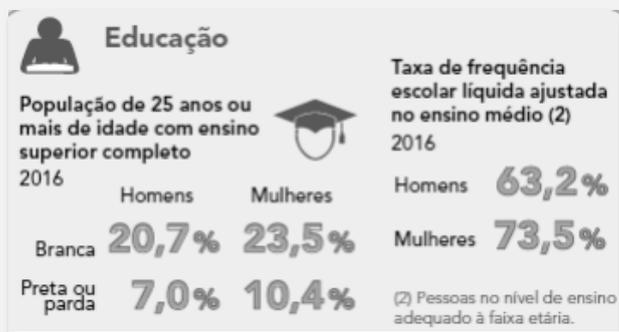
Figura 7: Proporção da população ocupada em trabalhos formais. %. Brasil. 2010.



Fonte: IBGE, Censo Demográfico 2010.

O estudo do IBGE “Estatísticas de gênero: indicadores sociais das mulheres no Brasil” atualizado em 2018 analisou as condições de vida das brasileiras a partir de um conjunto de indicadores proposto pelas Nações Unidas. Conclui que as mulheres brasileiras estudam mais, ganham menos e passam mais tempo ocupadas com tarefas domésticas do que os homens.

Os dados do IBGE, baseados na Pnad Contínua (Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílio), mostram, ainda, que, no Nordeste, a desigualdade no tempo gasto pelas mulheres em tarefas domésticas é 80% maior do que os homens, chegando a 19 horas semanais. Para conciliar o trabalho remunerado com afazeres domésticos, as mulheres procuram jornadas mais flexíveis, com carga horária reduzida. A proporção das que trabalham em período parcial, de até 30 horas semanais, é de 28,2%, enquanto que no caso dos homens o percentual é de 14,1%. Nas regiões Norte e Nordeste, a proporção de mulheres com jornada flexível é de cerca de 40%. Regionalmente, a maior desigualdade foi encontrada no Nordeste, onde as mulheres dedicaram 19,0 horas semanais àquelas atividades, ou 80% de horas a mais do que os homens. As mulheres negras são as que mais se dedicam aos cuidados de pessoas e afazeres domésticos, com 18,6 horas semanais. Entre os homens, o indicador pouco varia quando se considera a cor ou raça ou região.



A participação das mulheres no mercado de trabalho vem se afirmando e cada vez mais ocupam cargos de gerência. Entretanto, seus rendimentos não acompanham essa evolução e a jornada total de trabalho continua alta. A média salarial feminina corresponde a 74,5% da média salarial masculina, de acordo com a Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílio (Pnad) de 2014, do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). Para as mulheres negras, além da diferença salarial tem-se ainda uma concentração em atividades de menor remuneração. No nível educacional, as mulheres contam com mais anos de estudos. Entre 2004 e 2014, as mulheres e homens aumentaram de 6,8 e 6,5 anos de estudos para 8 e 7,5 anos, respectivamente. No ensino superior, as mulheres estão mais presentes, com 63,3% de jovens entre 18 e 24 matriculadas sendo os homens 53,2% (PNAD 2004 e 2014).

Em todo o mundo, as mulheres fazem a grande maioria do trabalho não remunerado, incluindo assistência à infância, o cuidado familiar com crianças e idosos, culinária, limpeza e agricultura. Este trabalho não remunerado é essencial para que as famílias e as economias funcionem, mas também é menos valorizado do que o trabalho remunerado.

## 2) A LIDERANÇA EMPRESARIAL DAS MULHERES NO BRASIL

### Dados de contexto – a participação de mulheres em cargos de alta gestão

Um dos indicadores de desigualdade de gênero que se pode observar é a participação das mulheres em cargos de alta gestão dentro das organizações. As mulheres seguem encontrando barreiras, muitas vezes sutis e invisíveis para ascender a cargos de decisão. Embora as mulheres tenham aumentado significativamente sua participação no mercado de trabalho no mundo todo, ainda persiste uma estagnação em cargos de gerência *sênior*. De acordo com ONU Mulheres<sup>1</sup>, o quadro se mantém desde 2004, não ultrapassando os 24% em diversos países (apenas a Rússia atinge 43%). Pesquisa Mckinsey, de 2013, com 345 empresas da Argentina, Brasil, Chile, Colômbia, México e Peru revelou que as mulheres ocupam 8% dos cargos executivos e representam 5% dos conselhos de administração.

Mercer (2016) com estudo em 42 países sobre mulheres no local de trabalho verificou que as mulheres representam apenas 35% da média da força de trabalho e que sua representação declina à medida que o nível da carreira avança. Globalmente as mulheres são 33% dos gerentes, 26% dos gerentes sênior e 20% dos executivos. De acordo com o relatório, as organizações estão falhando em construir uma base de talentos femininos. Das 500 maiores empresas brasileiras apenas 13,6% dos cargos de liderança são ocupados por mulheres (Instituto Ethos, 2016).

Pesquisa realizada em 2018 pela Talenses e Insper sobre a presença de mulheres em cargos de liderança nas organizações no Brasil revela que da amostra inicial, 920 empresas concluíram as respostas, trazendo as seguintes análises significantes:

- A probabilidade de o cargo de presidente ser ocupado por uma pessoa do sexo feminino diminui à medida em que o número de funcionários aumenta.

<sup>1</sup> Dados disponíveis em: <http://beijing20.unwomen.org/en/infographic/economy>

- A probabilidade de o cargo de presidente ser ocupado por uma pessoa do sexo feminino é menor para empresas com administração profissional quando comparadas a empresas sob administração familiar.

## **ANÁLISE DO TETO DE VIDRO, DAS PAREDES DE VIDRO E LABIRINTO DE CRISTAL**

A baixa presença de mulheres em cargos de alta gestão há décadas vem sendo constatada e o fenômeno do teto de vidro passou a ser discutido no final dos anos 1980. Em 2001, um documento da OIT (Organização Internacional do Trabalho) já apontava as consequências das desigualdades de gênero. Estas incluem as mulheres estarem concentradas em uma restrita gama de ocupações que têm menos responsabilidades e/ou pagam menos, ou terem que trabalhar meio período, onde há menos oportunidades para avançar. Muitas das dificuldades que as mulheres enfrentam para sobrepôr o teto de vidro podem ser explicadas pelas desigualdades do mercado de trabalho entre os sexos. Mesmo competentes e qualificadas, as mulheres olham através do teto de vidro e vêem o que são capazes de atingir, mas barreiras invisíveis as impedem de lograr os avanços. Mover-se lateralmente para áreas estratégicas e, em seguida, para cima, por meio dos caminhos centrais para posições-chave de executivos na estrutura piramidal, tão característica de grandes organizações, também é difícil para as mulheres. Portanto, às vezes essas barreiras são chamadas também de paredes de vidro.

O conceito do labirinto de cristal amplia a discussão sobre a ascensão das mulheres em suas carreiras. Tem como foco entender os motivos pelos quais as mulheres se concentram em determinadas áreas e níveis hierárquicos, ao invés de explicar como as mulheres se tornam líderes. Carli e Eagly (2007) apontam as razões pelas quais a metáfora do teto de vidro leva a uma compreensão errônea do contexto. Apontam que esta parte do princípio que as mulheres têm acesso igual a posições iniciais, que as barreiras são difíceis de detectar e imprevisíveis ou ainda que exista uma barreira homogênea e ignora a complexidade e a variedade de obstáculos que as mulheres têm que enfrentar. As autoras discorrem sobre como a presença de várias barreiras impedem as mulheres de avançar e que atravessar um labirinto requer persistência, consciência e conhecimento dos caminhos intrincados que estão à sua frente. A metáfora do labirinto conotaria a complexa jornada de desafios e os objetivos pelos quais se vale a pena lutar. A imagem de um labirinto é estrutural e compõe os desafios dos padrões sociais, a divisão sexual do trabalho e as práticas no ambiente corporativo, incluindo um modelo ideal de colaborador. Também incorpora as barreiras decorrentes dos preconceitos individuais, mas, ao invés de apenas responsabilizar o indivíduo, ressalta que as organizações e suas culturas reforçam e alimentam tais preconceitos.

## **A PARTICIPAÇÃO DAS MULHERES NOS CONSELHOS DE ADMINISTRAÇÃO**

No Brasil, Madalozzo (2011) analisou dados de 370 diferentes empresas para investigar a possibilidade de existência de teto de vidro para a promoção de mulheres à posição de CEO em empresas no país. Os resultados apontam que a existência de um conselho de administração diminui significativamente as chances das mulheres serem escolhidas para o cargo. O estudo mostra ainda que o conselho busca um profissional semelhante ao perfil já constituído, ou seja, majoritariamente masculino, diminuindo a probabilidade de se escolher uma CEO.

Pesquisa do IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa) de 2016 sobre a participação nos conselhos de administração aponta que em uma amostra de 339 empresas, a presença das

mulheres representa somente 7,9% do total de assentos efetivos disponíveis. A quantidade de mulheres nos conselhos tem se mostrado baixa no mundo todo. Aumentar sua representação nos conselhos é essencial para que haja mais mulheres na posição de CEO e que se traga diversidade para a tomada de decisão empresarial.

Estudo de 2016 realizado por Mercer destaca pontos importantes para a promoção da diversidade de gênero:

- É necessário que a alta direção promova a diversidade de gênero em todos os níveis da empresa, não apenas nos níveis mais básicos ou mais altos.
- A inclusão é tão importante quanto a diversidade para alcançar um efeito duradouro.
- É preciso que as empresas contem com políticas e a participação ativa da direção.
- As organizações devem analisar sua própria situação e decidir se foca na contratação, promoção, na retenção ou em alguma forma para que haja uma combinação.

## RESULTADOS DO LEVANTAMENTO ESPECÍFICO

### Participação das Mulheres nas Empresas Analisadas em 2018

Para aprofundar esta questão dentro do cenário brasileiro foi realizada pesquisa que, como informado na metodologia, procurou abranger a heterogeneidade de situações em torno do tema. Dentro dessa perspectiva das empresas pesquisadas, a proporção das que possuem política de igualdade de oportunidades no emprego ou políticas para diversidade e inclusão é de 69,21%, enquanto que 30,79% destas não possuem nenhum tipo de política nesse sentido (figura 8). Quando se divide a amostra por tipo de empresa verifica-se que as multinacionais têm um percentual maior que as nacionais no que tange a políticas: 74,76% e 67,41%, respectivamente (figura 9).

A sua empresa possui política de igualdade de oportunidade de contratação e D&I?

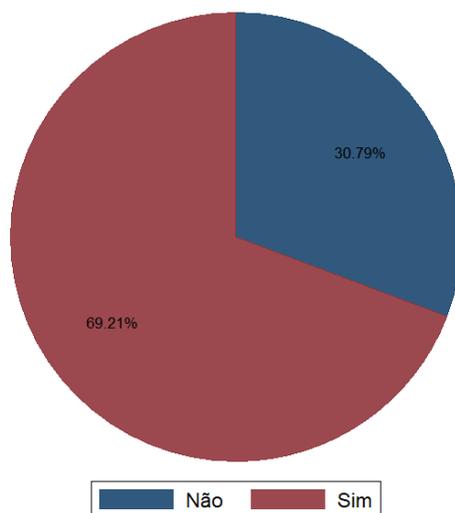


Figura 8 - Existência de política de igualdade de oportunidade de contratação ou política de diversidade e inclusão nas empresas. Brasil. %. 2018.

Fonte: Pesquisa OIT, 2018.

Sua empresa possui alguma política de igualdade de oportunidades de contratação e D&I? (por tipo de Empresa)

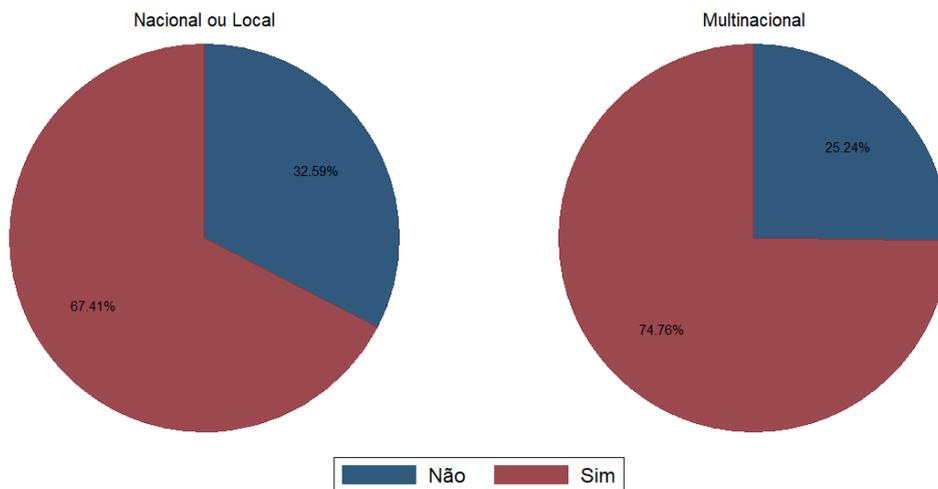


Figura 9: Existência de política de igualdade de oportunidade de contratação ou política de diversidade e inclusão por tipo de empresa. Brasil. %. 2018.

Fonte: Pesquisa OIT, 2018.

No âmbito da alta gestão das empresas pesquisadas, 276 (65,87%) delas possuem a posição de CEO. A amostra ainda revela que das empresas que possuem essa posição, 70 mulheres estão nesse cargo. Ao se analisar a diferença entre empresas nacionais ou multinacionais nessa dimensão (Figura 11), tem-se que as empresas nacionais tendem a ser mais diversas e inclusivas que as multinacionais, com 27,1% de mulheres como CEO nas nacionais e 21,4% nas multinacionais. A existência de política de igualdade de oportunidade de contratação ou política de diversidade e inclusão aqui, porém, não aparenta ter efeito nesse sentido. A Figura 12 apresenta esses diferenciais, indicando que a proporção de mulheres no cargo de CEO é praticamente a mesma entre empresas com e sem essas políticas.

A sua empresa possui CEO?

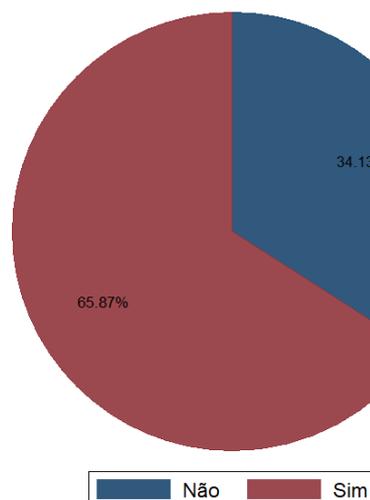


Figura 10: Existência da posição de CEO na empresa. Brasil. %. 2018.

Fonte: Pesquisa OIT, 2018.

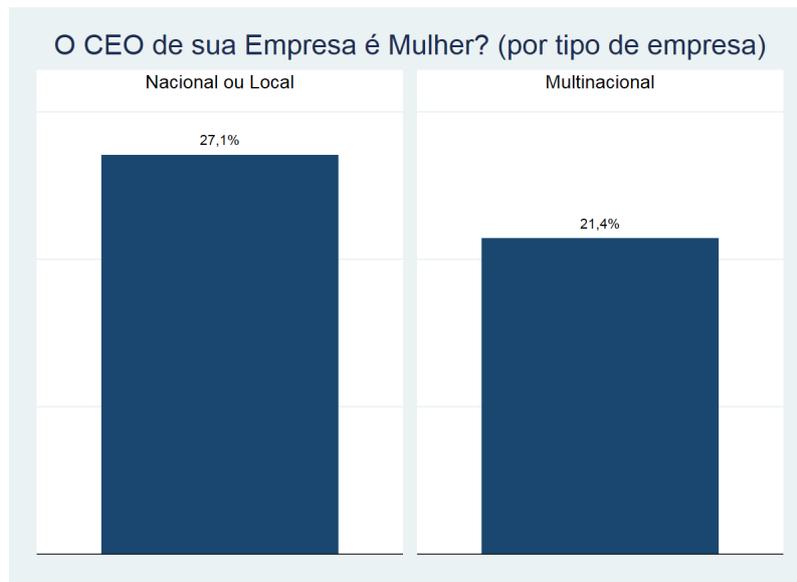


Figura 11 - Proporção de empresas que possuem mulheres como CEO. Brasil. %. 2018.  
Fonte: Pesquisa OIT, 2018.

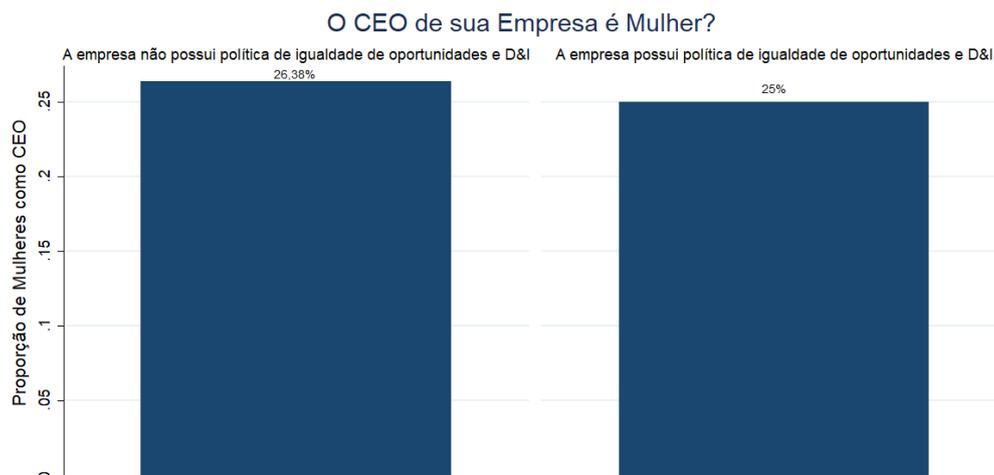


Figura 12 - Proporção de empresas que possuem mulheres como CEO segundo existência de política de igualdade de contratação e diversidade e inclusão. Brasil. %. 2018.  
Fonte: Pesquisa OIT, 2018.

Ao se analisar a proporção de empresas com CEO do sexo feminino, dividindo a amostra entre o sexo dos entrevistados (Figura 13), tem-se que apenas 12,9% dos homens entrevistados são liderados por uma CEO mulher, enquanto que 43,4% das mulheres entrevistadas são lideradas por CEOs mulheres. A Figura 14 quebra a amostra pela proporção de mulheres nas empresas e a correlação entre representatividade feminina e presença de CEOs mulheres é grande: apenas 13,6% das empresas que possuem menos de 30% de mulheres em seu corpo de funcionários possuem CEO mulher, enquanto que 50% das empresas com 60% ou mais de mulheres possuem CEO do sexo feminino.

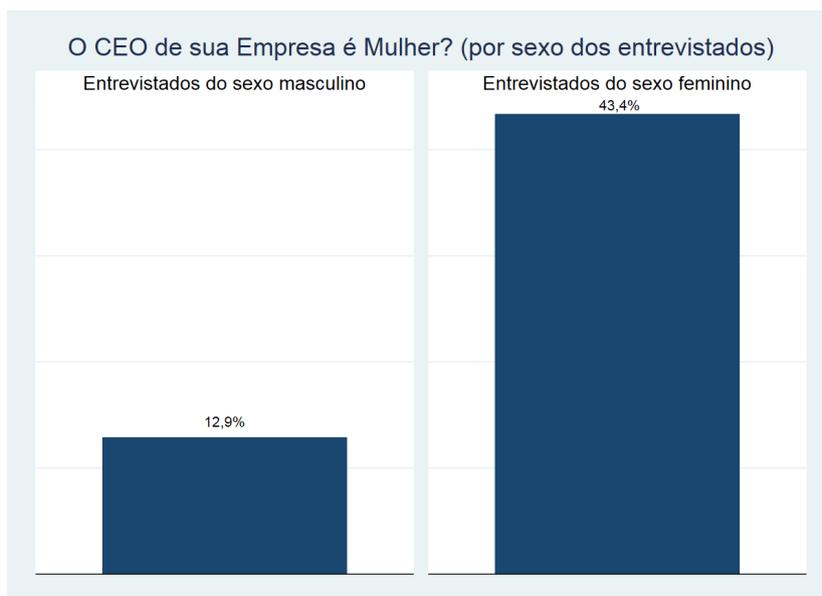


Figura 13 - Proporção de empresas que possuem mulheres como CEO segundo os entrevistados do sexo masculino e do sexo feminino. Brasil. %. 2018.

Fonte: Pesquisa OIT, 2018.

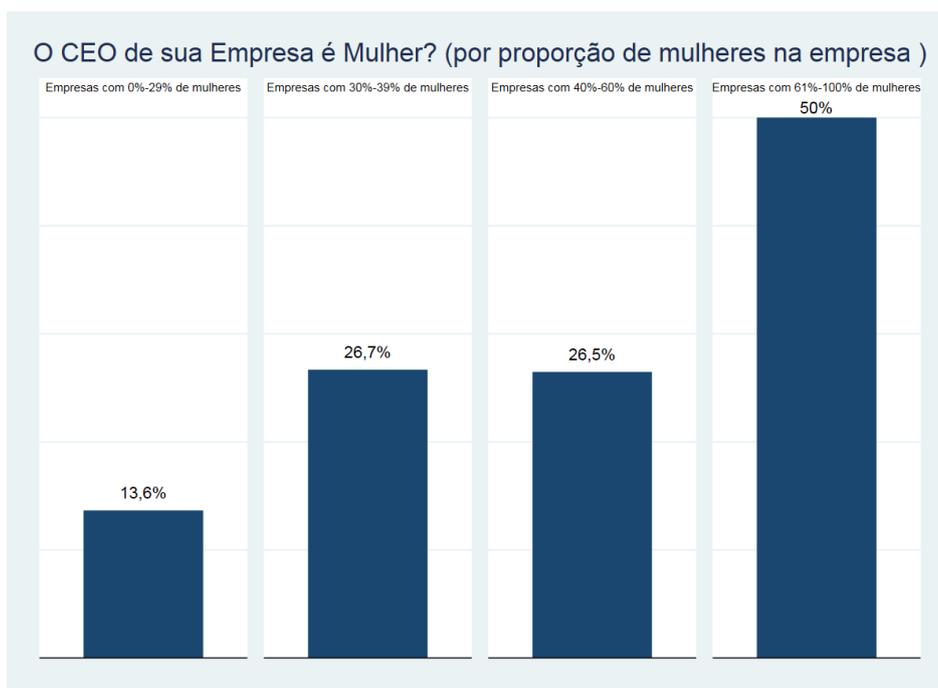


Figura 14 - Proporção de empresas que possuem mulheres como CEO segundo proporção de mulheres nas empresas. Brasil. %. 2018.

Fonte: Pesquisa OIT, 2018.

Das empresas analisadas 67,06% possuem conselho diretivo e, portanto, a posição de *Chairperson* – Presidente do Conselho. As mulheres representam 36,3% dos assentos da presidência. A Figura 18 se baseia em uma questão que pergunta qual a proporção de mulheres

no conselho diretivo das empresas entrevistadas. Os resultados indicam que apenas 5,3% das empresas não possuem mulher no seu conselho. Porém, 30,6% dessas empresas possuem apenas entre 1% e 10% de mulheres no seu corpo diretivo e apenas 19,2% das empresas possuem 40% ou mais de mulheres em seu conselho. Esse padrão se mantém independentemente da existência de política de igualdade (Figura 19).

A sua empresa possui conselho diretivo?

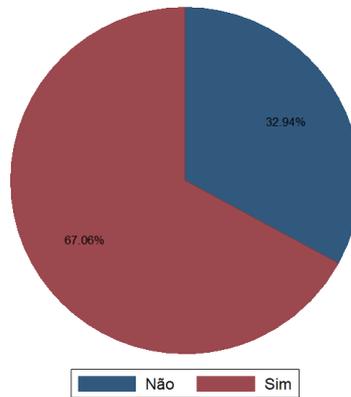


Figura 15: Existência de conselho diretivo na empresa. Brasil. %. 2018.  
Fonte: Pesquisa OIT, 2018.

Caso sua empresa possua conselho diretivo, o Chair desse conselho é homem ou mulher?

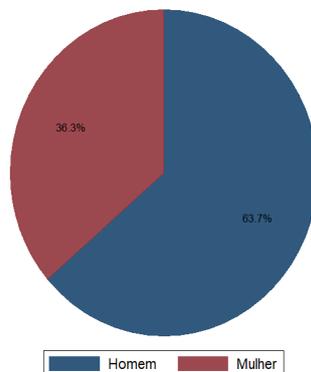


Figura 16: Presidente do Conselho segundo sexo. Brasil. %. 2018.  
Fonte: Pesquisa OIT, 2018.

### O Líder do Conselho Diretivo de sua Empresa é Mulher?

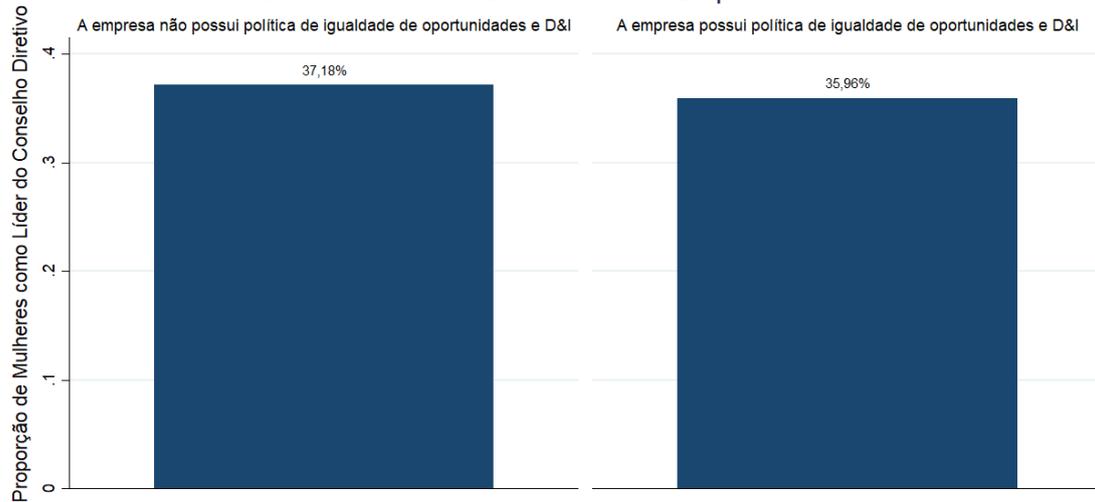


Figura 17: Presidente do Conselho segundo sexo e existência de política de igualdade de oportunidade de contratação ou política de diversidade e inclusão. Brasil. %. 2018.  
Fonte: Pesquisa OIT, 2018.

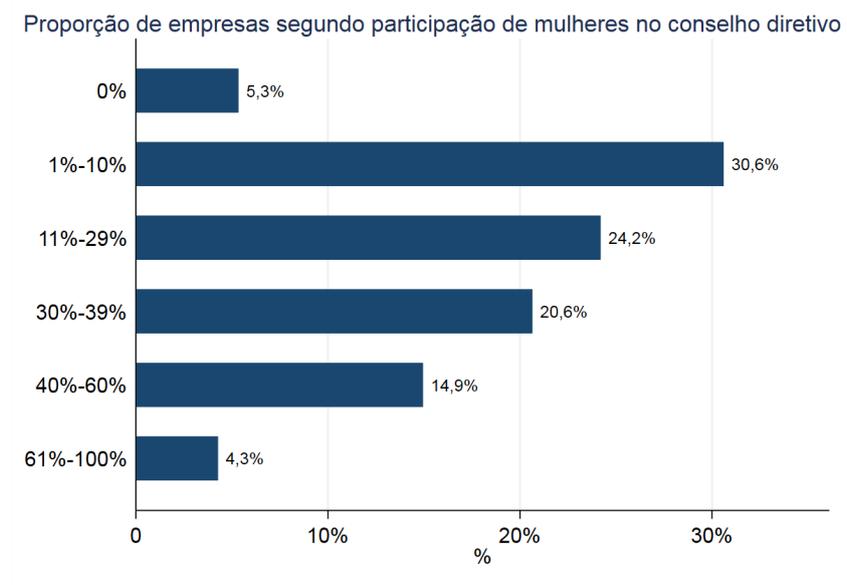


Figura 18 - Proporção de empresas segundo a participação de mulheres no conselho diretivo. Brasil. %. 2017  
Fonte: Pesquisa OIT, 2018

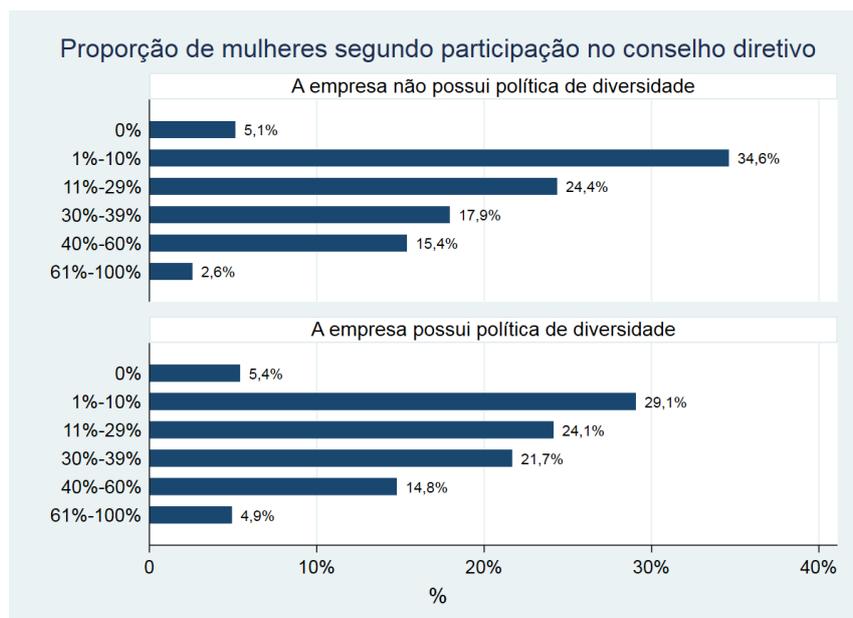


Figura 19 - Proporção de empresas segundo a participação de mulheres no conselho diretivo segundo existência de política de igualdade de oportunidade de contratação ou política de diversidade e inclusão. Brasil. %. 2018.  
Fonte: Pesquisa OIT, 2018.

A Figura 20 replica as informações sobre a proporção de mulheres na empresa, mas agora dividindo a amostra por tipo de empresa. Nesse sentido, diferenças significativas se observam, e apontam que as empresas multinacionais tendem a ter uma maior diversidade de gênero: 88% das empresas multinacionais possuem entre 30% e 60% de mulheres, enquanto que essa proporção é de apenas 71% nas empresas nacionais.

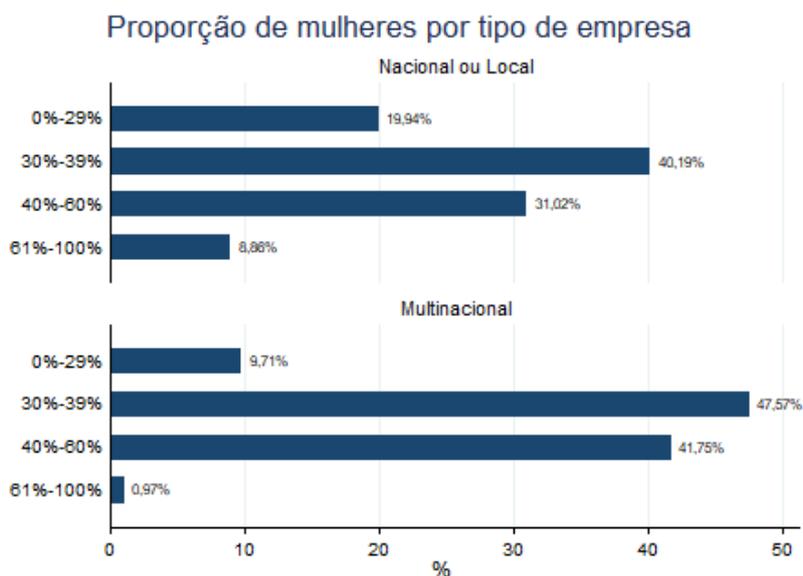


Figura 20 - Proporção de Mulheres por Tipo de Empresa. Brasil. %. 2018.  
Fonte: Pesquisa OIT, 2018.

A Figura 21, por sua vez, faz essa divisão por tamanho de empresa, indicando que são as empresas pequenas que possuem menor diversidade de gênero, apresentando 30,86% de empresas com menos de 30% de mulheres. Empresas médias e pequenas apresentam apenas 6,32% e 10,49% nessa categoria, respectivamente.

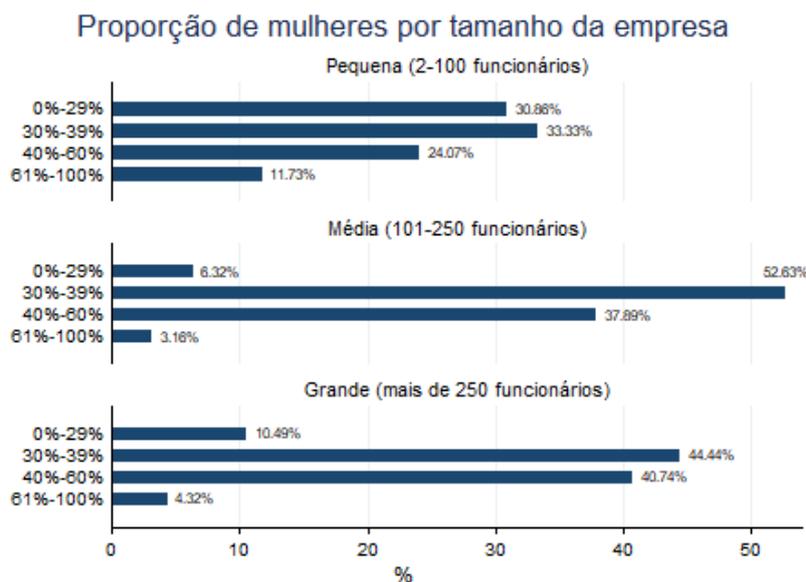


Figura 21 - Proporção de Mulheres por Tamanho de Empresa. Brasil. %. 2018.

Fonte: Pesquisa OIT, 2018.

Ao analisar a existência de políticas de igualdade de oportunidades de contratação ou política de diversidade e inclusão por tipo de empresa, a Figura 22 mostra que as empresas multinacionais são as que mais incentivam essas políticas: 74,76% das empresas multinacionais possuem algum tipo de política enquanto que entre as nacionais 67,41% possuem tais iniciativas. Quando se divide a amostra por tamanho de empresa, se verifica que quanto maior a empresa, maior a chance de se haver algum tipo de política implementada. A Figura 23 mostra que 36,42% das empresas pequenas não possuem esse tipo de política, enquanto que entre as empresas com mais de 250 funcionários essa proporção cai para 25,93%.

Sua empresa possui alguma política de igualdade de oportunidades de contratação e D&I? (por tipo de Empresa)

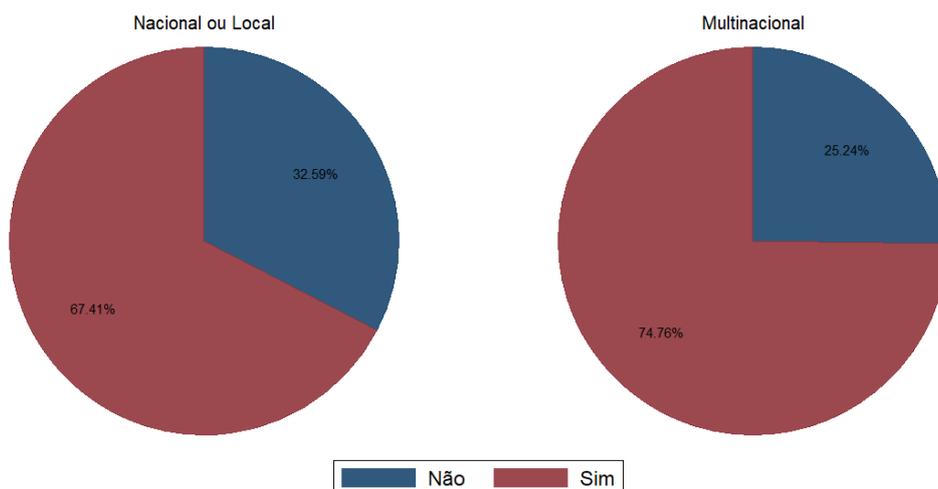


Figura 22 – Existência de política de igualdade de oportunidade de contratação ou política de diversidade e inclusão por tipo de empresa. Brasil. %. 2018.  
Fonte: Pesquisa OIT, 2018.

Sua empresa possui alguma política de igualdade de oportunidades de contratação e D&I? (por tamanho de empresa)

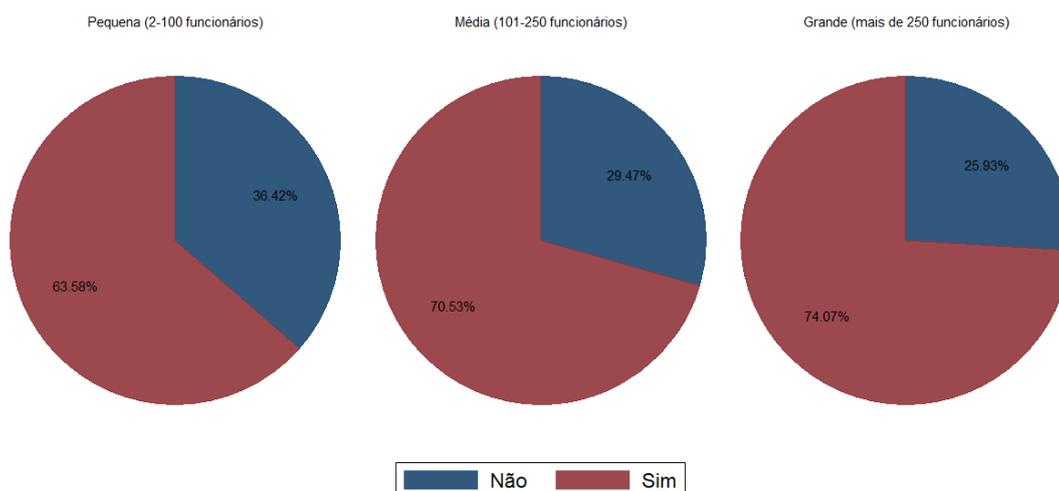


Figura 23 - Existência de política de igualdade de oportunidade de contratação ou política de diversidade e inclusão por tamanho de empresa. Brasil. %. 2018.  
Fonte: Pesquisa OIT, 2018.

A percepção dos entrevistados acerca da dificuldade de as empresas reterem mulheres bem qualificadas é analisada na figura 24. Da amostra, 56,1% acreditam que a retenção de mulheres qualificadas é um desafio para as empresas indicarem mulheres para cargos de gerência sênior. Entre empresas nacionais e multinacionais (Figura 25), a diferença é perceptível: em 53,16% dos entrevistados provenientes de empresas nacionais essa dificuldade é considerada um desafio enquanto que em 65% das multinacionais isso se verifica. Ao se realizar essa análise por tamanho de empresa, tem-se que quanto maior a empresa, maior é a percepção da dificuldade supracitada (Figura 26). Em termos de política de igualdade de oportunidade de contratação ou

política de diversidade e inclusão (Figura 27), a diferença é ainda mais aparente, sendo que 60,34% dos entrevistados provenientes de empresas com essas práticas consideram que a retenção de mulheres qualificadas é um desafio para a indicação de mulheres para cargos de gerência sênior contra 46,5% das empresas sem nenhum tipo de política.

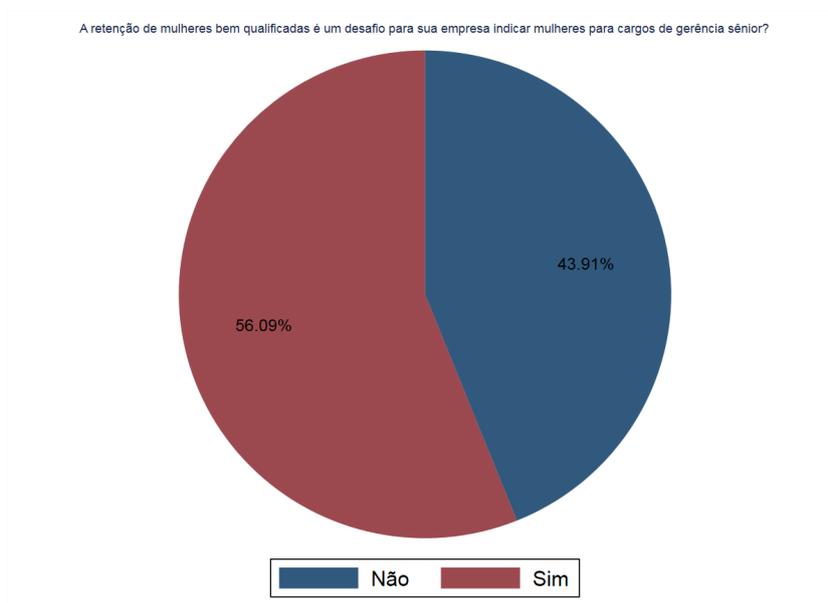


Figura 24 - Percepção dos entrevistados sobre a dificuldade de retenção de mulheres qualificadas. Brasil. %. 2018. Fonte: Pesquisa OIT, 2018.

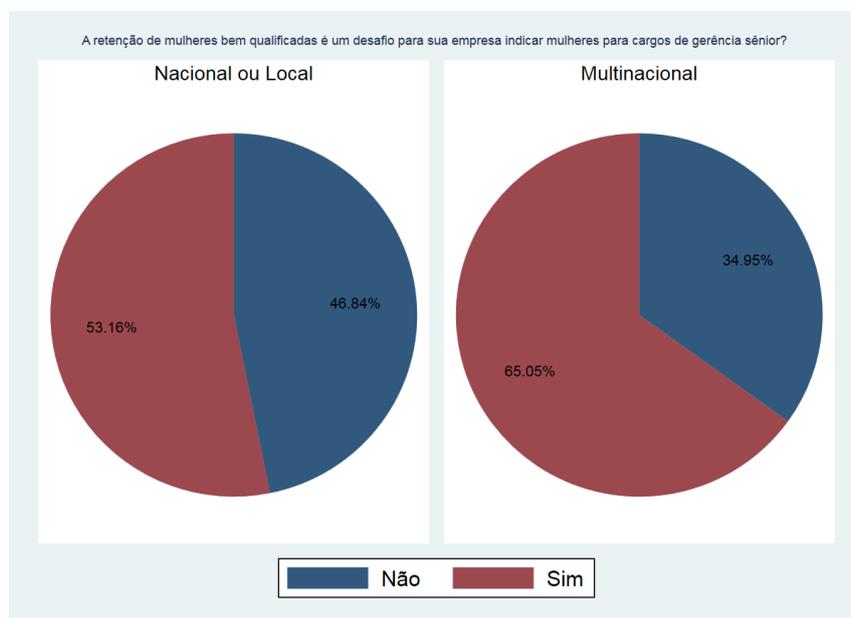


Figura 25 - Percepção dos entrevistados sobre a dificuldade de retenção de mulheres bem qualificadas por tipo de empresa. Brasil. %. 2018. Fonte: Pesquisa OIT, 2018.

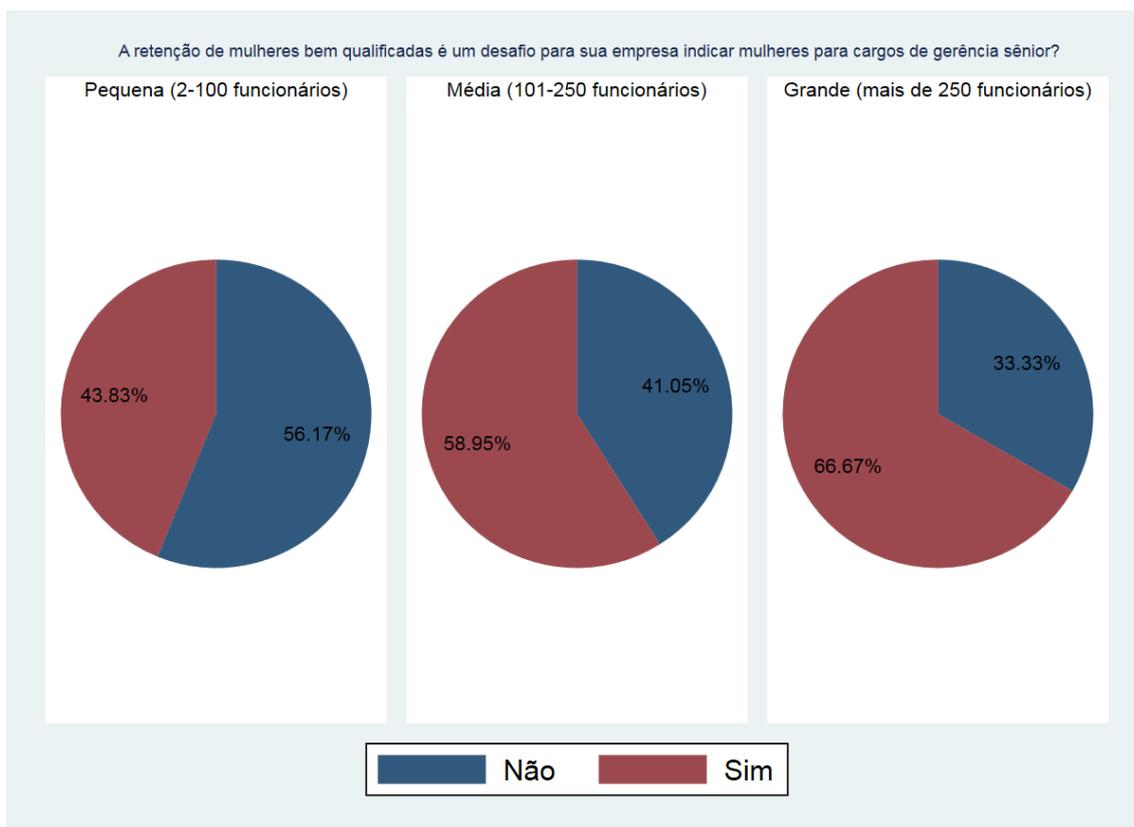


Figura 26 - Percepção dos entrevistados sobre a dificuldade de retenção de mulheres bem qualificadas por tamanho de empresa. Brasil. %. 2018.

Fonte: Pesquisa OIT, 2018.

A retenção de mulheres qualificadas é um desafio para sua empresa indicar mulheres para cargos de gerência sênior?

A empresa não possui política de igualdade de oportunidades e D&I      A empresa possui política de igualdade de oportunidades e D&I

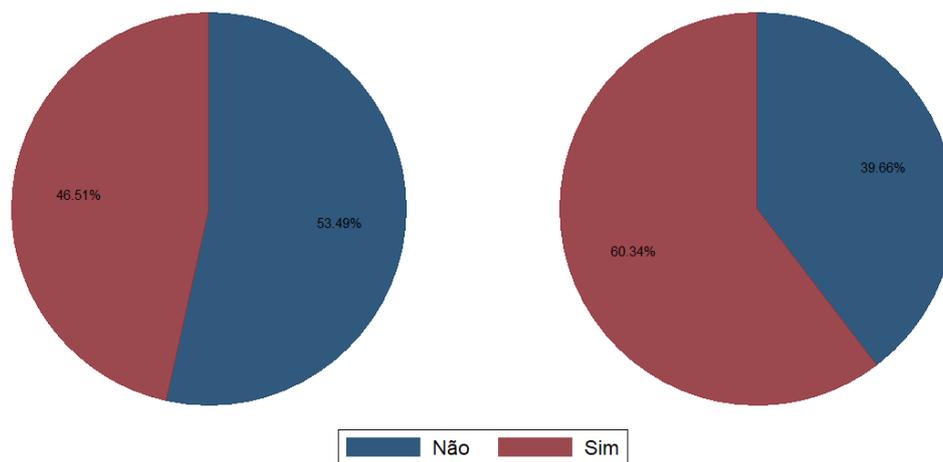


Figura 27 - Percepção dos entrevistados sobre a dificuldade de retenção de mulheres bem qualificadas segundo existência de política de igualdade de oportunidade de contratação ou política de diversidade e inclusão. Brasil. %. 2018.

Fonte: Pesquisa OIT, 2018.

Os resultados acerca da percepção dos entrevistados sobre a cultura da empresa em termos de dominância entre sexos apresentam que: dos entrevistados, 37,7% consideram que sua empresa é dominada por homens, 20,5% consideram que sua empresa é dominada por mulheres e 41,77% consideram que a empresa em que trabalham é inclusiva (figura 28). Quando se analisam a diferença nas respostas de entrevistados do sexo masculino e feminino (figura 29), um resultado intrigante emerge: 41,3% dos homens entrevistados consideram que sua empresa é dominada por homens enquanto que 32,7% das mulheres consideram que sua empresa é dominada por homens.

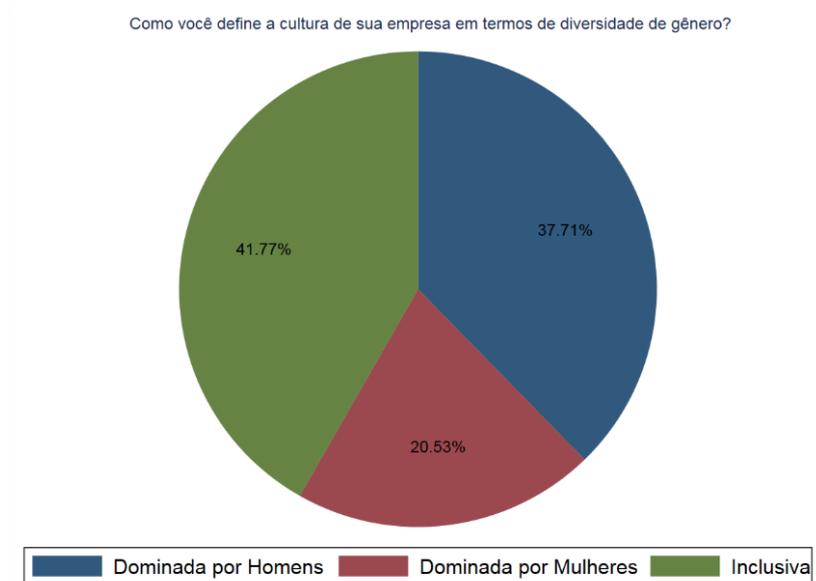


Figura 28 - Percepção da cultura da empresa em termos de dominância dos sexos. Brasil. %. 2018.  
Fonte: Pesquisa OIT, 2018.

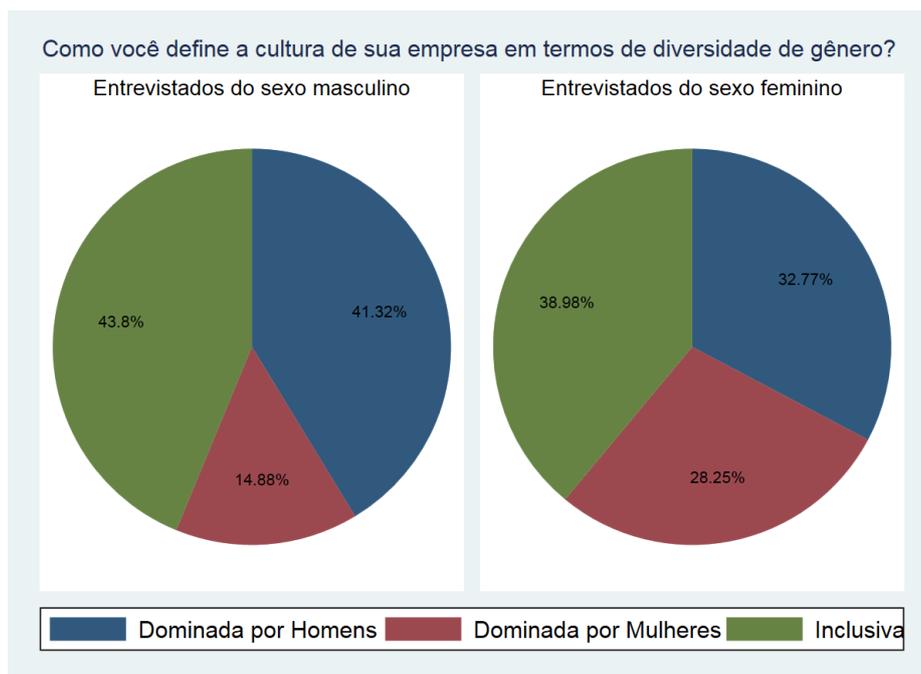


Figura 29 - Percepção da cultura da empresa em termos de dominância dos sexos, por sexo do entrevistado. Brasil. %. 2018.

Fonte: Pesquisa OIT, 2018.

Ainda sobre a percepção da cultura da empresa em termos de dominância dos sexos quando se fragmenta a amostra por sexo do entrevistado e proporção da composição feminina, verifica-se que em empresas com proporção de mulheres na faixa entre 0%-29%, homens e mulheres percebem a cultura como predominantemente masculina. À medida que a proporção de mulheres aumenta, a percepção se transforma. Na faixa de 30%-39% a avaliação continua como predominantemente masculina. Entretanto, a percepção de ser uma empresa inclusiva tem um aumento para os homens e a percepção como predominantemente feminina tem um aumento para as mulheres. Quando a proporção de mulheres fica na faixa de 40%-60%, homens e mulheres percebem a cultura como predominantemente inclusiva. Finalmente na faixa de 61%-100%, homens e mulheres avaliam a cultura como predominantemente feminina. No intervalo onde a presença de homens e mulheres é mais equilibrada, a percepção de ambas as partes foi similar, nem predominantemente feminina nem masculina, mas sim como inclusiva.

- Percepção da cultura da empresa em termos de dominância dos sexos, por sexo do entrevistado e composição feminina das empresas. Brasil. %. 2018.

Fonte: Pesquisa OIT, 2018.

### 3) OBSTÁCULOS PARA A LIDERANÇA EMPRESARIAL DAS MULHERES

**Principais barreiras com as quais as mulheres lidam para acessar cargos gerenciais em suas empresas.**

Mitos sobre a ascensão das mulheres ainda persistem e são perpetuados no ambiente de trabalho. Diversos estudos procuram investigar as razões que levam as mulheres a permanecerem em cargos não-estratégicos e não avançarem na pirâmide organizacional. De maneira geral, fica evidente que os fatores transcendem razões objetivas relacionadas à capacidade profissional das mulheres. Os motivos parecem estar muito mais associados a questões sociais e à cultura corporativa. A KPMG Internacional vem realizando pesquisa (KPMG,

2016) sobre o tema, e aponta as principais crenças no ambiente corporativo que impedem o avanço das mulheres além das paredes e teto de vidro e labirintos de cristal:

- As mulheres não aspiram a cargos de liderança.
- Mulheres não perseveram na carreira para chegar à liderança.
- A maternidade dificulta a chegada das mulheres na liderança.
- Mulheres não chegam à liderança porque não possuem autoconfiança.
- Mulheres não possuem contatos que abrem portas para a liderança.
- Mulheres líderes não ajudam a carreira de outras mulheres.

Além dessas crenças comuns sobre as mulheres no ambiente de trabalho, uma outra edição da pesquisa (KPMG, 2016a) também ouviu CEOs acerca de suas percepções, comentando sobre os mitos apresentados acima:

- As mulheres expressam sua ambição de forma mais sutil que os homens.
- As mulheres saem por motivos profissionais e não pessoais.
- Ter família é um momento emocionante e a ser celebrado na vida.
- As mulheres levam uma dinâmica distinta para a liderança dos times.
- Promoção não deve ser a respeito de “quem você conhece”.
- Mulheres seniores encorajam outras mulheres para darem o próximo passo.

Abouzahr *et al.* (2017) também abordam esse mito que insiste em permear a trajetória profissional das mulheres – a falta de ambição. Com a idade e a maternidade há um senso comum de que as mulheres diminuem seus objetivos de carreira. Também acredita-se que elas não querem os postos mais altos das organizações embora estes estejam lá. A pesquisa global analisou 200.000 respostas e pôde observar que as mulheres começam suas carreiras tão ambiciosas quanto os homens. A ambição delas varia, mas por companhia e não por status marital. Quando as empresas criam culturas positivas e atitudes relacionadas à diversidade de gênero, todas as mulheres, incluindo as mães, desejam avançar. Ressaltam que ambição não é um atributo fixo e que, portanto, pode ser trabalhada pelas empresas nas interações diárias, conversas e pelas oportunidades que as mulheres encontram no decorrer do tempo. Os principais pontos da pesquisa também revelam que ter filhos não faz a mulher menos ambiciosa, mas que a ambição é influenciada pela cultura da empresa. Quando homens e mulheres percebem que a diversidade de gênero está melhorando na organização, não há uma lacuna de ambição entre os gêneros. Em outras palavras, a pesquisa aponta que as mulheres buscam postos de liderança em empresas que possuem ambientes de trabalho positivos e que valorizam diversidade. Finalmente, ressaltam que criar uma cultura que permita mais mulheres a serem ambiciosas não significa colocar os homens em desvantagem. Pelo contrário, dentre as melhores companhias com mais progressos em igualdade de gêneros, homens e mulheres são mais ambiciosos.

Uma medida fundamental para o avanço e promoção da igualdade e diversidade de gênero é o combate aos estereótipos. O Center for WorkLife Law da Universidade da Califórnia estudou o tema e validou em pesquisa a existência de quatro grupos de estereótipos que dificultam o avanço profissional das mulheres: barreira da maternidade (preconceito de que as mães são mais descompromissadas com o trabalho em virtude de sua preocupação primeira ser os filhos), corda justa (a mulher sente que precisa escolher entre ser respeitada ou querida, já que

culturalmente é vista como um ser frágil e sem autoridade), “prove novamente” (se baseia na ideia de que as mulheres não desempenham tarefas de alto impacto com a mesma eficiência dos homens, sendo submetidas a mais testes de capacidade que os homens antes de assumirem uma promoção efetiva, por exemplo) e guerra de gênero (as mulheres competem entre si de forma muito mais acirrada, pois entendem que as oportunidades para o mundo feminino são reduzidas) (Williams; Dempsey, 2014).

Os vieses de gênero ainda estão presentes no ambiente de trabalho, e ambos os sexos os praticam. Há inúmeros preconceitos: meninas não escolhem áreas de ciência, tecnologia, engenharia ou matemática, mulheres não querem ser líderes ou mulheres não gostam de trabalhar em ambientes que sejam predominantemente masculinos. Mães são percebidas como não tão competentes se comparadas aos seus pares do sexo masculino, mulheres assertivas causam desconforto no ambiente de trabalho e ainda se acredita fortemente que mulheres não se ajudam em termos de carreira e ascensão. Ou ainda, as mulheres são retratadas como desprovidas das qualidades normalmente associadas a uma liderança eficaz, e isso está relacionado aos estereótipos de gênero nos negócios. Eles limitam as oportunidades das mulheres para o avanço no trabalho. "Mulheres cuidam" e "homens se encarregam" parecem ser os mesmos velhos estereótipos para a liderança corporativa aplicados pelos administradores, e que ainda persistem. Sensibilidade e ser emotivo são atribuídos às mulheres, enquanto a agressividade e a racionalidade aos homens. Quando as mulheres em postos de liderança trabalham em profissões que são consideradas como adequadas aos homens, elas são julgadas como menos eficazes do que quando trabalham em profissões estereotipadamente adequadas às mulheres, independentemente das suas reais competências. Embora as pessoas acreditem que suas percepções venham de observações objetivas, geralmente não estão conscientes do quanto seu pensamento é automaticamente influenciado por estereótipos. Sobre isso, Catalyst (2005) apresenta algumas conclusões gerais:

- os estereótipos de gênero ainda são fortes nos negócios, tanto homens e mulheres os praticam;
- diferenças entre dirigentes mulheres e homens podem não ser percebidas pelos gerentes sêniores;
- estereótipos de gênero são a única fonte para essas percepções sobre líderes mulheres e homens, mas essas percepções não podem ser verificadas na realidade;
- o poder das líderes mulheres de motivar seguidores pode ser seriamente comprometido, pois acredita-se que as mulheres sejam relativamente fracas como solucionadoras de problemas;
- em circunstâncias específicas de trabalho, o preconceito de gerentes sêniores pode se tornar mais forte;
- apenas a contratação de mais mulheres em posições de gestão, bem como a sua exposição, não são suficientes para eliminar os estereótipos. As organizações devem sim tomar medidas proativas para enfrentar o preconceito.

A pesquisa realizada em 2017 apresenta a existência de mulheres nos mais diversos níveis hierárquicos das empresas (figura 30). Em posições consideradas júnior, 71,6% das empresas possuem mulheres e essa proporção é regressiva na medida em que se ascende na empresa. Apenas 21,7% das empresas possuem mulheres em cargos de gerência executiva. Esse padrão se altera sutilmente quando se divide a amostra entre empresas que possuem ou não política

de igualdade de oportunidade de contratação ou política de diversidade e inclusão. A presença de mulheres na gerência executiva é de 18,6% nas empresas sem políticas e de 23,1% nas empresas que possuem essas práticas (Figura 31). De forma geral, em todas as posições, verifica-se que a proporção de mulheres trabalhando nos cargos é mais alta em empresas que possuem políticas de igualdade de oportunidade de contratação ou políticas de diversidade e inclusão.

Em quais das posições abaixo existem mulheres trabalhando em sua empresa?

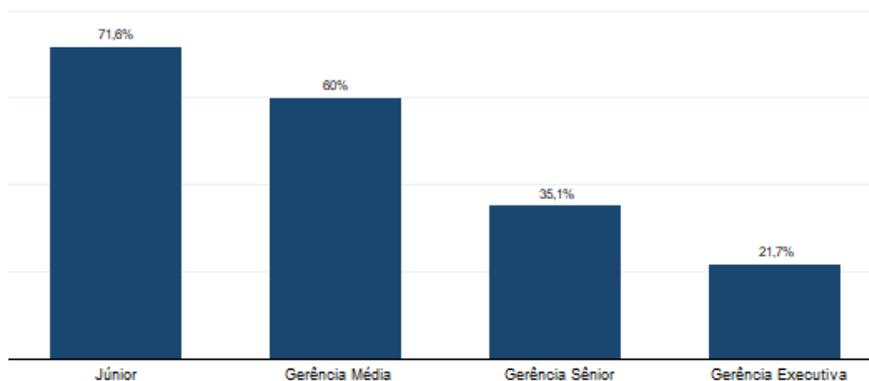


Figura 30 - Existência de mulheres dependendo da posição hierárquica nas empresas. Brasil. %. 2018. Fonte: Pesquisa OIT, 2018.

Em quais das posições abaixo existem mulheres trabalhando em sua empresa?

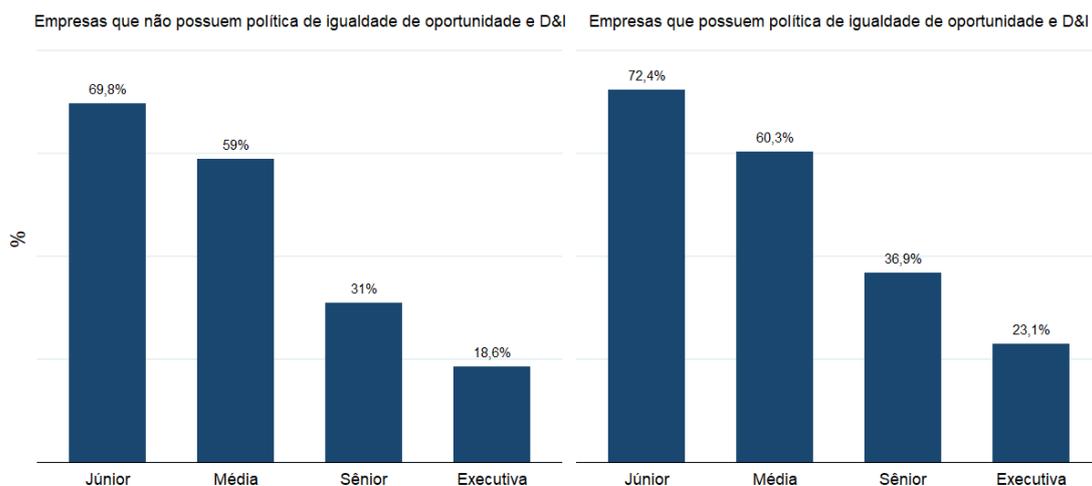


Figura 31 - Existência de mulheres dependendo da posição hierárquica nas empresas segundo existência de política de igualdade de oportunidade de contratação ou política de diversidade e inclusão. Brasil. %. 2018. Fonte: Pesquisa OIT, 2018.

Em relação à proporção de empresas que possuem mulheres na diretoria segundo diversas áreas, a análise mostra que é o setor de Recursos Humanos o que mais possui empresas com mulheres na diretoria, com 60,6% (figura 32). A área que menos possui empresas com mulheres no corpo diretivo é a de lucros e prejuízos, com apenas 13,8% das empresas da amostra.

### Proporção de empresas que possuem mulheres trabalhando no nível de diretoria (por área)

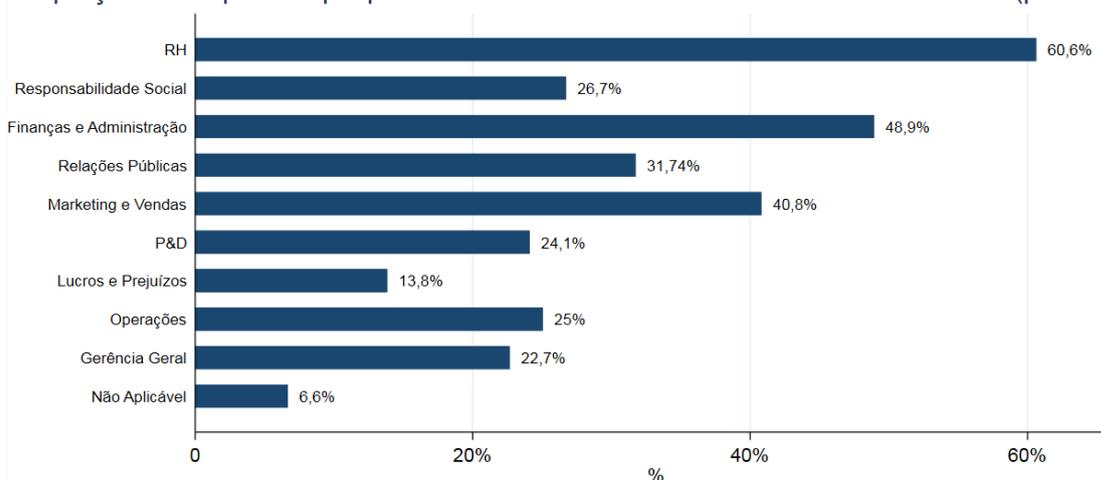


Figura 32 - Proporção de mulheres no nível de diretoria segundo área das empresas. Brasil. %. 2018.  
 Fonte: Pesquisa OIT, 2018.

Ao se replicar essa análise dividindo a amostra entre empresas nacionais e multinacionais (Figura 33), o comportamento se altera ligeiramente. Destacam-se as áreas de responsabilidade social, relações públicas e P&D (pesquisa e desenvolvimento), que em empresas nacionais possuem mais de 10 pontos percentuais de diferença em relação às multinacionais.



Figura 33 - Proporção de mulheres no nível de diretoria segundo área das empresas (por tipo de empresa). Brasil. %. 2018.  
 Fonte: Pesquisa OIT, 2018.

Ainda, é interessante analisar essa dimensão comparando empresas que possuem e que não possuem política de diversidade e igualdade de oportunidades. A Figura 34 apresenta essas diferenças e mostra que empresas que possuem políticas são mais inclusivas que as que não possuem. Com exceção das áreas de lucros e prejuízos e operações, todas as outras áreas

analisadas possuem empresas com mulheres no nível de diretoria em empresas com política de igualdade<sup>2</sup>.



Figura 34: Proporção de mulheres no nível de diretoria segundo área das empresas segundo existência de política de igualdade de oportunidade de contratação ou política de diversidade e inclusão. Brasil. %. 2018.  
Fonte: Pesquisa OIT, 2018

Em relação à proporção de empresas que possuem mulheres na média gerência segundo diversas áreas, a análise mostra que, assim como no nível de diretoria, é também o setor de Recursos Humanos o que mais possui empresas com mulheres na gerência média. Entretanto esse percentual é de 46,3% (figura 35). A área que menos possui empresas com mulheres na gerência média é a de lucros e prejuízos, com 12,6% das empresas da amostra.<sup>3</sup>

<sup>2</sup> Note que não se pode afirmar que é a política de diversidade que está fazendo com que a empresa seja mais inclusiva com as mulheres. É possível que as empresas que possuem mais mulheres no corpo diretivo estejam mais propensas a introduzir políticas de igualdade e diversidade.

<sup>3</sup> No anexo I encontram-se todas as tabelas com a proporção de mulheres na gerência média e sênior por área na empresa.

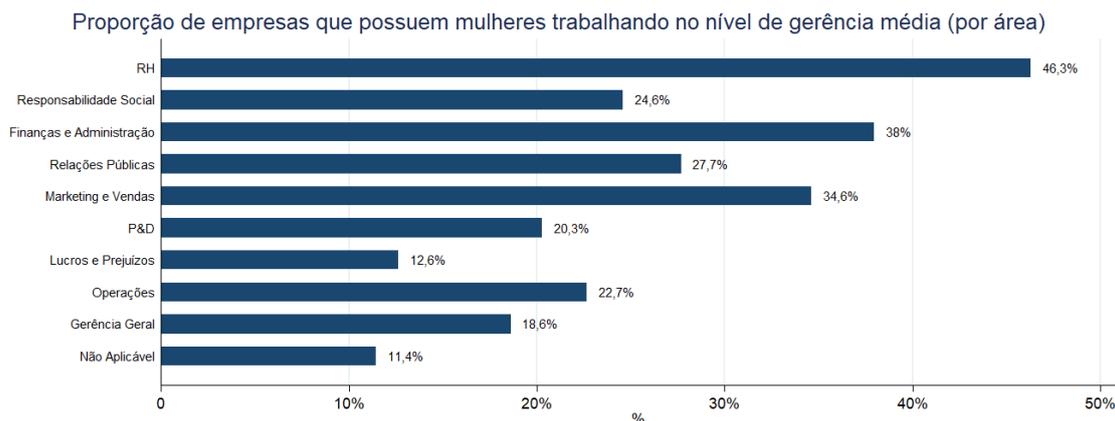


Figura 35: Proporção de empresas que possuem mulheres na média gerência segundo área das empresas. %. Brasil. 2018.

Fonte: Pesquisa OIT, 2018.

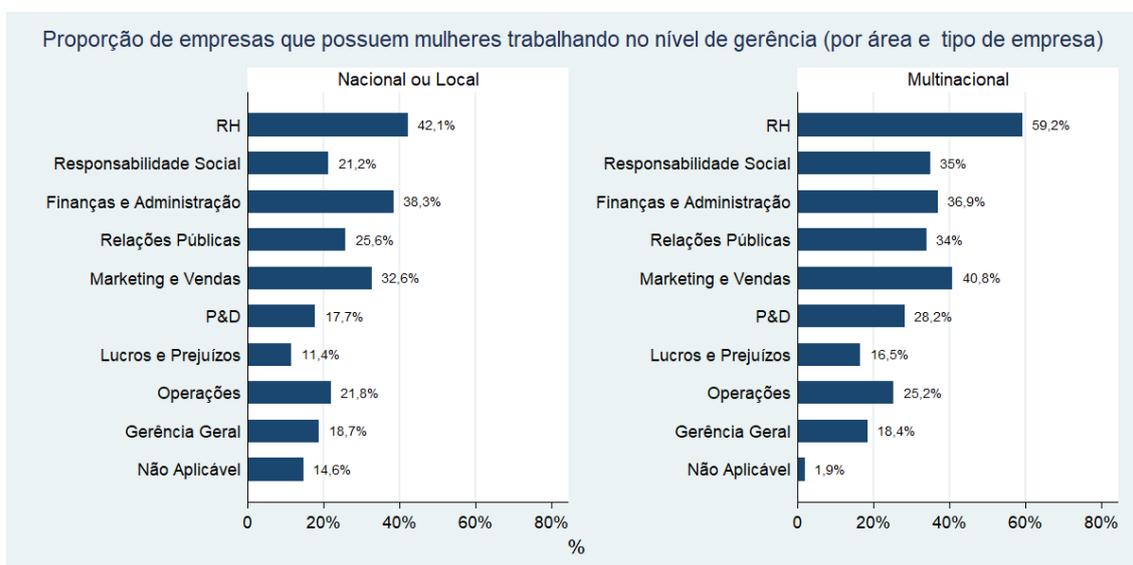


Figura 36: Proporção de mulheres no nível de gerência média segundo área das empresas (por tipo de empresa). Brasil. %. 2018.

Fonte: Pesquisa OIT, 2018.

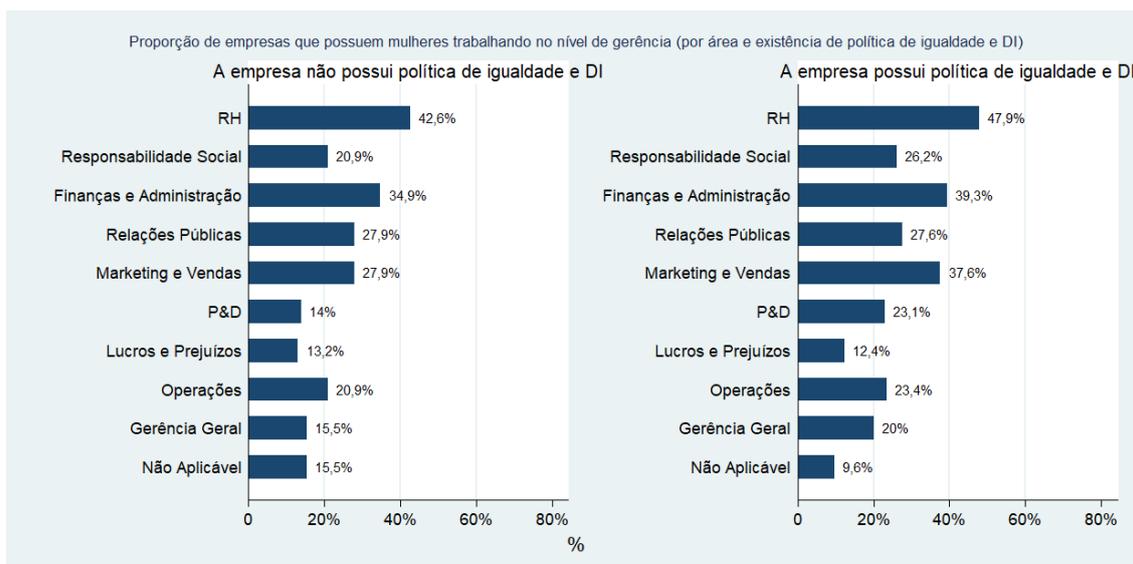


Figura 37: Proporção de mulheres no nível de gerência média segundo área das empresas segundo existência de política de igualdade de oportunidade de contratação ou política de diversidade e inclusão. Brasil. %. 2018. Fonte: Pesquisa OIT, 2018.

A percepção dos entrevistados acerca das dificuldades de as mulheres ascenderem para posições mais altas na empresa tendo as mesmas habilidades e qualificações que os homens é apresentada na figura 39. Os resultados indicam que 58,7% dos entrevistados concordam que mulheres de mesmas habilidades e qualificações possuem maior dificuldade para ascender na carreira enquanto que 39,1% acham que não. Ao mesmo tempo, 92,1% dos respondentes acreditam que mulheres lideram de maneira tão efetiva quanto os homens (figura 40). Entretanto, a figura 41 evidencia que 77.7% concordam que a cultura da empresa é um espelho da sociedade e suas tradições.

Com mesmas qualificações mulheres têm maior dificuldade em atingir cargos gerenciais altos

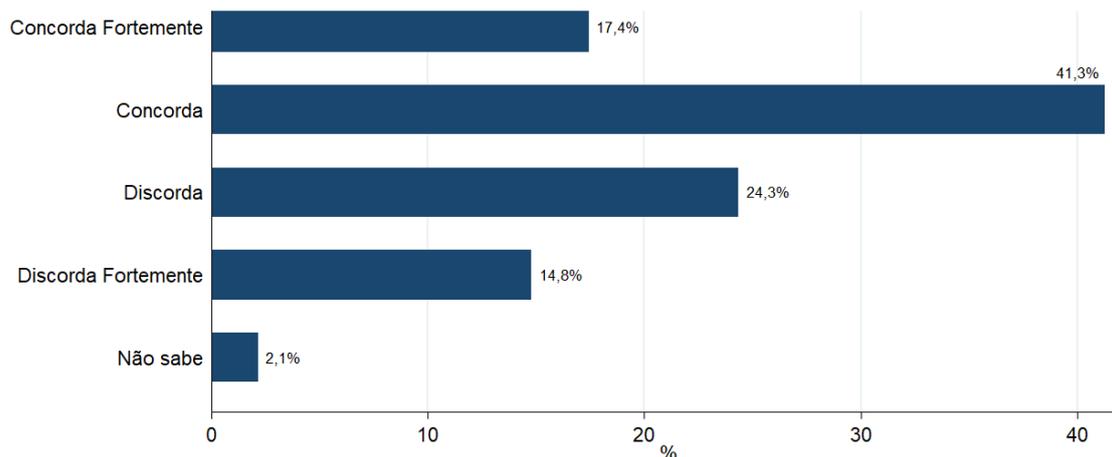


Figura 38: Percepção sobre dificuldade de mulheres ascenderem na carreira segundo habilidade e qualificação. Brasil. %. 2018. Fonte: Pesquisa OIT, 2018.

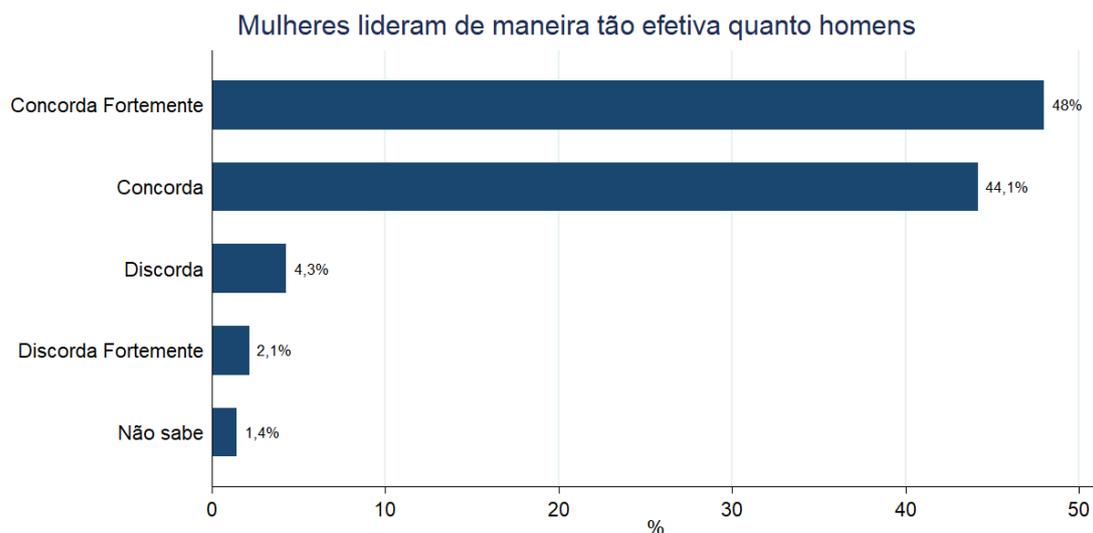


Figura 39: Percepção sobre dificuldade de mulheres ascenderem na carreira segundo eficácia da liderança. %. 2017.  
Fonte: Pesquisa OIT, 2018.

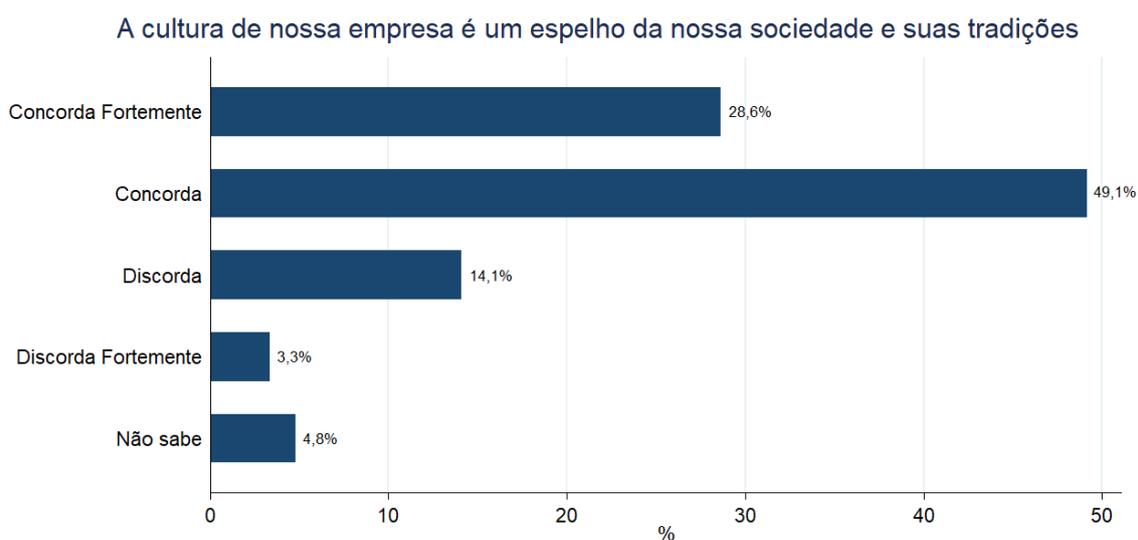


Figura 40 - Percepção sobre dificuldade de mulheres ascenderem na carreira segundo cultura da empresa, sociedade e tradições. %. 2018.  
Fonte: Pesquisa OIT, 2018.

### O DUPLO PAPEL DO TRABALHO DAS MULHERES:

**A falta de compatibilidade entre o trabalho produtivo e reprodutivo, sob um modelo de gestão empresarial baseado na disponibilidade total, particularmente nos níveis mais altos da gestão**

Em todo o mundo, as mulheres gastam mais horas por dia na prestação de cuidados e na realização de tarefas domésticas do que os homens. No Brasil, as relações de gênero e uso do tempo demonstram que elas ainda são as

principais responsáveis pelos afazeres domésticos - 88% das mulheres e 57% dos homens declaram realizar atividades domésticas. As mulheres dedicam, em média, 21 horas semanais para a reprodução social enquanto que os homens, 10 horas (PNAD, 2013). Quando a jornada no trabalho de reprodução é somada à jornada realizada no âmbito produtivo, as mulheres somam 58 horas semanais, ou seja, 6 horas a mais do que a jornada total masculina. Dessa forma, as mulheres adaptam sua inserção às responsabilidades familiares reduzindo sua ascensão a trabalhos mais qualificados e com melhores salários. Na pesquisa realizada em 2017 , uma das perguntas pedia para classificar se os entrevistados concordavam ou não com a seguinte colocação:

Carreiras na alta gestão implicam em “disponibilidade para trabalhar a qualquer hora, em qualquer lugar e ter mobilidade geográfica”. Diante dessa colocação mais de 70% dos entrevistados reponderam que concordam com essa colocação.

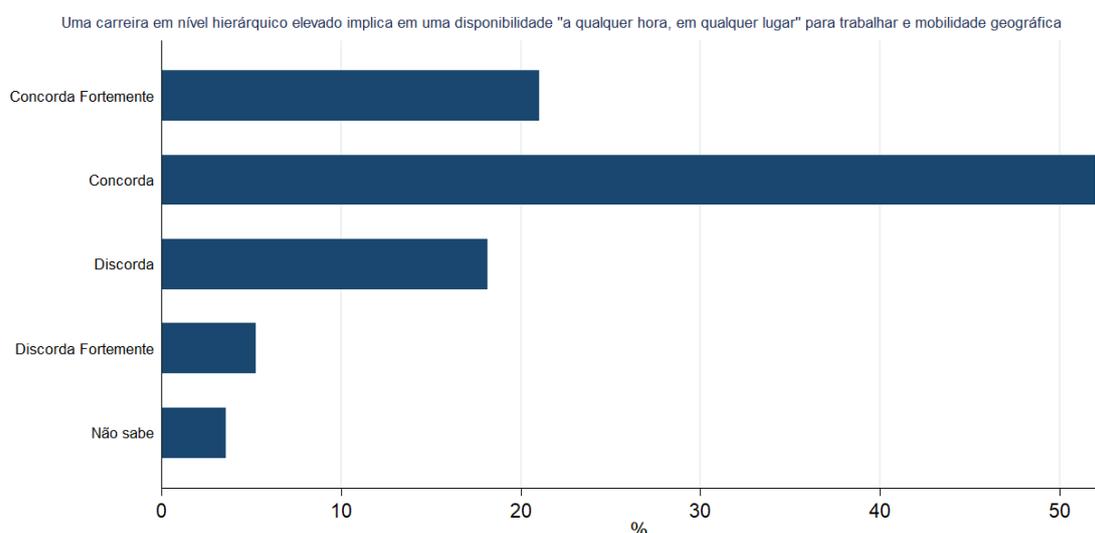


Figura 41 - Percepção sobre a disponibilidade para o trabalho a qualquer hora, em qualquer lugar. Brasil. %. 2018. Fonte: Pesquisa OIT, 2018.

Os resultados demonstram um perfil atual das empresas que seja pouco conciliador e baseado na disponibilidade. Ressalva deve ser feita que ao redor do mundo, pesquisas apontam que esta não é necessariamente a melhor maneira de se aumentar produtividade.

Os entrevistados também percebem que a empresa é um espelho da sociedade e suas tradições. Dessa forma, se a cultura do país entende que os cuidados familiares são atribuições das mulheres, isso terá um impacto no ambiente de trabalho e consequentemente no desenvolvimento de suas carreiras. Quando a exigência para se avançar na hierarquia aos postos mais altos inclui uma maior dedicação baseada no tempo, mobilidade, viagens, muitas são as mulheres que se sentem impedidas na medida em que a responsabilidade com a família pode aparecer como prioridade. É preciso avaliar a possibilidade de um ambiente de trabalho mais conciliador e um sistema de apoio fora dele para que as mulheres possam também reconhecer que a esfera profissional possa ser prioritária e alavancar a carreira a cargos da alta gestão.

## ESPAÇOS DE PODER E TOMADA DE DECISÃO

Historicamente os espaços de poder e de tomada de decisão têm sido marcados por desigualdades na sua representação mantendo um alto componente masculino. Em quase todo o mundo, as mulheres têm menos contribuições do que os homens na tomada de decisões em suas famílias, em suas comunidades e em suas sociedades. Também estão sub-representadas na política formal, principalmente nos níveis mais elevados. As esferas de poder mantêm uma alta presença masculina – no Brasil em 2017 apenas 10,5% dos assentos da câmara dos deputados tinham mulheres como representantes. No mundo esse número representava 23,6%. Ainda hoje, por mais que a cultura corporativa venha gradualmente mudando e já não seja surpreendente encontrar mulheres em posições executivas, ainda em 2016 os cargos gerenciais eram 60,9% ocupados por homens (IBGE, 2018). O Brasil prevê cota de 30% para as mulheres em listas de candidatas nas eleições para o Congresso Nacional e Câmaras Municipais. **No entanto, não há assentos legislativos reservados para elas** (Banco Mundial, 2018).



Fonte: IBGE. 2018

**Não há como inserir comentário adjacente no quadro acima. Novamente se pondera se a frase grifada poderia levar à interpretação de que é necessário o estabelecimento de cotas para mulheres em assentos legislativos.**

## NOVOS MODELOS SOCIAIS E EMPRESARIAIS

A magnitude e a natureza das mudanças fundamentais trazem a necessidade de se repensar novos modelos sociais e empresariais que pensem de forma holística em como gerar valor para as empresas, para as pessoas e para o meio ambiente; conciliando desenvolvimento econômico, ambiental, social e cultural.

Os modelos contemporâneos têm como desafio refletir e promover uma gestão mais equilibrada e inclusiva onde as prioridades familiares e profissionais sejam compartilhadas por homens e mulheres. Dessa forma, precisam incorporar as atuais necessidades dos trabalhadores e trabalhadoras e que, portanto, precisam ser reestruturados para o desenvolvimento da sociedade brasileira. A diversidade de gênero não acontece por si só. Para um progresso

contínuo é preciso que a comunidade empresarial faça um esforço sustentado assegurando a cada um condições de pleno desenvolvimento de seus talentos e potencialidades, considerando a busca por oportunidades iguais e respeito à dignidade de todas as pessoas. A criação de políticas empresariais inclusivas passa por atitudes e habilidades da alta direção, assegurando o respeito pela pessoa em um ambiente inclusivo. É preciso engajar a comunidade interna (e externa) provocando a valorização das diferenças – treinamentos devem fazer parte dessa transformação para a conscientização e promoção da diversidade. O monitoramento de uma nova jornada é crucial para balizar futuras ações dentro da empresa.

As barreiras à participação igualitária das mulheres no mercado de trabalho pede novas práticas que também impulsionem o Estado a elaborar políticas públicas capazes de contribuir para uma nova perspectiva para as mulheres.

#### **4) O QUE AS EMPRESAS PODEM FAZER? E OS GOVERNOS?**

##### **Igualdade e medidas de diversidade de gênero nas empresas do país.**

A perspectiva de gênero avalia o modo como homens e mulheres afetam e são afetados de forma diferente pelas políticas, programas, projetos e atividades. Reconhece que as relações entre homens e mulheres podem variar de acordo com o contexto. O tema tem gradativamente avançado nas empresas que o têm incorporado como parte importante para os planos de desenvolvimento dos funcionários e funcionárias podendo oferecer oportunidades de crescimento de forma equânime. Medidas que acelerem processos internos são importantes para promoção de mulheres em quadros diretivos e fomentar a diversidade de gênero. O compromisso da alta gestão é chave para avançar esse processo e conseguir a representação equilibrada entre gêneros em todos os setores e níveis das organizações. Para atrair e reter mulheres talentosas e qualificadas é preciso ofertar uma igualdade de oportunidades e âmbitos de trabalho que contemplem e deem conta das responsabilidades familiares.

Assegurar a inclusão desses talentos requer conscientização e políticas públicas. Todos os setores da economia devem contribuir com o empoderamento feminino, o que significa possibilitar que as mulheres desenvolvam plenamente suas capacidades, dar condições para que elas tenham as mesmas oportunidades de trabalho e assegurar a igualdade em direitos sociais e econômicos. Essa igualdade de tratamento de mulheres e homens é fundamental para o estabelecimento de economias sólidas, sociedades mais estáveis, justas e com melhor qualidade de vida para todos os cidadãos. Além disso, a equidade também funciona como alavanca para o desenvolvimento de organizações, tanto na esfera pública quanto privada.

Do ponto de vista governamental, para poder eliminar barreiras diminuindo a segregação por trabalho, é preciso que políticas públicas atendam às seguintes questões:

- Mudança cultural.
- Apoiar um programa de estudo que atenda o tema de gênero desde o início para combater os estereótipos de gênero.
- Serviços estatais para o cuidado familiar.
- Regulamentação do horário de trabalho.

A economia global em rápida transformação incentivou as empresas a ampliarem seu conjunto de talentos. As empresas buscam não apenas atrair e recrutar talentos femininos, mas também

retê-los por meio de medidas que facilitem o equilíbrio entre o trabalho e a vida privada. As empresas sabem cada vez mais que a diversidade de pensamento pode melhorar a tomada de decisão e incentivar a criatividade. E a igualdade de gênero transformou-se num traço desejável que os clientes e os investidores procuram.

## O PAPEL DAS EMPRESAS E INSTITUIÇÕES

Na última década, muitas empresas têm promovido a diversidade e ampliado a participação feminina no ambiente corporativo. As empresas frequentemente participam de atividades de responsabilidade social empresarial como parte das iniciativas de diversidade de gênero, como também trabalham em rede de empresas para o intercâmbio de conhecimento.

Nesse contexto, para potencializar esta trajetória, o Movimento Mulher 360 foi criado, em 2011, a partir de uma iniciativa do Walmart. Em 2015, o Movimento se tornou uma associação independente sem fins lucrativos, formada por meio da união entre organizações do meio empresarial brasileiro, comprometidas em promover a equidade de gênero e o aumento da participação feminina no ambiente corporativo, nas comunidades e na cadeia de valor. São fundadoras dessa associação as seguintes empresas: Bombril, Cargill, Coca-Cola, DelRio, Diageo, Johnson&Johnson, Natura, Nestlé, PepsiCo, Santander, Unilever e Walmart. Atualmente conta com 45 empresas associadas. O Movimento tem como missão contribuir para o empoderamento econômico da mulher brasileira em uma visão 360 graus, por meio do fomento, da sistematização e da difusão de avanços nas políticas e nas práticas empresariais e do engajamento da comunidade empresarial brasileira e da sociedade em geral. Também visam engajar as empresas em ações concretas com seu público interno e, gradualmente, expandir essa atuação para mulheres nas comunidades e cadeia de suprimentos. Em longo prazo, esperam que o conjunto dessas ações possam promover mudanças na sociedade de uma forma mais ampla. Das empresas associadas, 70% possuem metas definidas para reduzir a diferença na proporção de homens e mulheres em seu quadro de colaboradores e exigem a participação de candidatas mulheres em seus processos seletivos. Outros 65% possuem ações para assegurar a presença de mulheres no plano de sucessão de posições de liderança e 87% possuem um conjunto de indicadores de equidade de gênero que é monitorado regularmente e que apoia o planejamento de ações com foco na valorização das funcionárias.

De acordo com o Movimento Mulher 360<sup>4</sup>, as empresas do futuro serão as que conseguirem atrair e reter as mulheres em seus quadros profissionais. Mulheres empoderadas economicamente contribuem para:

- O fortalecimento do setor produtivo;
- O desenvolvimento de comércios mais justos em novos mercados;
- Aumento na produtividade dos empregados;
- Crescimento na habilidade de atrair talentos;
- Melhoria do relacionamento com governos e órgãos reguladores;
- Progressos nos resultados e no desempenho financeiro.

<sup>4</sup> <https://movimentomulher360.com.br/institucional/o-movimento/>

A liderança empresarial está cada vez mais ciente de que a diversidade de gênero é essencial para o desempenho no atual cenário disruptivo do mundo dos negócios. Também concordam que precisa ser feito mais para atrair, reter e promover mulheres à liderança.

Dentro dessa perspectiva, e reconhecendo a importância da incorporação de práticas voltadas para a diversidade no ambiente corporativo, a proporção das empresas pesquisadas que possuem política de igualdade de oportunidades no emprego ou políticas para diversidade e inclusão é de 69,21%, com 30,79%, portanto, que não possuem nenhum tipo de política nesse sentido. A proporção dos entrevistados que considera que as políticas de igualdade e diversidade de gênero ajudaram a melhorar os resultados dos negócios e indica que 72,55% dos entrevistados consideram que sim (figura 42). Já a figura 43 mostra de quanto foi essa melhora em termos de lucro. Embora mais da metade da amostra não saiba de quanto foi a magnitude da melhora, apenas 2,15% dos entrevistados consideram que essa melhora foi inferior a 5%.

As iniciativas de igualdade e diversidade de gênero de sua empresa ajudaram a melhorar os negócios?

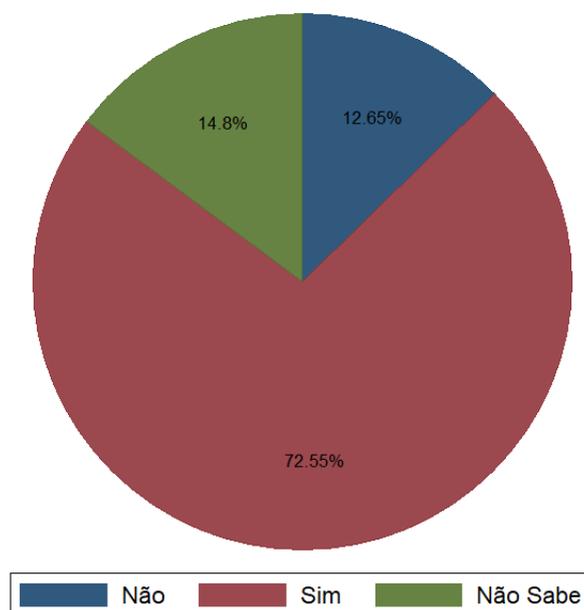


Figura 42 – Melhora nos Negócios segundo Iniciativas de Igualdade e Diversidade de Gênero. Brasil. %. 2018.  
Fonte: Pesquisa OIT, 2018.

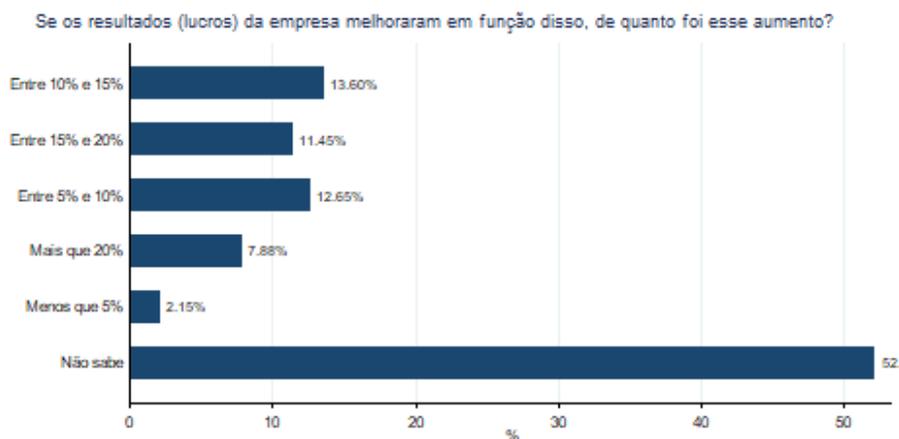


Figura 43 - Magnitude do Aumento dos Lucros segundo Iniciativas de Igualdade e Diversidade de Gênero. Brasil. %. 2018.

Fonte: Pesquisa OIT, 2018.

Como resultado das políticas de igualdade e diversidade de gênero na empresa, 66% dos entrevistados apontam que melhoraram os resultados da empresa, incluído a produtividade e os lucros. E 55% afirmam que se aumentou a capacidade da empresa em atrair e reter talentos (figura 44). Um argumento que parece acompanhar os resultados é o de que, com a maior presença de diversidade, maiores são os benefícios para todos nas empresas.



Figura 44 - Canais de melhora de resultados segundo iniciativas de igualdade e diversidade de gênero. Brasil. %. 2018.

Fonte: Pesquisa OIT, 2018.

No âmbito da tecnologia, a pesquisa revela que para 78,04% esta permitiu carga de trabalho flexível e trabalho remoto e que, como consequência, trouxe uma mudança na produtividade da empresa para melhor – 68,81% acreditam que resultou em crescimento. Nota-se que a presença de políticas permite uma maior prática do trabalho flexível (figura 46).

A tecnologia possibilitou sua empresa permitir carga de trabalho flexível e home office?

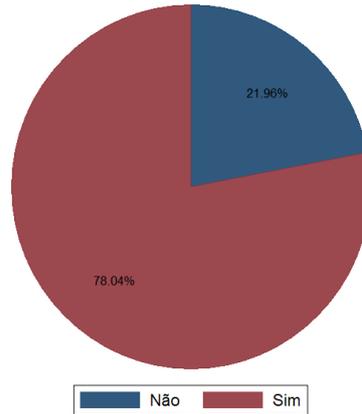


Figura 45: Impacto da tecnologia no trabalho flexível e *home office*. Brasil. %. 2018.  
Fonte: Pesquisa OIT, 2018.

A sua empresa obteve alguma mudança na produtividade em função da tecnologia que permitiu jornada de trabalho flexível?

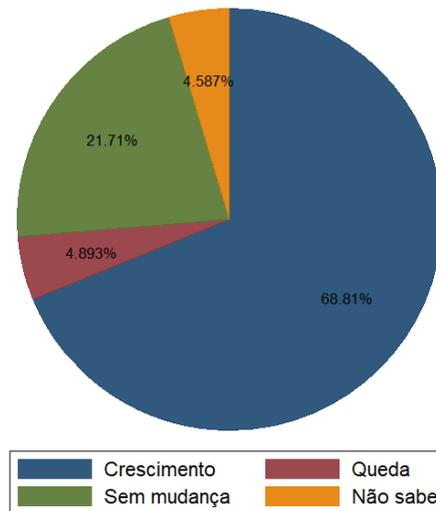


Figura 46: Mudança na produtividade em função da tecnologia e jornada de trabalho flexível. Brasil. %. 2018.  
Fonte: Pesquisa OIT, 2018.

A tecnologia possibilitou sua empresa permitir carga de trabalho flexível e home office?

A empresa não possui política de igualdade de oportunidades e D&I    A empresa possui política de igualdade de oportunidades e D&I

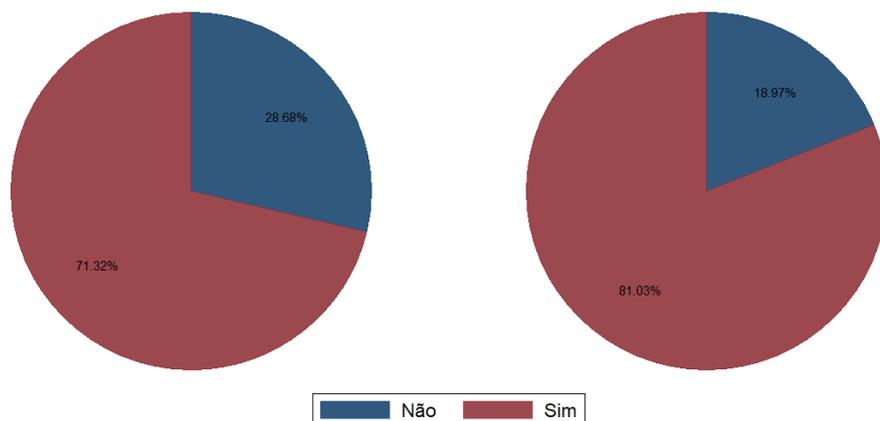


Figura 47: Impacto da tecnologia no trabalho flexível e *home office* segundo existência de política de igualdade de oportunidade de contratação ou política de diversidade e inclusão. Brasil. %. 2018

Fonte: Pesquisa OIT, 2018.

## QUAIS MEDIDAS DE IGUALDADE E DIVERSIDADE QUE AS EMPRESAS BRASILEIRAS ESTÃO APLICANDO NA PRÁTICA?

Das empresas entrevistadas, 69,21% dizem possuir políticas de igualdade e oportunidade de contratação ou políticas de diversidade e inclusão. Os entrevistados também responderam se na empresa há um sistema de gerenciamento de recursos humanos que implementa iniciativas para promover a igualdade em suas áreas. Os entrevistados foram instruídos a classificar cada uma das áreas de acordo com a eficácia da política de promoção de igualdade. A figura abaixo apresenta o resumo dessa pergunta, indicando a classificação média de cada área. Quanto menor o valor, melhor classificada foi a área em questão. Das áreas classificadas, as que tiveram uma melhor média de respostas como as de maior eficácia incluem: recrutamento, retenção e seleção, carga de trabalho flexível, treinamento, licença-maternidade, trabalho remoto ou por telefone, carga horária em meio período, licença-paternidade e remuneração.



Figura 48: Classificação de iniciativas para promoção da igualdade segundo eficácia. Média. Brasil. 2018.

Fonte: Pesquisa OIT, 2018.

Talenses e Insper (2018) apontam em sua pesquisa que somente 32% das empresas entrevistadas declaram ter alguma política de igualdade de gênero e estas ainda não ocorrem de maneira formal. Já a pesquisa “Como as empresas brasileiras podem maximizar seu investimento em diversidade”, do BCG (2017), aponta que políticas de igualdade de gênero nas 14 grandes empresas brasileiras (de áreas como bens de consumo, varejo, tecnologia e bens industriais) ainda são básicas, e que as mulheres não se sentem beneficiadas por elas, pois as intervenções ainda ficam nas políticas antidiscriminatórias, sistemas de denúncia e garantia de um ambiente físico inclusivo. Os resultados fazem parte de um estudo global com mais de 17.500 gestores em 21 países. No Brasil, os entrevistados divergem sobre as intervenções percebidas como as mais eficazes conforme tabela abaixo:

Tabela 4: Disparidade de pontos de vista sobre intervenções percebidas entre as 5 mais eficazes dentro de cada grupo.

	Homens – Gerência intermediária	Homens – Gerência sênior	Mulheres – Gerência intermediária	Mulheres – Gerência sênior
#1	Licença parental	Compromisso público	Licença parental	Licença parental
#2	Políticas antidiscriminação	Sistemas de reclamações	Serviços de cuidados infantis na empresa	Flexibilidade
#3	Sistemas de reclamações	Políticas antidiscriminação	Flexibilidade	Treinamento para redução de percepções preconcebidas
#4	Compromisso público	Visibilidade a "role models"	Estratégia de diversidade de gênero	Cotas/metras
#5	Ambiente físico inclusivo	Flexibilidade	Flexibilidade informal	Serviços de cuidados infantis na empresa

Observações: (R) Licença parental: Disponibilidade de licença parental para além dos requisitos regulatórios; (C) Políticas antidiscriminação: Políticas antidiscriminação, incluindo tolerância zero ao assédio sexual, bullying e discriminação; (L) Compromisso público: Comunicados públicos e compromisso com as metas de diversidade de gênero pelo CEO (presidente)/Equipe Executiva; (R) Serviços de cuidados infantis na empresa: Creche na sede ou filial da empresa; (C) Sistemas de reclamações: Sistemas de reclamações (por exemplo, processos para lidar com reclamações e denúncias de más práticas).

Fonte: BCG, 2017

O relatório Grant Thornton (2018) *Women in Business* – além da política rumo ao progresso, em sua pesquisa em 35 países, aponta que nas 4.995 empresas pesquisadas houve um aumento no número de empresas que possuem mulheres em quadros de liderança, 75% em 2018. No Brasil, o percentual chega a 29%, ultrapassando a média global de 24%. As principais práticas e políticas de inclusão implementadas foram: igualdade de remuneração entre homens e mulheres que exercem os mesmos cargos (81%), políticas não discricionárias no recrutamento e seleção (71%) e licença-maternidade/paternidade remunerada (59%). O relatório também investigou os principais motivos para as empresas implantarem políticas e práticas de diversidade (atrair e reter colaboradores, colocar em prática valores organizacionais e melhorar resultados da empresa), bem como os principais obstáculos na implantação destas (dificuldade em trazer ideias para ações práticas, estereótipos sobre papéis de gênero e falta de comprovações sobre resultados práticos), conforme figura abaixo.

Figura 49: Principais práticas de diversidade e políticas de inclusão, motivos e obstáculos. %. Global. 2018



Fonte: Grant Thornton, 2018.

O relatório ressalta que a introdução de políticas por si não é suficiente para impulsionar os indicadores. Para criar mudanças é necessária uma cultura de inclusão mais ampla – esta é a chave para o progresso. Finalmente, são feitas recomendações no âmbito da liderança, política e cultura aos líderes empresariais para aumentar a diversidade de gênero nas empresas.

Tabela 5: Recomendações no âmbito da liderança, política e cultura aos líderes empresariais para aumentar a diversidade de gênero nas empresas. Global. 2018

Liderança	Política	Cultura
2 Tornar a diversidade e a inclusão valores fundamentais para a sua empresa	5 Evitar fazer contratações simplesmente para simbolizar diversidade e inclusão	8 Analisar e revisar benefícios
3 Definir metas	6 Reduzir recrutamentos e promoções de pessoas com o mesmo perfil que você	9 Estar confortável com o desconforto
4 Vincular progresso a recompensa	7 Apoiar novas ideias	10 Compartilhar histórias

Fonte: Grant Thornton, 2018.

As políticas são a expressão da organização, incluindo sua missão, visão, valores e crenças, sendo um meio para se alcançar os objetivos propostos. Muitas vezes é possível existir uma linha tênue do que separa política e cultura. Portanto, são importantes as definições estratégicas da empresa para balizar e orientar a trajetória, servindo de base para as tomadas de decisão em qualquer nível da empresa.

A geração de conhecimento em torno das barreiras que impedem as mulheres de avançarem nas empresas, o comprometimento com a causa e a criação de mecanismos de visibilidade de boas práticas são fundamentais para que as empresas possam amadurecer o processo.

## PRINCÍPIOS DE EMPODERAMENTO DAS MULHERES – WEPS

Como plataforma de referência, os Princípios de Empoderamento das Mulheres (WEPS)<sup>5</sup> fornecem um conjunto de considerações que ajudam o setor privado a focar nos pontos principais para a promoção da igualdade entre homens e mulheres no ambiente de trabalho, no mercado e na comunidade. Práticas reais orientam os Princípios que ajudam as empresas a adaptarem suas políticas e práticas existentes (ou a estabelecer novas) para consolidar o empoderamento das mulheres. Garantir essa lente de gênero é fundamental, bem como, levar em consideração todas as partes envolvidas, incluindo os governos e a sociedade civil. Plataforma elaborada pela ONU Mulheres e Pacto Global das Nações Unidas, com a afirmação de que igualdade significa negócios, os sete Princípios visam orientar corporações (no Brasil e no mundo) a adaptar as políticas existentes, ou criar novas práticas para trabalhar a promoção da igualdade entre homens e mulheres no local de trabalho, no mercado, em sua cadeia de valor e na sociedade. São eles:

- Princípio 1: Estabelecer uma liderança corporativa de alto nível para a igualdade entre gêneros
- Princípio 2: Tratar todos os homens e mulheres de forma justa no trabalho – respeitar e apoiar os direitos humanos e a não-discriminação
- Princípio 3: Assegurar a saúde, a segurança e o bem-estar de todos os trabalhadores e trabalhadoras
- Princípio 4: Promover a educação, a formação e o desenvolvimento profissional para as mulheres
- Princípio 5: Implementar o desenvolvimento empresarial e as práticas da cadeia de abastecimento e de marketing que empoderem as mulheres
- Princípio 6: Promover a igualdade através de iniciativas comunitárias e de defesa
- Princípio 7: Medir e publicar relatórios dos progressos para alcançar a igualdade entre gêneros

A ONU Mulheres, em parceria com Pacto Global e o Banco Interamericano de Desenvolvimento, também disponibilizam uma ferramenta de apoio – Ferramenta de Análise de Desigualdade de Gênero WEPS - desenhada para ajudar as empresas a entender seu desempenho em termos de igualdade de gênero no ambiente de trabalho, no mercado e na comunidade. Os dados nessa ferramenta podem ser inseridos de forma anônima e também é possível visualizar informações de outras empresas para efeitos de entendimento de como estão todos dentro do processo. Outras ferramentas de apoio também estão disponíveis tais como Prêmio WEPS, Guia de Enfrentamento ao Racismo Institucional, Vieses Inconscientes – Equidade de Gênero e o Mundo Corporativo, O Poder de Compras: Como Adquirir de Negócios Liderados por Mulheres e o Relatório sobre o Progresso das Mulheres na América Latina e no Caribe 2017. Atualmente no mundo são por volta de 2.000 empresas signatárias dos WEPS. No Brasil, no momento são mais de 200. Os Princípios também consideram os interesses dos governos e da sociedade civil para alcançarem a igualdade de gênero. Não há pré-requisitos para assiná-los e cada empresa pode definir quais princípios prioritários e o tempo para a sua implementação.

A OIT (2015) compilou uma série de expectativas das empresas no relatório *Women in business and management: gaining momentum / International*, como forma de apoio para dar suporte

<sup>5</sup> <http://www.onumulheres.org.br/referencias/principios-de-empoderamento-das-mulheres/>

prático em como podem avançar em relação às mulheres nos negócios e gestão. As empresas listaram os seguintes itens em ordem de prioridade:

- 1) Explicar e fornecer evidências sobre o *business case* de mais mulheres na gestão.
- 2) Networking com outras empresas sobre boas práticas.
- 3) Fornecer exemplos de boas práticas de medidas e estratégias para promover as mulheres na gestão.
- 4) Desenvolver uma estratégia para promover mais mulheres na gestão.
- 5) Criar uma política de igualdade de oportunidades.
- 6) Networking com associações empresariais femininas.
- 7) Fornecer diretrizes sobre questões de gênero nos sistemas de gerenciamento de recursos.
- 8) Guias sobre medidas e estratégias para promover mulheres na gestão.
- 9) Introdução de um esquema de mentoria.
- 10) Elaborar uma política de assédio sexual.

## MULHERES NAS CADEIAS DE SUPRIMENTOS

Por meio de suas práticas e políticas de compras, as empresas têm condições de promover a igualdade de gênero e empoderar as mulheres em seus locais de trabalho e em suas comunidades. Signatários dos WEPs reconhecem a importância das empresas lideradas por mulheres e destacam o Princípio 5, que recomenda a implementação de práticas de desenvolvimento empresarial, de cadeias de fornecedores, e de marketing que empoderem as mulheres. Isso inclui:

- Expandir as relações empresariais com negócios liderados por mulheres, incluindo pequenas empresas e mulheres empreendedoras.
- Apoiar soluções sensíveis a gênero para barreiras ao crédito e a empréstimos.
- Pedir que os parceiros de negócios e colegas respeitem o compromisso da empresa para com o avanço da igualdade e da inclusão.
- Respeitar a dignidade das mulheres em todos os materiais de marketing e outros materiais da empresa.
- Garantir que os produtos, serviços e instalações da empresa não sejam usados para tráfico humano e/ou exploração laboral ou sexual.

À medida que as cadeias de fornecimento se tornam cada vez mais globais, tais práticas também precisam se adaptar à importância da realização de compras sensíveis a gênero e ao empoderamento econômico das mulheres. Empresas lideradas por mulheres deveriam estar no foco de atenção das corporações, mas, ao contrário, estas deixam de incorporá-las em suas cadeias de suprimentos, perdendo assim a oportunidade de expandir seus mercados globais, de diversificar suas redes de fornecimento, e de reforçar a economia ao mesmo tempo em que melhorariam as vidas de mulheres e meninas ao redor do globo.

O Manual “O Poder de Compras: Como Adquirir de Negócios Liderados por Mulheres - Guia Corporativo de Compras Sensíveis a Gênero” afirma que investir em empresas lideradas por mulheres e integrá-las às cadeias de suprimento corporativo é criar uma “economia inteligente” além de ser bom para os negócios. O guia foi elaborado para apoiar empresas signatárias dos Princípios de Empoderamento das Mulheres a criarem ações relacionadas ao Princípio 5 e

oferece, às corporações e seus fornecedores, um maior entendimento sobre as barreiras e desafios que estão impedindo negócios liderados por mulheres de acessar e participar integralmente nas cadeias de valor, seja em nível local ou global. Ele oferece ferramentas e técnicas para a redução e eliminação dessas barreiras e para alavancar o potencial representado pelos negócios liderados pelas mulheres.

As empresas lideradas por mulheres contribuem de maneira relevante para a economia mundial, gerando inúmeras oportunidades de emprego e impulsionando o desenvolvimento local. Entretanto, seu potencial econômico permanece subutilizado. Em 2013, mais de um terço de todas as empresas do mundo tinham proprietárias mulheres, mas elas se beneficiavam de apenas 1% dos gastos com compras corporativas (Chin, 2017). Corporações que ignoram o papel das empresas lideradas por mulheres em suas cadeias de fornecimento estão perdendo uma oportunidade comercial ímpar. Chin (2017) aponta que o Boston Consulting Group descreveu o “mercado das mulheres” como uma oportunidade comercial sem precedentes. Atualmente, as mulheres controlam cerca de US\$ 20 trilhões dos gastos anuais dos consumidores e, até 2028, controlarão quase 75% dos gastos arbitrários dos consumidores ao redor do mundo. O manual também ressalta que políticas inclusivas de compras melhoram a reputação de uma empresa perante seus relacionamentos internos e externos, incluindo empregados, clientes, acionistas e a comunidade.

Nesse contexto, a rede global WEConnect International conecta empresas de propriedade de mulheres a compradores corporativos locais e multinacionais. Está presente na América Latina em países como o Brasil, Chile, Colômbia, Costa Rica, Jamaica, México e Peru e em 2019 iniciará atividades em Belize, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicarágua, Panamá. A organização identifica, certifica e apoia empresas, ao menos 51%, pertencentes a mulheres, para conectá-las com oportunidades de mercado em cadeias de valor globais. Para capacitar as empresárias realizam treinamentos sobre como acessar novos mercados, expandir suas empresas e vender para corporações comprometidas com a diversidade e a inclusão de fornecedores globais.

## **BARREIRAS TAMBÉM QUANDO SE TRATA DE SEUS PRÓPRIOS NEGÓCIOS**

Globalmente, o nível de atividades empreendedoras entre as mulheres na média é menor do que entre os homens, resultando em uma significativa desigualdade de gênero. Para cada dez novas empresas sendo abertas ou lideradas por homens, as mulheres estão abrindo ou administrando menos de sete. A disparidade entre os sexos é mais forte em empresas já consolidadas. É importante notar que o impacto de barreiras, como o acesso limitado a capital, difere de acordo com a região e o nível de desenvolvimento da economia (Kelley *et al.*, 2015).

No Brasil, no período de 2009 a 2014, a quantidade de mulheres micro-empendedoras teve um crescimento de 800%, totalizando 2.103.023 mulheres (ONU Mulheres, 2016). De acordo com o relatório executivo sobre o empreendedorismo no Brasil do GEM – *Global Entrepreneurship Monitor 2014/ 2016* (GEM *et al.*, 2017) o número de mulheres que empreenderam no país em 2017 foi de 24 milhões, muito semelhante ao contingente masculino.

A discriminação baseada nos estereótipos de gênero é um fator que permeia a caminhada da mulher, seja na hora da contratação por uma empresa, ou no momento em que deseja abrir o próprio negócio. Barreiras sociais e econômicas fazem com que a trajetória para o empreendedorismo seja ainda mais desafiadora. Há uma conexão entre a forma como a

sociedade pensa sobre a vida familiar e até que ponto as mulheres podem progredir na liderança empresarial. Conhecimento sobre finanças, acesso a crédito e investimento externo também se configuram como obstáculos para o estabelecimento ou avanço de seus próprios negócios. Estimativas demonstraram que, se essas mesmas organizações recebessem uma ajuda financeira igual às dos negócios dirigidos por homens, seis milhões de empregos seriam gerados em apenas cinco anos<sup>6</sup>.

Nesse contexto, a RME – Rede Mulher Empreendedora - é a primeira plataforma brasileira de apoio ao empreendedorismo feminino que tem como propósito empoderar empreendedoras economicamente, garantindo sua independência financeira e de decisão sobre seus negócios e suas vidas. A RME oferece, para as mais de 300 mil empreendedoras cadastradas, eventos de networking, cursos e mentorias. Também realiza parcerias com empresas como Facebook, Google, Avon, Natura, Banco Itaú, Pandora, Unilever, entre outras, que acreditam na causa do empreendedorismo feminino para levar oportunidades e facilidades para as mulheres; e fomenta o comércio entre mulheres donas de negócio. Em 2018, a RME e o Google fecharam parceria dentro programa de capacitação para o desenvolvimento pessoal e profissional das mulheres, o *Womenwill*. Este é um programa do Google para capacitar mulheres a criar suas próprias oportunidades econômicas, tornando-as confiantes e habilitadas para aproveitar todo o potencial do digital, seja iniciando um empreendimento, mudando de carreira ou encontrando um emprego. O Brasil é o quinto país a receber o programa. Em 2017, o Google realizou um piloto do programa com 100 moradoras de Paraisópolis e Brasilândia, em São Paulo, para entender suas necessidades reais e construir um treinamento relevante e efetivo. Para eles, investir na formação das mulheres é incentivar que encontrem novas oportunidades de trabalho, melhorem suas carreiras e abram seus próprios negócios. Até o momento, 110 mil mulheres em 28 países passaram pelos programas de empreendedorismo do *Womenwill*<sup>7</sup>.

Uma outra iniciativa, lançada em 2008, baseada na premissa de que a associação entre a educação e o desenvolvimento em negócios podem ajudar a conseguir um crescimento econômico significativo em todas as comunidades do mundo, é o *10.000 Women* do banco de investimentos Goldman Sachs. De atuação global, e também presente no Brasil, busca promover o desenvolvimento econômico oferecendo às mulheres empresárias do mundo todo educação em gerenciamento e gestão, oportunidades de mentoria, acesso às redes de contato e ao capital. A formação das mulheres empresárias impacta as economias, através do aumento da renda e a criação de emprego. Efetivamente, 69% das participantes aumentaram sua renda 18 meses depois de sua formatura, 58% criaram novas oportunidades de emprego no mesmo período e 90% contribuíram com mentorias para outras mulheres. Até a data, foram capacitadas mais de 10.000 mulheres em 45 países<sup>8</sup>.

No âmbito da sociedade civil, o grupo Mulheres do Brasil surgiu em 2013 e é composto por mulheres de vários segmentos de todo o Brasil que se reúnem para discutir e propor ações em temas ligados à educação, empreendedorismo, cota para mulheres e projetos sociais. Atuam através de seus comitês como, por exemplo, o 80 em 8 que valoriza a mulher executiva, do Combate à Violência Contra a Mulher - da Cultura, Educação, Igualdade Racial, Políticas, Refugiados, Empreendedorismo com foco nas pequenas e médias empresas, entre outros.

<sup>6</sup> <https://www.linkedin.com/pulse/bigidea2016-why-we-need-more-women-entrepreneurs-steve-howe/>

<sup>7</sup> [https://www.womenwill.com/intl/pt-BR/programs/entrepreneurship/#!?modal\\_active=none](https://www.womenwill.com/intl/pt-BR/programs/entrepreneurship/#!?modal_active=none)

<sup>8</sup> <https://connectamericas.com/pt/service/conhe%C3%A7a-o-10000-women-iniciativa-do-goldman-sachs-para-capacitar-%C3%A0s-mulheres-empres%C3%A1rias>

Do ponto de vista financeiro, o Itaú-Unibanco está à frente no financiamento para empreendimentos de mulheres na América Latina e no Caribe. Criou em 2013 o Programa Mulher Empreendedora em parceria com o IFC (*International Finance Corporation*) e o Fundo de Investimento Multilateral. Tem como principal objetivo o de entender melhor as necessidades financeiras e não financeiras das mulheres empreendedoras para poder desenvolver produtos e serviços específicos para elas. Em 2014, o banco assinou um compromisso com a Iniciativa Global da Fundação Clinton (*Clinton Global Initiative - CGI*) para apoiar 1.500 pequenos e médios empreendimentos (PMEs) liderados por mulheres para desenvolver produtos e serviços financeiros personalizados para atender diretamente as necessidades das mulheres empreendedoras. Também se comprometeu a recrutar 1.500 empreendedoras durante um período de dois anos em parceria com o Programa 10 Mil Mulheres da Goldman Sachs e outras empresas. Irá ainda desenvolver produtos e serviços, por e para mulheres empreendedoras, que supram suas necessidades específicas, tais quais serviços de aconselhamento, educação financeira, um maior foco em relacionamentos bancários e produtos de poupança<sup>9</sup> e crédito<sup>10</sup>.

## INICIATIVAS NO NÍVEL NACIONAL: SELOS DE IGUALDADE.

Iniciativas em nível nacional tais como o Selo Pró-Equidade de Gênero e Raça, representam o reconhecimento do trabalho feito pelas organizações no desenvolvimento cotidiano de novas concepções de gestão de pessoas e cultura organizacional para alcançarem a igualdade de gênero e raça no mundo do trabalho. O Selo é uma certificação que atesta que a organização promove a igualdade de gênero e raça no seu ambiente institucional, tendo cumprido mais de 70% das ações do plano. Iniciado em 2005, o Programa Pró-Equidade de Gênero e Raça é uma iniciativa do Governo Federal, coordenado pela Secretaria de Políticas para as Mulheres (SEPPIR) do então Ministério das Mulheres, Igualdade Racial e Direitos Humanos. Tem como objetivo difundir novas concepções na gestão de pessoas e na cultura organizacional, combater as dinâmicas de discriminação e desigualdade de gênero e raça praticadas no ambiente de trabalho, assim como promover a igualdade de gênero e raça no que diz respeito às relações formais de trabalho e à ocupação de cargos de direção. O Programa é coordenado pela SPM em parceria com a SEPPIR, a ONU Mulheres, e a Organização Internacional do Trabalho – OIT, de acordo com a estrutura do Governo Federal até dezembro de 2018.

Nesse contexto de transformação para uma maior igualdade para o desenvolvimento da sociedade brasileira, há a incorporação de uma nova visão sobre a participação das mulheres na qual as políticas públicas contribuem não apenas para melhorar suas vidas, mas também para transformar as relações de gênero e raça, assim como entender e transformar a tradicional divisão sexual do trabalho. É preciso fortalecer experiências positivas e avançar nas que deram certo.

Em 2008 foi instituído o programa “Empresa Cidadã”, que possibilitou a extensão da licença-maternidade para 180 dias às organizações que aderirem voluntariamente ao programa. Em

<sup>9</sup> Multilateral Investment Fund (MIF, Jan. 29, 2013). Itaú and the MIF Formalize a Program to Support Female Entrepreneurship in Brazil. Retrieved from <http://www.fomin.org/en-us/Home/News/PressReleases/ArtMID/3819/ArticleID/57/Itaú-and-the-MIF-formalize-a-program-to-support-femaleentrepreneurship-in-Brazil.aspx>.

<sup>10</sup> Global Banking Alliance for Women (Feb. 20, 2014). Itaú Signs Commitment with Clinton Global Initiative to Support Growth of Women-led SMEs in Brazil. Retrieved from <http://www.gbaforwomen.org/news-events/itau-signs-a-commitment-with-the-clinton-global-initiative-to-support-thegrowth-of-women-led-smes-in-brazil>.

troca, a empresa pode deduzir integralmente no Imposto de Renda da Pessoa Jurídica a remuneração da funcionária nos 60 dias de prorrogação da licença. A ampliação da licença-maternidade e paternidade contribuem para maior compartilhamento das responsabilidades familiares. De acordo com a Receita Federal, até maio de 2018 mais de 20 mil empresas haviam aderido ao programa, que envolve também a licença-paternidade de 20 dias. Em agosto de 2018, 18% das empresas haviam aderido à licença de 20 dias<sup>11</sup>. Desde os anos 2000 temas relacionados a gênero, práticas discriminatórias seja por razão de sexo, orientação sexual, raça/etnia, têm ganhado espaço em esferas de discussão, significando um impacto no processo e levando a importantes mudanças legislativas (ONU Mulheres, 2016).

Governos ao redor do mundo comprometidos política e legalmente com a igualdade de gênero têm, em seus planos de desenvolvimento políticos, voltadas ao tema para que os objetivos estabelecidos sejam alcançados. De maneira geral, as estratégias contemplam a eliminação da violência contra a mulher, o reconhecimento do trabalho doméstico não remunerado e o acesso universal à saúde sexual e reprodutiva e aos direitos reprodutivos.

Em 2017, o governo brasileiro foi um dos únicos países da América Latina a adotar um Plano Nacional de Ação (PNA) sobre "Mulheres, Paz e Segurança". Este faz parte integral dos esforços institucionais e legislativos do governo para promover ações de empoderamento e combate a todas as formas de violência e discriminação contra as mulheres em atividades relacionadas à paz e à segurança. O PNA menciona o processo de transformação do tema desde a Constituição de 1988, que colocou a igualdade de gênero e a proteção dos direitos humanos das mulheres entre as cláusulas pétreas do Estado Democrático de Direito no Brasil, impulsionando ações posteriores ao longo dos anos 1990.

Em 2003, foi criada a Secretaria de Políticas para as Mulheres (SPM), que consolidou a institucionalização das políticas de gênero e sua transversalização em todas as esferas do Governo federal. Em 2004, foi realizada a 1ª Conferência Nacional de Políticas para as Mulheres (1ª CNPM), com mais de 1.700 delegadas que debateram as suas agendas e elaboraram o I Plano Nacional de Políticas para as Mulheres (PNPM). Mais de 120 mil mulheres foram envolvidas em todas as regiões do Brasil. À medida que foram avançando, também foram contemplando a inserção das temáticas de gênero em diversas frentes do governo. Seus princípios orientadores são: autonomia das mulheres em todas as dimensões da vida; busca da igualdade efetiva entre mulheres e homens, em todos os âmbitos; respeito à diversidade e combate a todas as formas de discriminação; caráter laico do Estado; universalidade dos serviços e benefícios ofertados pelo Estado; participação ativa das mulheres em todas as fases das políticas públicas; e transversalidade como princípio orientador de todas as políticas.

Como consequência desse Plano, a questão da responsabilidade compartilhada surge, pois não cabe apenas ao organismo de políticas para as mulheres promover a igualdade de gênero, mas a todos os órgãos dos três níveis federativos. O Plano também compreende a importância da transversalidade, tanto do ponto de vista horizontal (entre os ministérios) quanto do vertical, porque ele responde nos níveis estadual, distrital e municipal e também porque precisa da parceria dos governos estaduais, distrital e municipais para melhores resultados.

<sup>11</sup> <https://oglobo.com/economia/licenca-paternidade-estendida-ja-pratica-em-18-das-empresas-do-pais-22972953>

A igualdade entre homens e mulheres não se dá por conta própria. Requer a ação coletiva, a participação das mulheres e dos homens defensores dos direitos humanos, a vontade política e ferramentas como legislação e orçamento de gênero. O desafio é superar os motivos pelos quais as mulheres não devem ter o mesmo acesso à saúde, educação, poder aquisitivo, participação nas tomadas de decisão e representação política. A paridade de gênero aumenta a participação e os ganhos da força de trabalho e promove um maior investimento na educação das crianças. O envolvimento das mulheres na vida pública mostrou impactos positivos sobre a desigualdade social, portanto esforços contínuos para defender a igualdade de gênero devem acontecer dando mais atenção ao reequilíbrio das responsabilidades e cuidados da família e carreiras, e um foco maior deve ser colocado na transformação da dinâmica prevalente de gênero no local de trabalho. Planos de ação de caráter nacional, incluindo legislação e políticas públicas devem ser elaborados de maneira estratégica para assegurar que os direitos das mulheres e dos homens à igualdade de tratamento e a participação plena na sociedade sejam defendidos e para que a desigualdade não se perpetue. A ação do Estado é fundamental para impulsionar o acesso das mulheres à cidadania e à promoção da autonomia econômica.

## 5) CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

### Resumo das principais conclusões do relatório

O Brasil tem experimentado mudanças em termos econômicos e um aumento da participação das mulheres na força de trabalho. Elas estão cada vez mais presentes nos níveis de direção da empresa, mas, como em grande parte dos países, o percentual de mulheres como CEO ou presente nos conselhos de administração ainda é muito baixo.

A história e trajetória da entrada da mulher no mercado de trabalho brasileiro precisa ser melhor conhecida para se evitar que as desigualdades persistentes sejam naturalizadas, sem que se perceba que há uma construção de soluções para garantir a presença e permanência delas em um ambiente criado por e para homens. A entrada em massa da mulher no mercado de trabalho brasileiro, sobretudo formal, aconteceu nos anos 1970. Quase 50 anos depois, ainda há resistências e a análise do momento atual fica prejudicada quando desconsidera o processo histórico.

Tendo-se em conta que tem ganhado grande espaço a argumentação em favor da diversidade de gênero, as empresas podem tomar medidas para melhorar o desempenho de seus indicadores sobre igualdade de gênero como forma de se manterem competitivas. Pesquisas de clima apenas recentemente passaram a realizar recortes de gênero na coleta e análise de resultados. Dados sobre o número de homens e mulheres candidatos à vaga, entrevistados, selecionados, promovidos, demitidos, entre outras informações essenciais, ainda não são considerados em nome de uma igualdade no tratamento que se mostra falaciosa ou apenas presente no discurso. O conhecimento e a incorporação dos dados são importantes para, no mínimo, se conhecer o perfil de atuação da empresa no tema, sua cultura e onde há avanços e desafios. Ao medir questões de produtividade como absenteísmo, afastamento ou mesmo manutenção de máquinas, acidentes de trabalho, entre outros, sabe-se que empresas que monitoraram esses dados percebem que há uma grande favorabilidade para as mulheres. Por um lado, os resultados ajudam a sensibilizar uma maior abertura de oportunidades para as mulheres. Por outro lado, demonstram a importância de trabalhar questões de gênero para que todos, homens e mulheres, possam se desenvolver e contribuir sem restrições relacionadas à cultura que não interessam ao sucesso dos negócios

Funções atribuídas normalmente a homens e mulheres e os estereótipos de gênero presentes na vida social, política e econômica se refletem no local de trabalho. Oferecer oportunidades iguais para homens e mulheres é uma decisão estratégica sob o ponto de vista empresarial. Muitas vezes passa por questões que deveriam ser simples, como a construção de banheiros e vestiários em unidades que foram construídas sem a previsão de que mulheres iriam ali trabalhar, mas a falta de entendimento da importância do tema faz com que ainda tenhamos problemas nessa área. O mesmo pode ser dito sobre a destinação de espaços adequados em fábricas ou escritórios, para que mulheres que estejam amamentando possam retirar o leite. Ainda há locais de trabalho nos quais a mulher retira o leite no banheiro ou no ambulatório, por exemplo.

Ao analisar a existência de políticas de igualdade de oportunidades de contratação ou políticas de diversidade e inclusão nas empresas, verifica-se que a proporção das que possuem políticas é de 69,21% e que 30,79% destas não possuem nenhum tipo de política. As empresas multinacionais são as que mais incentivam essas políticas: 76,76% delas possuem algum tipo de política, enquanto que, entre as nacionais, 67,41% possuem tais iniciativas. Quando se divide a amostra por tamanho de empresa, verifica-se que quanto maior a empresa, maior a chance de se haver algum tipo de política implementada.

Ter uma política com foco nas questões de gênero mostra-se insuficiente, apesar da sua importância ao explicitar e compartilhar com diferentes públicos o que a empresa entende e deseja, aprimorando posturas, processos e procedimentos. É preciso que as políticas estejam inseridas no esforço para tornar a cultura organizacional respeitosa, aberta, inclusiva e segura para todas as pessoas, considerando a diversidade de características, perspectivas e expectativas.

A pesquisa apresenta a existência de mulheres nos mais diversos níveis hierárquicos das empresas. Em posições consideradas júnior, 71,6% das empresas possuem mulheres e essa proporção é regressiva à medida em que se ascende na empresa. Apenas 21,7% das empresas possuem mulheres em cargos de gerência executiva. Esse padrão se altera sutilmente quando se distingue entre empresas que possuem ou não política de igualdade de oportunidade de contratação ou política de diversidade e inclusão. A presença de mulheres na gerência executiva é de 18,6% nas empresas sem políticas e de 23,1% nas empresas que possuem essas práticas. De forma geral, em todas as posições, verifica-se que a proporção de mulheres trabalhando nos cargos é mais alta em empresas que possuem políticas de igualdade de oportunidade de contratação ou políticas de diversidade e inclusão.

Faz diferença, ainda, o número de mulheres em cargos de liderança para que elas estejam presentes também em outras posições da empresa, incluindo a base. Maior presença de mulheres na liderança parece oferecer maiores condições para o enfrentamento dos estereótipos de gênero, como aquele que justifica a presença majoritária de homens porque as atividades exigem força, disponibilidade para viajar, entre tantos outros.

Em relação à proporção de empresas que possuem mulheres na diretoria em diversas áreas, a análise mostra que é o setor de Recursos Humanos o que mais possui empresas com mulheres na diretoria, com 60,6% (na gerência média, esse percentual é de 46,3). A área que menos possui empresas com mulheres no corpo diretivo é a de lucros e prejuízos, com apenas 13,8% das empresas da amostra, similar ao resultado encontrado para a gerência média.

O impacto dos estereótipos marca a distribuição de homens e mulheres nas funções e nos cargos ou posições, repetindo os papéis de gênero dentro das empresas e também nos diferentes setores da economia. As mulheres ainda mantêm maior presença em atividades relacionadas aos estereótipos de cuidar, limpar, servir, irracionalidade e delicadeza, como se o mercado de trabalho servisse como uma extensão das atividades domésticas. As mudanças tecnológicas permitem afirmar que a força já não é uma exigência como há 50 anos, quando entraram no mercado de trabalho de maneira significativa, mas ainda se justifica a distribuição de tarefas com base nos mesmos estereótipos. Quanto maior o avanço tecnológico, menor é o uso de força em ambientes que valorizam atributos como delicadeza, cuidado com a qualidade das relações, inteligência emocional, entre outros, mas o discurso insiste em manter a ideia de que o trabalho é para homens, desconsiderando até mesmo os estereótipos de gênero presentes neste círculo vicioso de exclusão.

Os participantes da pesquisa consideram que as políticas de igualdade e diversidade de gênero ajudaram a melhorar os resultados dos negócios. Dos entrevistados, 72,55% dos entrevistados consideram que houve um impacto positivo em termos de lucro. Embora mais da metade da amostra não saiba de quanto foi a magnitude da melhora, apenas 2,15% dos entrevistados considera que essa melhora foi inferior a 5%. Como resultado dessas práticas, 66% disseram que elas melhoraram os resultados da empresa, incluindo produtividade e lucros, além de aumentar a capacidade da empresa em atrair talentos.

Empresas que possuem políticas procuram justificar suas práticas com argumentos econômicos ou sobre os bons resultados para os negócios. No entanto, não se dedicam a estudar a fundo os impactos, seja estabelecendo indicadores ou realizando recortes de gênero na leitura dos mesmos. Esses estudos poderiam ser realizados com maior atenção pelas próprias empresas ou com maior articulação com o meio acadêmico, entre outras possibilidades. Com atenção às justificativas apresentadas pela liderança das empresas na mídia, por exemplo, apuramos que as práticas mais avançadas são apresentadas como resultado de um conjunto de motivos que envolve ética, direitos humanos, sintonia com a identidade organizacional (missão, visão e valores), bem como impactos positivos nos negócios, com estudos internacionais que, em geral, são realizados por organizações como a McKinsey & Company, PricewaterhouseCoopers (PwC), Deloitte, entre outras.

No mundo, não é incomum encontrar empresas nas quais o conselho é inteiramente composto por homens. Na América Latina menos de 2% das empresas possuem uma CEO. No Brasil não é diferente e apenas 7,9% das cadeiras são ocupadas por mulheres. Aumentar a presença das mulheres nos conselhos e tomada de decisão nas empresas tem sido considerado aspecto chave no esforço geral de melhorar a situação das mulheres no gerenciamento e gestão. Considerando novamente a questão dos anos 1970 como base para medir o resultado dos esforços das próprias mulheres e das empresas para garantir pleno desenvolvimento e carreira, os quase 50 anos decorridos seriam suficientes para formar uma liderança feminina. Os números pouco significativos podem ser explicados pela resistência em repensar o mundo do trabalho como um espaço que seja tão masculino quanto feminino na maneira de ser, de fazer e de se relacionar das empresas. Deixar de discriminar, de rejeitar as mulheres para funções e posições tradicionalmente ocupadas por homens, é um passo importante e inicial. Também é necessário promover processos de inclusão das mulheres retirando barreiras do caminho e, para isso, é importante reconhecer que a discriminação acontece e que as barreiras existem. O discurso de que a empresa é inclusiva, trata a todos de maneira igual e não discrimina, é um dos motivos de

se usar a expressão teto de vidro, já que nada parece oferecer obstáculos. A mensagem incompatível com as práticas torna as barreiras invisíveis ou como se fossem de vidro.

Apesar da persistente presença do fenômeno do teto de vidro ser uma barreira invisível, bem como as paredes de vidro e o labirinto de cristal, a pesquisa verificou a presença de mulheres como CEOs nas empresas – das 276 empresas que possuem a posição, 70 são mulheres. Nesta pesquisa, os conselhos, presentes em 281 empresas, têm 179 (63,7%) homens como presidentes e 102 (36,31%) mulheres na mesma posição.

A questão das diferenças salariais entre homens e mulheres é tema presente e dentro de todo o cenário precisa ser trabalhada, pois a lacuna salarial é ainda mais forte em posições de gerência. Ou seja, quanto maior o esforço para se fazer carreira, mais sujeitas à desigualdade estão as mulheres. Tais desigualdades salariais podem ser atribuídas a diferentes tipos de funções gerenciais e os níveis que as mulheres ocupam, ganhando um critério bastante subjetivo. Além de pesquisar internamente sobre a presença de algum critério formal ou informal avesso ao discurso e às práticas baseadas no mérito, há empresas no mercado que, na admissão, estão rompendo o círculo vicioso ao considerar com maior atenção o salário recebido em outra empresa. Levantamentos, segundo essas empresas, indicam que as mulheres trazem salários menores que os homens mesmo com experiência igual ou superior à dos homens.

A tecnologia, por sua vez, está aparecendo como um diferencial na maneira que modela o trabalho de homens e mulheres em termos de equilíbrio. Esforços têm sido feitos para se ter, por exemplo, metodologias de avaliação do trabalho que sejam, o máximo possível, objetivas. Mas isso ainda tem sido um desafio que exige colaboração para que se avalie de maneira justa o valor do trabalho de mulheres e homens.

“Entrevistas às cegas” (que não consideram o gênero, formação acadêmica ou idade, por exemplo) e outras metodologias que buscam maior objetividade devem ser consideradas e avaliadas, mas há sinais de que melhores resultados são obtidos quando fazem parte de um conjunto de medidas com foco, sobretudo, na cultura organizacional. Gestores e gestoras continuam desconsiderando talentos em etapas seguintes nas organizações cuja única medida ou política foi a aplicação da análise de currículos sem informações que possam ser objeto de discriminação.

A percepção dos entrevistados sobre a cultura da empresa em termos de dominância entre sexos apresenta que: 37,7% consideram que sua empresa é dominada por homens, 20,5% consideram que sua empresa é dominada por mulheres e 41,77% consideram que a empresa em que trabalham é inclusiva. Dominância nesta questão da pesquisa, diz respeito à cultura, rotinas, rituais, maneiras de se trabalhar e se relacionar, não necessariamente à maior presença numérica de homens ou mulheres. De toda maneira, são questões inter-relacionadas e que também deveriam merecer maior atenção das empresas na construção de uma cultura efetivamente inclusiva, tão masculina quanto feminina em termos de enfrentamento dos estereótipos de gênero, diferentes perspectivas e expectativas.

Dos entrevistados 58,7% concordam que as mulheres, mesmo tendo as mesmas qualificações, têm mais dificuldades para ascender a postos de alta gestão se comparadas aos seus pares do sexo masculino. Percebem a liderança feminina como tão eficaz quanto a masculina, mas concordam que disponibilidade total de tempo e mobilidade geográfica para o trabalho são

essenciais para alcançar cargos mais altos na organização. Entretanto, apontam que a cultura da empresa é um espelho da sociedade e suas tradições.

Do ponto de vista empresarial, a cultura organizacional deveria considerar com maior atenção as questões de gênero porque elementos da cultura da sociedade contrários aos interesses do negócio, à identidade organizacional e ao desenvolvimento da sociedade podem estar presentes e produzindo problemas. Também a legislação do país, que neste momento se encontra em profundo processo de revisão, deveria estimular práticas de promoção da equidade de gênero com distribuição, por exemplo, cada vez mais igualitária de dias para a licença parental. Atualmente são 120 dias para as mulheres e 05 dias para os homens. O meio empresarial é relevante na discussão dos papéis e gênero historicamente impostos e o Estado deve contribuir, com base nos compromissos assumidos em Convenções Internacionais da OIT, por exemplo, para essa promoção da equidade. A adesão voluntária de 20 mil empresas (2018) ao programa Empresa Cidadã, já citado, demonstra que é possível avançar em duas direções: maior número de dias de licença e maior aproximação entre o número de dias oferecido aos homens e às mulheres, estimulando uma melhor distribuição de tarefas relacionadas aos cuidados domésticos (atividades reprodutivas).

Sobre a Convenção da OIT, cabe ressaltar que o Brasil ainda não ratificou a Convenção 156 (sobre a Igualdade de Oportunidades e de Tratamento para Homens e Mulheres Trabalhadores: trabalhadores com encargos de família). Ratificou, no entanto, as Convenções 100 (Igualdade de Remuneração de Homens e Mulheres Trabalhadores por Trabalho de Igual Valor – ratificação em 1957 e atualizado); 103 (Amparo à Maternidade – ratificada em 1965 e revista); 111 (Discriminação em Matéria de Emprego e Ocupação – ratificada em 1965 e atualizada).

## **PRIORIDADES E MEDIDAS PARA A AGENDA INSTITUCIONAL E EMPRESARIAL**

O Instituto Global Mckinsey estima que, se as mulheres tivessem em todos os países um papel idêntico ao dos homens nos mercados, haveria um aumento no PIB anual global em torno de 26% ou 28 trilhões de dólares americanos, até 2025.

A participação do setor privado no empoderamento econômico das mulheres e sua liderança é crucial para um crescimento sustentável, inclusivo e equitativo. A fim de permitir uma participação plena e igualitária é necessário focar nos seguintes aspectos: fortalecimento da liderança feminina nos negócios, aumento da participação na força de trabalho, trabalho decente, segurança de renda, empreendedorismo e autonomia, e empoderamento econômico.

Equidade de gênero é imperativo e um diferencial competitivo para as empresas, pois:

- Atrai talentos;
- Fortalece a marca e a reputação da empresa;
- Amplia o desempenho do negócio;
- Melhora a satisfação do cliente;
- Favorece a inovação;
- Atende a crescentes expectativas e necessidades dos clientes;
- Ajuda a competir em novas indústrias ou localidades.

A contribuição das mulheres na força de trabalho brasileira tem sido inquestionável e muito significativa ao longo das últimas décadas. Entretanto, os dados mostram um desequilíbrio. Homens e mulheres com mesmos direitos e oportunidades dentro do mundo corporativo contribuem para um ambiente de criatividade e inovação para os negócios. Esse equilíbrio responde com mais eficiência às necessidades do mercado, o que leva a ampliação de operações e alcance de metas mais robustas.

De uma perspectiva geral, é preciso contribuir para a redução das diferenças e desigualdades de gênero e melhorar o *status* das mulheres para um melhor desenvolvimento econômico. É esperado que sejam fomentadas políticas que tenham maior perspectiva de gênero, e que estimulem um maior nível de participação das mulheres em todas as esferas. É decisivo o fortalecimento de ações que objetivem o empoderamento das mulheres nas organizações de maneira a romper barreiras sutis e muitas vezes invisíveis no cotidiano do trabalho para que cada vez mais alcancem cargos na alta gestão e espaços de tomadas de decisão.

Diante do cenário de desigualdades no acesso e permanência no mercado de trabalho e no exercício da cidadania, é fundamental promover a igualdade em direitos e o respeito à diversidade nas organizações. É preciso garantir que grupos sociais em situação de vulnerabilidade tenham mais oportunidades de inclusão na força de trabalho e sejam beneficiários de ações específicas. Mudar a cultura e a prática empresarial incorporando uma perspectiva de gênero traz desafios para as pessoas e organizações, entretanto traz também transformações que podem impulsionar o empoderamento das mulheres. Uma vez que contempla 90% dos empregos do mundo, o setor privado pode contribuir para aumentar o empoderamento econômico e a liderança das mulheres para um crescimento inclusivo e equitativo.

Líderes que desejam alcançar uma cultura inclusiva e obter progressos nas questões de gênero nas organizações precisam trabalhar alguns pontos cruciais do negócio e responder a diversas perguntas difíceis<sup>12</sup>:

- Como devo comunicar o imperativo econômico e estratégico de criar uma equipe de gestão que tenha diversidade, e como posso garantir que isto seja um objetivo compartilhado por toda a organização?
- Quais as medidas específicas para melhorar a diversidade de gênero apropriadas à minha organização, e como posso garantir que elas sejam colocadas efetivamente em prática em todos os níveis, incluindo os mais baixos?
- Como posso garantir que as mulheres estejam assumindo papéis que tenham efetivamente responsabilidade sobre os resultados financeiros da empresa, bem como supervisionando funções de suporte, de forma a se prepararem para cargos executivos mais amplos?
- Como posso acelerar o *pipeline* de talentos femininos, ao mesmo tempo garantindo que mulheres com um desenvolvimento de carreira mais rápido recebam a ajuda e o suporte necessários para que sejam bem-sucedidas?

O apoio e incentivo ao networking e cooperação entre empresas lideradas por mulheres é um pilar essencial para o avanço. A geração e o fortalecimento de conhecimentos, as boas práticas e *advocacy* também são fundamentais para apoiar a igualdade de gênero no setor privado.

<sup>12</sup> <https://www.mckinsey.com.br/our-insights/closing-the-gender-gap-a-missed-opportunity-for-new-ceos>

Uma política de igualdade de emprego e diversidade de gênero é um compromisso das empresas contra a discriminação. Obter mais informações sobre os benefícios da diversidade e inclusão pode ajudar líderes e empresas a reconhecer a necessidade de uma mudança cultural. Uma quantidade cada vez maior de estudos demonstram correlação entre diversidade de gênero e os resultados das empresas, porém são necessários mais estudos específicos sobre a situação no Brasil.

Os regimes de trabalho flexíveis são importantes para homens e mulheres, para que possam administrar suas responsabilidades fora do trabalho, além de permitir plena concentração no trabalho quando o estão realizando. As empresas podem facilitar formas de trabalho e horários flexíveis, além de proporcionar facilidades de assistência (flexibilidade, creche, licença parental), podendo ser o resultado de um esforço conjunto entre o âmbito local com a participação das empresas e o autoridades públicas. As empresas também podem cada vez mais utilizar medidas de desempenho baseadas em resultados e orientar seus quadros sobre como administrar os regimes de trabalho flexíveis e a avaliação de seus colaboradores.

BGC (2017) elaborou um plano de ação para as empresas e líderes brasileiros sabendo que cada empresa está em um momento diferente dessa jornada. Entretanto, revelam-se seis elementos críticos que têm funcionado no mundo todo, e que também podem ser relevantes para as empresas brasileiras:

1. Garantir compromisso genuíno, amplo e visível da liderança.
2. Construir um *case* de negócio (*business case*) claro para envolver toda a organização – a diversidade tem que ser percebida como algo fundamental para o negócio, e não apenas politicamente correto.
3. Possibilitar o aumento da proximidade masculina à questão e difundir a cultura da diversidade.
4. Entender o ponto de partida; identificar as prioridades e os “pontos de inflexão” onde há maior chance de perder mulheres com potencial de liderança.
5. Focar em iniciativas eficazes e direcionadas (por exemplo, flexibilidade de horário).
6. Monitorar progresso e promover adaptações.

Em 2015, países adotaram uma nova agenda para o desenvolvimento sustentável em um novo acordo global acordado por consenso – a Agenda 2030, que se fundamenta e aprofunda os Objetivos de Desenvolvimento do Milênio dos anos 2000. Os 17 novos objetivos visam erradicar a pobreza, combater as desigualdades e promover a prosperidade. É necessário encorajar as empresas do setor privado a incorporar a Agenda 2030 dentro dos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS) para que possam, com especial foco no ODS 5 (Igualdade de Gênero), no ODS 8 (Crescimento Econômico Inclusivo e Sustentável) e ODS 17 (Parceria Global e Desenvolvimento Sustentável), alavancar medidas e metas para um novo equilíbrio entre homens e mulheres. E que este leve a participação plena e efetiva das mulheres com igualdade de oportunidades para a liderança, para que possam abordar as questões estruturais que perpetuam e reforçam as desigualdades nas tomadas de decisão.

A igualdade de gênero é crucial para o crescimento econômico e o desenvolvimento justo e sustentável. O encontro de 2018 do G20 reafirmou o compromisso de continuar promovendo o progresso na redução das diferenças de gênero no mundo do trabalho, com o compromisso de reduzir a lacuna nas taxas de participação na força de trabalho em até 25% até 2025.

Continuarão com as iniciativas voltadas a pôr fim a todas as formas de discriminação contra mulheres e meninas, e à promoção do empoderamento econômico das mulheres. Reiterou-se a importância de se trabalhar com o setor privado para melhorar as condições de trabalho para todos, como no acesso à qualidade e infraestrutura de cuidados acessíveis e licença parental, e redução das diferenças salariais entre homens e mulheres. A promoção das mulheres a posições de liderança e de tomada de decisão, o desenvolvimento de mulheres e habilidades digitais das meninas e o aumento de sua participação nas áreas de Ciência, Tecnologia, Engenharia e Matemática, bem como em setores de alta tecnologia também ganharam destaque na declaração desse ano, assim como a continuação da implementação da iniciativa de financiamento de empreendedores (*Women Entrepreneurs Finance Initiative - We-Fi*), com a intenção de ampliar o envolvimento em relação ao empreendedorismo feminino.

Os países que promovem os direitos das mulheres e aumentam seu acesso a recursos e ao ensino têm taxas de pobreza mais baixas, crescimento econômico mais rápido e menos corrupção do que os países onde isso não ocorre, de acordo com evidências do Relatório sobre Igualdade de Gênero e Desenvolvimento (Banco Mundial, 2011). Para alcançar os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável em 2030, os planos nacionais de desenvolvimento socioeconômico precisam incluir ações em direção a igualdade de gênero. É um objetivo essencial que aumenta a produtividade e melhora outros resultados do desenvolvimento, incluindo perspectivas para a próxima geração e para a qualidade das políticas e instituições da sociedade.

A promoção de um maior conhecimento entre as empresas sobre o estado dessa temática e as estratégias que devem ser impulsionadas, bem como as ferramentas e assessoria como parte de um processo integral de desenvolvimento da carreira desde seu início. Medidas que conciliem a vida familiar e profissional precisam ganhar espaço no setor privado fomentando uma cultura empresarial mais inclusiva e equilibrada.

É preciso remover barreiras que impedem as mulheres de terem o mesmo acesso que os homens têm às oportunidades econômicas e insumos produtivos que podem gerar ganhos essenciais de produtividade em um mundo mais competitivo e globalizado. É preciso exercer o desafio contínuo de fortalecer o diálogo entre sociedade civil, governo e setor privado, para a transformação do mundo do trabalho rumo a um aumento da responsabilidade social, a fim de permitir a participação plena e igualitária das mulheres, beneficiando setor privado e toda a sociedade.

## 6) BIBLIOGRAFIA

ABOUZHR, Katie; KRENTZ, Matt; TAPLETT Frances; TRACEY Claire; TSUSAKA Miki (2017). *Dispelling the Myths of Gender Ambition Gap*. Boston, MA: BCG.

BANCO MUNDIAL (2011). *Relatório sobre o desenvolvimento mundial de 2012: Igualdade de Gênero e Desenvolvimento*. Washington, DC: Banco Mundial.

BANCO MUNDIAL (2018). *Mulheres, Empresas e o Direito 2018*. Washington, DC: Banco Mundial.

BCG – THE BOSTON CONSULTING GROUP (2017). *Como as empresas brasileiras podem maximizar seu investimento em diversidade*. Boston, MA: BCG.

CATALYST (2005). *Women “Take Care,” Men “Take Charge:” Stereotyping of U.S. Business Leaders Exposed*. Nova York, San Jose, Toronto: Catalyst.

CARLI, Linda; EAGLY, Alice (2007). *Through the Labyrinth: The Truth about How Women Become Leaders*. Boston: Harvard Business School Publishing Corporation.

CHIN, Keric (2017). *O Poder de Compras: Como Adquirir de Negócios Liderados por Mulheres: guia corporativo de compras sensíveis a gênero*. Nova York: ONU Mulheres.

FÓRUM ECONÔMICO MUNDIAL (2017). *The Global Gender Report 2017*. Genebra: Fórum Econômico Mundial.

GEM; IBQP; SEBRAE; FGV (2017). *Empreendedorismo no Brasil –Relatório Executivo 2017*. GEM; IBQP; SEBRAE; FGV.

IBGC – INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (2016). *Perfil dos conselhos de Administração*. São Paulo: IBGC.

IBGE - INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (2015). *Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílio (PNAD): 2004, 2008, 2009, 2013. Micro dados*. Brasília: IBGE.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (2018). *Estatísticas de Gênero Indicadores sociais das mulheres no Brasil*. Brasília: IBGE.

GRANT THORTON (2018). *Women in Business: Além da política rumo ao progresso*. Grant Thornton.

INSTITUTO ETHOS (2016). *Perfil Social, Racial e de Gênero das 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas*. São Paulo: Instituto Ethos.

KELLEY, D., C. BRUSH, P. GREENE, M. HERRINGTON, A. ALI & P. KEW (2015). *Special Report: Women’s Entrepreneurship*. Londres: Global Entrepreneurship Monitor.

KPMG (2016). *Revisiting the Executive Pipeline*. KPMG.

KPMG (2106a). *How CEOs are CRACKING THE CODE on gender diversity within multinational organizations*. KPMG.

MADALOZZO, Regina (2011). “CEOs e Composição do Conselho de Administração: a Falta de Identificação Pode Ser Motivo para Existência de Teto de Vidro para Mulheres no Brasil?”, In: RAC, v. 15, n. 1, art. 7, pp. 126-137.

McKinsey & Company (2013). *Women Matter: A Latin American Perspective – Unlocking women’s potential to enhance corporate performance*. McKinsey & Company.

MERCER (2016). *When women thrive: 2016 Report*. Mercer.

MORRISON, A. M., WHITE, R. P., VELSOR, E. VAN, & THE CENTER FOR CREATIVE LEADERSHIP. (1987). *Breaking the glass ceiling: can women reach the top of America's largest corporations?* Reading, MA: Addison-Wesley.

OIT – ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO (2003). *Time for Equality at Work*. Genebra: OIT.

OIT – ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO (2015) *Women in business and management: gaining momentum / International Labour Office*. Genebra: OIT.

ONU MULHERES (2016). *Mais igualdade para as mulheres brasileiras: caminhos de transformação econômica e social*. Brasília, DF: ONU Mulheres.

TALENSES; INSPER (2018). *A Presença de Mulheres em Cargos de Liderança nas Organizações do Brasil*. São Paulo: Talenses; Insper.

WILLIAMS, Joan C.; DEMPSEY, Rachel (2014). *What Works for Women at Work: Four Patterns Working Women Need to Know*. Nova York, Londres: New York University Press.

Wirth, Linda (2001). *Breaking Through the Glass Ceiling: Women in Management*. Genebra: OIT.

## ANEXO I – TABELAS E DADOS DAS ENTREVISTAS REALIZADAS PELA OIT 2017

Tabela 6: Proporção de mulheres para cargos gerência sênior em Recursos Humanos e Responsabilidade Social Corporativa. Número absoluto e %. Brasil. 2017.

Recursos Humanos				Responsabilidade Social Corporativa			
Para cargos de gerência sênior, qual a proporção de mulheres?				Para cargos de gerência sênior, qual a proporção de mulheres?			
Share	Freq.	%	% Acumulada	Share	Freq.	%	% Acumulada
0%	8	3,15	3,15	0%	2	1,79	1,79

1%-10%	68	26,77	29,92
11%-29%	50	19,69	49,61
30%-39%	68	26,77	76,38
40%-60%	35	13,78	90,16
61%-100	25	9,84	100
<b>Total</b>	<b>254</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

1%-10%	26	23,21	25
11%-29%	29	25,89	50,89
30%-39%	25	22,32	73,21
40%-60%	23	20,54	93,75
61%-100	7	6,25	100
<b>Total</b>	<b>112</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Fonte: Pesquisa OIT, 2017.

Tabela 7: Proporção de mulheres para cargos gerência sênior em Administração, Comunicação e Relações Públicas. Número absoluto e %. Brasil. 2017.

Finanças e Administração			
Para cargos de gerência sênior, qual a proporção de mulheres?			
Share	Freq.	%	% Acumulada
0%	3	1,46	1,46
1%-10%	44	21,46	22,93
11%-29%	51	24,88	47,8
30%-39%	41	20	67,8
40%-60%	45	21,95	89,76
61%-100	21	10,24	100
<b>Total</b>	<b>205</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Comunicação e Relações Públicas			
Para cargos de gerência sênior, qual a proporção de mulheres?			
Share	Freq.	%	% Acumulada
0%	1	0,75	0,75
1%-10%	26	19,55	20,3
11%-29%	34	25,56	45,86
30%-39%	36	27,07	72,93
40%-60%	25	18,8	91,73
61%-100	11	8,27	100
<b>Total</b>	<b>133</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Fonte: Pesquisa OIT, 2017.

Tabela 8: Proporção de mulheres para cargos gerência sênior em Marketing e Vendas, P&D. Número absoluto e %. Brasil. 2017.

Marketing e Vendas			
Para cargos de gerência sênior, qual a proporção de mulheres?			
Share	Freq.	%	% Acumulada
0%	7	4,09	4,09
1%-10%	33	19,3	23,39

P&D			
Para cargos de gerência sênior, qual a proporção de mulheres?			
Share	Freq.	%	% Acumulada
0%	1	0,99	0,99
1%-10%	25	24,75	25,74

11%-29%	38	22,22	45,61
30%-39%	34	19,88	65,5
40%-60%	39	22,81	88,3
61%-100	20	11,7	100
<b>Total</b>	<b>171</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

11%-29%	24	23,76	49,5
30%-39%	22	21,78	71,29
40%-60%	24	23,76	95,05
61%-100	5	4,95	100
<b>Total</b>	<b>101</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Fonte: Pesquisa OIT, 2017.

Tabela 9: Proporção de mulheres para cargos gerência sênior em Lucros e Prejuízos e Operações. Número absoluto e %. Brasil. 2017.

Lucros e Prejuízos			
Para cargos de gerência sênior, qual a proporção de mulheres?			
Share	Freq.	%	% Acumulada
0%	0	0	0
1%-10%	11	18,97	18,97
11%-29%	11	18,97	37,93
30%-39%	18	31,03	68,97
40%-60%	12	20,69	89,66
61%-100	6	10,34	100
<b>Total</b>	<b>58</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Operações			
Para cargos de gerência sênior, qual a proporção de mulheres?			
Share	Freq.	%	% Acumulada
0%	1	0,95	0,95
1%-10%	19	18,1	19,05
11%-29%	22	20,95	40
30%-39%	23	21,9	61,9
40%-60%	30	28,57	90,48
61%-100	10	9,52	100
<b>Total</b>	<b>105</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Fonte: Pesquisa OIT, 2017.

Tabela 10: Proporção de mulheres para cargos gerência sênior em Gerência Geral. Número absoluto e %. Brasil. 2017.

Gerência Geral			
Para cargos de gerência sênior, qual a proporção de mulheres?			
Share	Freq.	%	% Acumulada
0%	0	0	0
1%-10%	33	34,74	34,74
11%-29%	9	9,47	44,21
30%-39%	15	15,79	60
40%-60%	24	25,26	85,26

61%-100	14	14,74	100
<b>Total</b>	<b>95</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Fonte: Pesquisa OIT, 2017.

Tabela 11: Proporção de mulheres em cargo júnior, supervisão, administrativos e gerência média. Número absoluto e %. Brasil. 2017.

Share de mulheres em cargo júnior, de supervisão ou administrativos			
Share	Freq.	%	% Acumulada
0%	1	0,33	0,33
1%-10%	52	17,33	17,67
11%-29%	96	32	49,67
30%-39%	76	25,33	75
40%-60%	53	17,67	92,67
61%-100	22	7,33	100
<b>Total</b>	<b>300</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Fonte: Pesquisa OIT, 2017.

Share de mulheres em cargos de gerência média			
Share	Freq.	%	% Acumulada
0%	0	0	0
1%-10%	55	21,91	21,91
11%-29%	81	32,27	54,18
30%-39%	71	28,29	82,47
40%-60%	32	12,75	95,22
61%-100	12	4,78	100
<b>Total</b>	<b>251</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Tabela 12: Proporção de mulheres em cargos de gerência sênior e cargos executivos. Número absoluto e %. Brasil. 2017.

Share de mulheres em cargos de gerência sênior			
Share	Freq.	%	% Acumulada
0%	1	0,68	0,68
1%-10%	49	33,33	34,01
11%-29%	42	28,57	62,59
30%-39%	29	19,73	82,31
40%-60%	20	13,61	95,92
61%-100	6	4,08	100
<b>Total</b>	<b>147</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Fonte: Pesquisa OIT, 2017.

Share de mulheres em cargos executivos			
Share	Freq.	%	% Acumulada
0%	1	1,1	1,1
1%-10%	27	29,67	30,77
11%-29%	19	20,88	51,65
30%-39%	21	23,08	74,73
40%-60%	12	13,19	87,91
61%-100	11	12,09	100
<b>Total</b>	<b>91</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Tabela 13: Proporção de mulheres para cargos gerência média em Recursos Humanos e Responsabilidade Social Corporativa. Número absoluto e %. Brasil. 2017.

Recursos Humanos				Responsabilidade Social Corporativa			
Para cargos de gerência média, qual a proporção de mulheres?				Para cargos de gerência média, qual a proporção de mulheres?			
Share	Freq.	%	% Acumulada	Share	Freq.	%	% Acumulada
0%	1	0,52	0,52	0%	0	0	0
1%-10%	46	23,71	24,23	1%-10%	22	21,36	21,36
11%-29%	53	27,32	51,55	11%-29%	28	27,18	48,54
30%-39%	39	20,1	71,65	30%-39%	32	31,07	79,61
40%-60%	38	19,59	91,24	40%-60%	16	15,53	95,15
61%-100	17	8,76	100	61%-100	5	4,85	100
<b>Total</b>	<b>194</b>	<b>100</b>		<b>Total</b>	<b>103</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Tabela 14: Proporção de mulheres para cargos gerência média em Finanças e Administração e Comunicação e Relações Públicas. Número absoluto e %. Brasil. 2017.

Finanças e Administração				Comunicação e Relações Públicas			
Para cargos de gerência média, qual a proporção de mulheres?				Para cargos de gerência média, qual a proporção de mulheres?			
Share	Freq.	%	% Acumulada	Share	Freq.	%	% Acumulada
0%	0	0	0	0%	0	0	0
1%-10%	37	23,27	23,27	1%-10%	25	21,55	21,55
11%-29%	37	23,27	46,54	11%-29%	33	28,45	50
30%-39%	25	15,72	62,26	30%-39%	28	24,14	74,14
40%-60%	41	25,79	88,05	40%-60%	22	18,97	93,1
61%-100	19	11,95	100	61%-100	8	6,9	100
<b>Total</b>	<b>159</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>Total</b>	<b>116</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Tabela 15: Proporção de mulheres para cargos gerência média em Marketing e Vendas e P&D. Número absoluto e %. Brasil. 2017.

Marketing e Vendas				P&D			
Para cargos de gerência média, qual a proporção de mulheres?				Para cargos de gerência média, qual a proporção de mulheres?			
Share	Freq.	%	% Acumulada	Share	Freq.	%	% Acumulada

Share	Freq.	%	% Acumulada
0%	0	0	0
1%-10%	21	14,48	14,48
11%-29%	40	27,59	42,07
30%-39%	35	24,14	66,21
40%-60%	36	24,83	91,03
61%-100	13	8,97	100
<b>Total</b>	<b>145</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Share	Freq.	%	% Acumulada
0%	0	0	0
1%-10%	16	18,82	18,82
11%-29%	19	22,35	41,18
30%-39%	24	28,24	69,41
40%-60%	20	23,53	92,94
61%-100	6	7,06	100
<b>Total</b>	<b>86</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Tabela 16: Proporção de mulheres para cargos gerência média em Lucros e Prejuízos e Operações. Número absoluto e %. Brasil. 2017.

Lucros e Prejuízos				Operações			
Para cargos de gerência média, qual a proporção de mulheres?				Para cargos de gerência média, qual a proporção de mulheres?			
Share	Freq.	%	% Acumulada	Share	Freq.	%	% Acumulada
0%	0	0	0	0%	0	0	0
1%-10%	16	30,19	30,19	1%-10%	21	22,11	22,11
11%-29%	10	18,87	49,06	11%-29%	21	22,11	44,21
30%-39%	15	28,3	77,36	30%-39%	29	30,53	74,74
40%-60%	9	16,98	94,34	40%-60%	15	15,79	90,53
61%-100	3	5,66	100	61%-100	9	9,47	100
<b>Total</b>	<b>53</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>Total</b>	<b>95</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Tabela 17: Proporção de mulheres para cargos gerência média na gerência geral. Número absoluto e %. Brasil. 2017.

Gerência Geral			
Para cargos de gerência média, qual a proporção de mulheres?			
Share	Freq.	%	% Acumulada
0%	1	1,28	1,28
1%-10%	20	25,64	26,92
11%-29%	12	15,38	42,31
30%-39%	16	20,51	62,82
40%-60%	16	20,51	83,33
61%-100	13	16,67	100
<b>Total</b>	<b>78</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

*Esta publicação foi produzida com o apoio financeiro da União Europeia. Seus conteúdos são responsabilidade exclusiva do Programa Ganha – Ganha e não refletem necessariamente as opiniões da União Europeia.*