

Representatividade das mulheres na hierarquia de empresas: estudo de caso com base no women's empowerment principles¹

Vera Regina Meinhard e José Henrique de Faria

RESUMO

O objetivo deste trabalho é analisar como as práticas preconizadas pelos *Women's Empowerment Principles* (WEPs), inseridas no discurso do desenvolvimento sustentável, promovem a representatividade das mulheres no mundo corporativo. Uma vez que os WEPs utilizam como atratividade o slogan "Igualdade significa, de fato, negócios", analisa-se como uma empresa do setor metalúrgico com mais de 5.000 trabalhadores faz conviver as práticas capitalistas que contribuíram para aprofundar a divisão sexual do trabalho com o objetivo de igualdade de gênero promovido pela agenda da ONU em prol do desenvolvimento sustentável. A realização de um estudo de caso a partir da análise de conteúdo de entrevistas e documentos visa produzir um conhecimento da realidade por meio das relações e das práticas enunciadas para construir uma compreensão sobre a situação da política de empoderamento das mulheres adotada pela empresa pesquisada. Este estudo permite colocar em evidência que, quando o foco é o eixo econômico do tripé do desenvolvimento sustentável, a consequência pode ser a perpetuação da desigualdade nas relações de gênero.

Palavras-chave: Relações de Gênero Hierarquizadas; Mulher(es); Liderança; Women's Empowerment Principles (WEPs); Divisão Sexual do Trabalho.

Representativeness of women in the companies' hierarchy: case study based on women's empowerment principles

ABSTRACT

The purpose of this work is analyzing how the practices recommended by the Women's Empowerment Principles (WEPs), introduced in the discourse of sustainable development, promote the representativeness of women in the corporate world. As the WEPs' slogan "Equality means business" is used to engage companies, it is analyzed how a metallurgical company with more than 5,000 workers makes the capitalist practices that contributed to deepen the sexual division of labor coexists with the objective of gender equality promoted by the UN agenda for sustainable development. The purpose of this case study, based on the content analysis of interviews and documents, aims to produce knowledge of reality through the relationships and practices enunciated to build an understanding about the status of the policy of empowerment of women adopted by the researched company. This study makes it possible to highlight that when the focus is the economic axis of the tripod of sustainable development, the consequence may be the perpetuation of inequality in gender relations.

Keywords: Gender Hierarchy; Woman/Women; Leadership; Women's Empowerment Principles (WEPs); Sexual Division of Labour.


¹ Agradecemos aos avaliadores pela profundidade e qualidade das análises e pela pertinência das sugestões, que contribuíram decisivamente para a melhoria desse artigo. As limitações que este texto pode conter, no entanto, são de nossa inteira responsabilidade.

Recebido em: 12/06/2018

Revisado em: 26/12/2018


Aprovado em: 04/04/2019



Vera Regina Meinhard ,

Vera Regina Meinhard Desenvolvimento Humano for a better world
Mestra em Governança e Sustentabilidade, Instituto Superior de Administração e Economia, Brasil.

vera.regina@vreginacoaching.com

José Henrique de Faria ,

Professor Sênior do PPGADM/UFPR;
Professor Visitante do PPGA/UTFPR
Doutor em Administração,
Universidade de São Paulo, Brasil.

jhfarria@gmail.com

Introdução

Na era industrial a divisão sexual do trabalho ganhou contornos significativos, definindo de maneira austera as atividades imputadas aos homens e às mulheres e, conseqüentemente, os atributos que permeiam as atribuições de gêneros e justificam os lugares que lhes são emprestados e que sustentam até os dias de hoje as relações de gênero hierarquizadas (Fraser, 2012; Bourdieu, 1988; Hobsbawm, 2015). A divisão sexual do trabalho é consequência de formas de divisão do trabalho pré-industriais e na era industrial apresenta avanços na inserção da mulher em alguns espaços de trabalho. As lutas das mulheres resultaram na conquista de alguns direitos, mas também representaram o aumento da mão de obra disponível no mercado capitalista e a possibilidade de o trabalho feminino ser menos remunerado que o masculino, ainda que o trabalho desempenhado por homens e mulheres seja o mesmo.

Embora muitos esforços venham sendo feitos em termos sociais, políticos e jurídicos, a situação da representatividade das mulheres no mercado de trabalho mundial parece avançar lentamente e encontra obstáculos quando atinge certo patamar de representatividade na estrutura hierárquica das empresas. As práticas adotadas desde a emergência da revolução industrial ainda contêm um discurso que considera a força de trabalho feminina como desvalorizada em relação aos correlatos masculinos em algumas atividades, negando às mulheres aspirações profissionais legítimas. A perspectiva masculina hegemônica também define, no contexto das relações de gênero, uma polarização discursiva em que as crenças estereotipadas atribuídas às mulheres são consideradas negativas no mundo empresarial, criando obstáculos para que assumam cargos de comando nas organizações e desqualificando-as para os papéis de liderança (Santos & Antunes, 2013, p. 37).

Em agosto de 2015, a ONU definiu os dezessete novos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), que se baseiam nos oito Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (ODM), sendo o Objetivo 5 “Alcançar a igualdade de gênero e empoderar todas as mulheres e meninas”. Esse objetivo tem as seguintes metas:

- 5.1 Acabar com todas as formas de discriminação contra todas as mulheres e meninas em toda parte
- 5.2 Eliminar todas as formas de violência contra todas as mulheres e meninas nas esferas públicas e privadas, incluindo o tráfico e exploração sexual e de outros tipos
- 5.3 Eliminar todas as práticas nocivas, como os casamentos prematuros, forçados e de crianças e mutilações genitais femininas
- 5.4 Reconhecer e valorizar o trabalho de assistência e doméstico não remunerado, por meio da disponibilização de serviços públicos, infraestrutura e políticas de proteção social, bem como a promoção da responsabilidade compartilhada dentro do lar e da família, conforme os contextos nacionais
- 5.5 Garantir a participação plena e efetiva das mulheres e a igualdade de oportunidades para a liderança em todos os níveis de tomada de decisão na vida política, econômica e pública

5.6 Assegurar o acesso universal à saúde sexual e reprodutiva e os direitos reprodutivos, como acordado em conformidade com o Programa de Ação da Conferência Internacional sobre População e Desenvolvimento e com a Plataforma de Ação de Pequim e os documentos resultantes de suas conferências de revisão

5.a Realizar reformas para dar às mulheres direitos iguais aos recursos econômicos, bem como o acesso a propriedade e controle sobre a terra e outras formas de propriedade, serviços financeiros, herança e os recursos naturais, de acordo com as leis nacionais

5.b Aumentar o uso de tecnologias de base, em particular as tecnologias de informação e comunicação, para promover o empoderamento das mulheres

5.c Adotar e fortalecer políticas sólidas e legislação aplicável para a promoção da igualdade de gênero e o empoderamento de todas as mulheres e meninas em todos os níveis (Fonte: <https://nacoesunidas.org/pos2015/ods5>).

Visando relacionar o ODS 5 com o papel do setor privado, especialmente para atingir a meta 5.5, 5.b e 5.c, o Pacto Global² das Nações Unidas e o escritório das Nações Unidas organizaram o Fórum feminino, em Nova Iorque, em 15 de março de 2018, para apresentar iniciativas que permitissem a viabilização do empoderamento feminino, da inclusão econômica e do empreendedorismo (www.unglobalcompact.org). Neste Fórum, reafirmou-se o *Women Empowerment Principles* – WEPs (United Nations Global Compact – UNGC, 2011) como uma das referências do empoderamento das mulheres, inclusive com incentivos de premiação de empresas aderentes aos WEPs. A ONU, ao recomendar que as mulheres precisam ser “empoderadas”, assume tacitamente que delas foi historicamente retirada a liberdade de exercer controle sobre suas vidas. Este posicionamento não alterou o discurso nem reduziu a discriminação velada com a qual a mulher continua sendo tratada no ambiente de trabalho. Ele apenas orienta às práticas que podem incentivar o protagonismo individual e coletivo das mulheres, dando pouco ou mesmo nenhum foco na transformação das relações de gênero.

Nos debates sobre o desenvolvimento sustentável, tanto no que diz respeito ao modo de explorar os recursos, quanto à maneira de distribuir os resultados obtidos, há concepções divergentes sobre a abordagem social, ambiental e econômica (Faria, 2014). Nesses debates, o desenvolvimento de práticas que levem em conta a igualdade de gênero é atravessado por uma tímida revisão conceitual sobre a exploração dos recursos e a distribuição dos resultados, prevalecendo, ainda, as formas discriminatórias quanto à inserção da mulher no mercado de trabalho.

O conceito de igualdade de gênero e as políticas manifestas nos discursos organizacionais não têm correspondido às práticas de igualdade. Neste sentido, para compreender a construção da representatividade das mulheres na vida corporativa em ambientes que se auto intitulam como praticantes dos preceitos do desenvolvimento sustentável e favoráveis à igualdade de gênero por meio do endosso do Pacto Global da ONU e WEP's, é necessário identificar quais práticas permeiam as relações nessas empresas.

O objetivo deste trabalho é analisar como uma empresa premiada pela iniciativa do Prêmio WEPs do Brasil faz conviver objetivos do

² Ver em: <https://www.pactoglobal.org.br/a-iniciativa>

desenvolvimento sustentável que visam à equidade (Sachs, 2009) com as práticas discriminatórias capitalistas (Faria, 2014) para promover a igualdade de gênero. A questão de pesquisa é: a construção da representatividade das mulheres no quadro de empregados e na ocupação de cargos de liderança por parte da empresa pesquisada, segundo os princípios de empoderamento das mulheres propostos pela ONU, enfrenta ou acentua as contradições entre os princípios do desenvolvimento sustentável e a lógica reprodutiva do capital? Não se trata de um debate sociológico sobre a questão do gênero, mas de uma análise concreta das práticas de uma empresa que adota os princípios do empoderamento das mulheres.

O estudo foi desenvolvido de maneira a contemplar os principais fundamentos teóricos no que tange o Conceito de Gênero, a Divisão Sexual do Trabalho, a Dependência da Mulher, assim como a Agenda da ONU, a fim de esboçar um panorama sobre a situação atual das mulheres. Não se trata de impor uma teoria à realidade estudada, mas de considerar criticamente a concepção que orienta os *Women's Empowerment Principles*, confrontando-a com as práticas de uma empresa que anuncia adotar esses princípios.

Justifica-se este estudo pela ausência de registro de trabalhos com análises comparativas temporais históricas realizados sobre a evolução da situação da representatividade das mulheres nas empresas que endossaram a iniciativa WEPs e sobre as participantes do Prêmio WEPs Brasil. Apesar de as mulheres representarem 51,4% da população Brasileira (Portal Brasil, 2015), segundo a pesquisa realizada por Souza, Corvino e Lopes (2013), entre 2000 e 2010 existem poucas publicações em produções acadêmicas nas revistas administrativas em âmbito nacional que tratam do tema. Além do mais, esses levantamentos demonstram que praticamente nenhum estudo no Brasil é voltado para a produção de conhecimento sobre possíveis práticas empresariais adotadas para elevar a representatividade das mulheres nas empresas e “estabelecer igualdade” nas relações de gênero.

Divisão Sexual do Trabalho, Dependência da Mulher e Agenda ONU Mulheres³

Para fins deste estudo, assim como nos WEPs, adotou-se a definição de gênero que integra as relações socialmente construídas entre homens e mulheres na qual o sexo apresenta-se como uma simbologia que reforça a diferenciação entre eles e veicula a hierarquização das relações com a dominação masculina (Carvalho, 2012; Conceição, 2009). Ao fazer a diferença apenas conceitual entre sexo biológico e sexo social coloca-se em evidência as características definidas pelo sexo biológico e os atributos socialmente construídos como pertencentes à mulher ou ao homem. Essa forma de definir mulheres e homens permite o entendimento dos comportamentos sociais atribuídos em função do sujeito ser homem ou mulher e das relações estabelecidas entre os dois sujeitos (Souza, Corvino, & Lopes, 2013). Essa visão androcêntrica ocasionou uma relação entre os

³ Ver em: <http://www.onumulheres.org.br/>

gêneros masculino e feminino que pode por ela mesma *instituir o falo como símbolo representante da virilidade, do ponto de vista da honra masculina e, a diferença entre os corpos biológicos, fundamentada na diferença entre os sexos, em entendimento dos gêneros construídos como duas essências socialmente hierarquizadas* (Bourdieu, 1988, p. 39)⁴.

Apesar da construção das relações de gênero e a consequente desigualdade de tratamento entre homens e mulheres antecederem o fenômeno da industrialização, esse fenômeno contribuiu para a exacerbação da divisão sexual de trabalho. O fato de a industrialização ter definido o local de trabalho como um espaço fora da esfera doméstica, acentuou a divisão sexual do trabalho ao incumbir o trabalho remunerado ao homem e os cuidados domésticos não remunerados à mulher (Hobsbawm, 2015).

A polaridade estabelecida por essa divisão do trabalho não respeita nenhuma lógica de conteúdo para determinar, por exemplo, a educação dos filhos como trabalho não remunerado. Essa diferenciação é uma das formas de legitimar a dominação sobre as mulheres e sua participação diferenciada no mercado de trabalho capitalista. O capitalismo industrial, socialmente vinculado à família nuclear, esta idealizado sob a dominação masculina, tornou o trabalho remunerado símbolo da independência e desvalorizou o trabalho doméstico tornando-o invisível e não remunerado, o que favoreceu o lugar da mulher como dependente. Atribuir o papel de provedor da família ao homem e à mulher o de dependente deste contribuiu de maneira intrínseca para perpetuar os atributos de gênero fundamentados pelo sistema de capital⁵. De fato, tal sistema se articulou tanto juridicamente como politicamente que a mulher foi colocada em situação de dependência, pois o homem trabalhador e, portanto, independente, representava a família. A associação da situação de dependência ao gênero de sexo feminino na era industrial cria uma concepção em que a dependência é uma situação que se apresenta, por um lado, como adequada e preconizada para as mulheres e, por outro lado, como degradante e a evitar para os homens (Fraser, 2012).

De acordo com uma visão estereotipada dos papéis de gênero, cabem, ao homem, o trabalho remunerado e a assunção de papéis relacionados com a esfera pública, tendo a única ou a mais bem remunerada profissão do casal. “À mulher, cabem papéis articulados com a esfera do privado, da família e do lar, sendo de sua responsabilidade a organização da vida cotidiana da família, o cuidado dos filhos e dos aspectos ligados a saúde e educação e as tarefas domésticas” (Neto *et al.*, 1999; Giddens, 2005; Brym, Remo, Soares, & Maior, 2006, p. 41).

Segundo Hirata (2001), isso acarretou duas consequências para as mulheres. Primeiramente, continuam sendo prioritariamente responsáveis pelos afazeres domésticos mesmo tendo um trabalho remunerado. Em segundo lugar, as condições para entrada das mulheres no mercado de trabalho apresentaram mundialmente características que as levam a ter

4 Nesta, como nas demais citações traduzidas pelos autores, não sendo uma tradução oficial, o texto encontra-se destacado em itálico. Trata-se de tradução livre, porém fiel ao original.

5 Como se sabe, o trabalhador livre e independente, sob o sistema de capital, é um trabalhador formal e/ou realmente subsumido. O trabalhador livre é condição para a venda e a compra de força de trabalho. A expressão “independente”, aqui utilizada, não se refere à independência do trabalhador em relação ao capital, mas ao fato de não depender de outro indivíduo para seu sustento.

uma participação nos empregos mais precários e vulneráveis. No Brasil, as mulheres trabalham praticamente 11 horas por semana a mais do que os homens nos afazeres domésticos, enquanto estes trabalham 6 horas por semana a mais nas atividades do trabalho principal. Em consequência, as mulheres encaram mais de meia jornada de trabalho por semana sem remuneração (IBGE, 2014). No mundo, enquanto os homens assumem 38% das horas de trabalho remunerado, as mulheres assumem 21%. Este quadro se inverte quando se trata das horas de trabalho não remuneradas: as mulheres arcam com 31% e os homens com 10% (Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento – PNUD, 2015).

A luta feminista busca desde o início a transformação das necessidades das mulheres oriundas das relações de gênero baseadas no androcentrismo em questões sociais com o objetivo de obter apoio do Estado por meio de políticas públicas. Essa demanda diz respeito tanto à criação de leis, como por exemplo contra a violência conjugal, quanto à questão financeira, criando, assim, mecanismos para a educação dos filhos (creches, transporte, alimentação escolar, atendimento básico à saúde etc.). Quando a definição do que deve ser discutido como política pública de Estado passa pelo crivo das instituições domésticas e econômicas, elas mesmas subordinadas à lógica da dominação masculina, cria-se espaço para tratar a questão de maneira a reafirmar os interesses dominantes.

Entre as mudanças sociais, econômicas e políticas ocorridas principalmente nas últimas três décadas, uma delas refere-se ao fato de que mais mulheres ingressaram no mercado de trabalho. Além disso, há uma diminuição na conotação positiva de dependência: todos devem trabalhar. O aumento da oferta de força de trabalho com o ingresso das mulheres nesse mercado desencadeia uma crise de empregos masculinos, que não é apenas quantitativa. A entrada massiva das mulheres no mercado de trabalho dá início a mudanças nas relações de gênero no trabalho (Fraser, 2012). No entanto, a construção social baseada no sexo, a qual colaborou com a divisão sexual do trabalho, colocou a mulher em posições inferiores quanto às retribuições remuneratórias. Por exemplo, no que tange à capacidade de liderar, essa forma de construção social da realidade permitiu a associação dos atributos ditos de comando ao gênero masculino. Desse fato, deixou para a mulher somente características que permitem considerá-la incapaz de assumir cargos de comando, sob o signo de argumentos especulativos, tais como personalidade diferenciada, ausência de autoridade (ou “pulso”, como popularmente dito), entre outros. Desta forma, a mulher fica “Cingida por complexidades formatadas a partir de construções e processos sócio-históricos que, ao longo do tempo, estabeleceram estereótipos e alimentaram a ideia de dominação dos homens sobre as mulheres, reforçando a submissão sexual, econômica e política destas em relação àquelas” (Santos & Antunes, 2013, p. 40).

Foram muitas décadas até que as mulheres tivessem algum acesso aos lugares de comando nas estruturas organizacionais, ainda de forma não isonômica. De fato, segundo relatório da *Grant Thornton International Business* (GTI, 2016), as mulheres ocupam em média no Brasil 19% dos cargos de alta liderança e 24% no mundo. Esse relatório aponta também que um terço das empresas no mundo não possui nenhuma mulher em

cargos de alta liderança. O patamar mundial de 24% atingido em 2007 voltou aos 20% em 2011 e 21% em 2012. O relatório da *Grant Thornton International Business* (GTI, 2014) sugere que a proporção de mulheres na alta administração em torno de 20% seria atualmente seu *nível natural*. Em pesquisa realizada em 2010, “dos 965 executivos entrevistados, 222 são mulheres (23%). Quanto mais se sobe na hierarquia empresarial, menos mulheres são encontradas: de 36 presidentes entrevistados, somente 2 eram mulheres; entre os vice-presidentes/diretores, encontra-se 19% de mulheres”. (Carvalho Neto, Tanure, & Andrade, 2010, p. 12).

A Teoria do Labirinto, descrita por Eagly e Carli (2007), sugere que a questão da representatividade da mulher no mercado de trabalho não reside somente na questão do empoderamento da mulher: “a escassez do sexo feminino em cargos de liderança é a soma de vários aspectos de discriminação que se operam em todos os escalões, não há evidência de um obstáculo específico para o fraco avanço das mulheres quando se aproximam do topo” (Eagly & Carli, 2007, p. 65).

O fenômeno do Teto de Vidro introduzido na década de 1980 nos Estados Unidos trouxe para a discussão as barreiras invisíveis que dificultam a ascensão das mulheres aos cargos de liderança de alto nível nas empresas. Este fenômeno demonstra que as barreiras existem em função do gênero e não pelo fato das mulheres não apresentarem as qualificações necessárias para o exercício de tais cargos. Essas barreiras incluem brincadeiras, metáforas, linguagem nas cartas formais, políticas administrativas ou programas de marketing e linguagem corporal entre outros aspectos presentes de maneira velada nas ações e falas dos indivíduos nas organizações. A teoria da auto-categorização⁶, quando associada ao fenômeno do Teto de Vidro, sugere a existência de fatores conscientes e inconscientes que contribuiriam para que os homens conservem o espaço de alto escalão para, desta forma, preservar sua autoestima e seus privilégios. Esse problema se apresenta na própria lógica empresarial, pois a entrada massiva de mulheres no mercado de trabalho, ao colocar luz sobre a desigualdade entre os gêneros e criar um conflito por espaço de poder, pode levar organizações a reverem essa situação para ganharem produtividade (Steil, 1997).

É neste sentido que, desde o ano 2000, várias iniciativas têm sido adotadas pela ONU no âmbito do Desenvolvimento Sustentável para integrar as empresas que pretendem contribuir com o aumento da representatividade das mulheres no mercado de trabalho. Essas iniciativas se fortaleceram em 2010 com o lançamento dos WEPs e visam uma colaboração na criação de políticas e práticas para concretizar, entre outros, o avanço da participação das mulheres tanto no quadro de empregados como na ocupação de cargos de liderança nas empresas (UNGC, 2011). Apesar de ser estrategicamente importante para as empresas, percebe-se um fraco comprometimento delas com os WEPs: no Brasil apenas 5,2% das empresas que assinam o Pacto Global endossam os WEPs; no mundo essa participação cai para 2,3% (UNGC, 2016). Um passo suplementar ocorreu no Brasil no dia 7 de outubro

6 Trata-se de uma “teoria” que sustenta que o indivíduo se associa à visão que a sociedade faz do grupo ao qual ele pertence por possuir uma das características de identidade do grupo: sexo, idade, profissão, etc.

de 2014, com o lançamento do Prêmio WEPs Brasil, uma realização da Itaipu Binacional. A premiação busca incentivar as empresas a promoverem a equidade de gênero e o empoderamento da mulher de acordo com os princípios adotados pelos WEPs (ITAIPU, 2014).

Importante observar que os WEPs utilizam como atratividade o *slogan* “Igualdade significa, de fato, negócios” (UNGC, 2011, p. 2). Com o intuito de corroborar com este atrativo, a McKinsey & Company realizou, em 2007, um estudo em parceria com o *Women's Forum for the Economy & Society* que revela que as empresas com uma representatividade mais forte de mulheres nas posições de alta liderança teriam melhor desempenho. A Catalyst realizou, em 2004, um estudo sobre as empresas do Fortune 500, que indicou haver uma correlação entre a presença das mulheres na alta liderança com a performance. Constataram também que as empresas com maior representação das mulheres nos Conselhos de Administração atingiram desempenho financeiro significativamente maior que a média (Catalyst, 2017). Esses estudos sugerem que, ao contrário dos discursos que atribuem às mulheres lugar secundário no mundo do trabalho sob o capital, a presença delas como força de trabalho qualificada contribui para com o processo de acumulação ampliada do capital.

De acordo com a concepção amplamente divulgada pela própria ONU, o desenvolvimento sustentável também consiste no bem-estar dos indivíduos e está associado à capacidade de demonstrar autonomia e liberdade social. A abordagem discursiva que vincula essa autonomia aos bens que o indivíduo possui destaca que a ordem social dependeria de uma justiça na distribuição de bens básicos com reciprocidade. Antes dos bens que possui, uma pessoa precisaria ter entendimento dos seus talentos e reconhecimento das realizações que pode alcançar para sentir-se com autonomia: tal forma de autonomia seria atingida por meio das relações entre as pessoas (Rosenfield, De Mello, & Correa, 2015). Tanto o eixo social do tripé do desenvolvimento sustentável, como a primeira das oito dimensões definidas por Sachs (2009), referem-se à necessidade de se alcançar um equilíbrio que permita uma distribuição justa da renda e igualdade no acesso aos recursos e serviços sociais. Essa dimensão coloca o foco nos indivíduos e abre um novo conflito com a exploração econômica tradicional cuja “ênfase é no processo e não nos sujeitos desse processo” (Faria, 2014, p. 16). O tripé do desenvolvimento, propalado pela ONU e seus apoiadores, parte da suposição de que o modo de produção dominante é único, universal e perene. Trata-se, portanto, de um desenvolvimento sustentável assentado sobre a reprodução do sistema de capital com recomendações que a garantam.

Outro ponto relevante é a educação. Defensores da concepção de que a educação é a única saída não respondem à questão clássica sobre *quem educa os educadores* e tampouco esclarecem de que projeto educacional se trata. A melhoria do nível de instrução por si só não explica a situação de desvantagem das mulheres no mercado de trabalho. No Brasil, no ano de 2012, a Taxa de Escolarização Líquida⁷ entre homens e mulheres apresentava

7 A Taxa de Escolarização Líquida representa a razão entre o número de matrículas de alunos com idade prevista para estar cursando determinada etapa de ensino e a população total na mesma faixa etária.

paridade de quase 100% no ensino fundamental; no ensino médio, para cada 100 homens frequentando escolas havia 125 mulheres e no superior, 136 (Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA, 2014).

Quando o tema é tensionado constata-se a existência de uma segmentação do conhecimento pela qual as mulheres continuam a escolher preferencialmente áreas de formação tradicionalmente ditas femininas como educação, saúde e bem-estar social, que levam as mulheres para os chamados “guetos” ocupacionais femininos que recebem remunerações mais baixas. (Bruschini, 2007). Para vencer as disparidades, a ONU sugere que é preciso mudar as práticas relacionadas não somente à busca de conhecimento, mas também às expectativas sociais atribuídas às mulheres, assim como alcançar uma melhor partilha da prestação de cuidados domésticos. Por exemplo, sugere que uma licença parental mais igualitária poderia contribuir para garantir taxas mais elevadas de participação feminina na força de trabalho, reduzir as disparidades salariais e melhorar o equilíbrio entre vida profissional e privada, quer no caso das mulheres, quer no dos homens (PNUD, 2015, p. 16). O projeto é claro e explícito: a inclusão de mulheres no mundo do trabalho é tratada mais como uma questão social do que como jurídica, política e econômica.

Essas considerações colocam em evidência o problema que se pretende enfrentar aqui, a partir de um estudo de caso em uma empresa multinacional de grande porte: como empresas premiadas pela iniciativa do Prêmio *Women's Empowerment Principles* (WEPs) Brasil promovem a igualdade de gênero no mundo corporativo? Dito de outra forma: como essas empresas fazem conviver as práticas capitalistas que contribuem para aprofundar a divisão sexual do trabalho com os objetivos do desenvolvimento sustentável de natureza não discriminatória que, sem questionar a reprodução da ordem sócio metabólica do capital, sugerem outras práticas? Antes de responder à questão proposta, convém expor os procedimentos metodológicos adotados na pesquisa.

Procedimentos Metodológicos

O objetivo desta análise é produzir um conhecimento da realidade por meio das relações e não por meio das práticas por si só. Busca-se produzir um conhecimento sobre a vivência do tema pelos trabalhadores da empresa pesquisada construindo-o por meio da interação entre as práticas adotadas e os indivíduos que as aplicam e as vivenciam. Para tanto, realizou-se uma coleta de dados quantitativos e qualitativos adotando-se como estratégia de pesquisa o estudo de caso com uma perspectiva temporal longitudinal, optando-se pelo corte transversal com foco a partir do lançamento do *GRI Gender* que ocorreu em 2009 (Miles & Niethammer, 2009).

Os dados quantitativos são de origem secundária e inseridos na análise para reforçar os argumentos. Foram dados recolhidos nos Relatórios de Sustentabilidade e *Global Reporting Initiative* (GRI) das empresas que fizeram parte da pré-análise para escolha da empresa para o estudo de caso. Os dados qualitativos são de natureza primária, obtidos a partir de documentos e entrevistas. As entrevistas seguiram um roteiro básico, semiestruturado,

de perguntas abertas com o objetivo de “dar ao entrevistador flexibilidade para ordenar e formular as perguntas durante a entrevista” (Godoi, Bandeira-De-Melo, & Silva, 2010, p. 304). Este roteiro foi construído com apoio nos WEPs (UNGC, 2011) e *GRI Gender* (Miles & Niethammer, 2009). Os dados quantitativos secundários foram complementados com documentos adquiridos diretamente na empresa objeto deste estudo de caso. Os dados foram coletados entre 2015 e 2017.

Para as entrevistas individuais, foram identificados homens e mulheres da empresa escolhida sem preocupação com relevância estatística. O intuito foi outorgar ao pesquisador a liberdade de ampliar o número de entrevistados para aprofundar a comunicação com os mesmos. Esta flexibilidade na escolha dos entrevistados permite esgotar o assunto por meio da similaridade das informações adquiridas e concluir de maneira empírica que não existe mais dados que possam contribuir com a pergunta levantada pela pesquisa (Godoi *et al.*, 2010). Após a entrevista piloto, foram selecionados cinco empregados para a realização das entrevistas. Em função das informações obtidas nestas cinco entrevistas iniciais outras três entrevistas adicionais foram realizadas visando esgotar o tema por meio das similaridades (Quadro 1).

Id	Cargo	Sexo	Idade	Formação
E1	Diretora	Mulher	40 anos	Administração de Empresas Pós-graduação Marketing/Qualidade
E2	Gerente	Homem	40 anos	Engenharia mecânica
E3	Diretor	Homem	47 anos	Engenharia mecânica
E4	Diretora	Mulher	39 anos	Administração de Empresas e Direito
E5	Gerente	Mulher	47 anos	Administração de Empresas e MBA Gestão empresarial.
E6	Gerente	Mulher	40 anos	Fisioterapeuta
E7	Diretor	Homem		Engenharia mecânica
E8	Gerente	Mulher	51 anos	Enfermeira e pós-graduação
E9	Diretor	Homem	36 anos	Engenharia mecânica

Quadro 1. Perfil dos Sujeitos Entrevistados

Fonte: Elaborado pelos Autores (2017).

Na terceira fase analisaram-se os dados tendo “como objetivo principal compreender os significados que os entrevistados atribuem às questões e situações relativas ao tema de interesse” (Godoi *et al.*, 2010, p. 134). A estratégia adotada foi a análise de conteúdo interpretativa à luz da teoria e dos princípios adotados pelos WEPs. As entrevistas foram submetidas à análise de conteúdo (Franco, 2007), de onde foi possível classificar e ordenar os temas de interesse da pesquisa. A partir dessa classificação, as análises foram desenvolvidas, conforme adiante expostas. Trechos das entrevistas transcritos foram selecionados para fins heurísticos, devido às suas condições emblemáticas representativas do conjunto dos depoimentos. Esses trechos ilustram o processo expositivo, ou seja, têm um caráter didático, e não indicam a redução da realidade pesquisada ao enunciado transcrito.

Adotou-se nesta análise uma postura crítica e reflexiva com respeito às práticas adotadas pela empresa para permitir o alcance do cerne da questão e permitir o entendimento acerca da interação entre os indivíduos e os elementos constitutivos do tema pesquisado. Por análise crítica, entende-se neste estudo o fato do pesquisador ser reflexivamente crítico, com o objetivo de criar conhecimento sobre como esta nova realidade social está sendo construída (Pozzebon & Petrini, 2013) e não criar uma atitude segundo os preceitos da teoria crítica da Escola de Frankfurt.

Definição do campo empírico

Antes de tratar da escolha do campo empírico, é importante assinalar que das 48 empresas finalistas do Prêmio WEPs Brasil edição 2016 somente 15 delas eram signatárias tanto do Pacto Global como dos WEPs. Outras 7 endossavam apenas os WEPs e as outras 26 não estavam de forma alguma conectadas com o movimento do desenvolvimento sustentável da agenda organizada pela ONU por meio do Pacto Global (UNGC, 2016; Empowerwomen, 2019). Das dez empresas premiadas pelo Prêmio WEPs Brasil edição 2016 com troféu ouro ou prata e selecionadas para a análise quantitativa com dados secundários, três delas, a CUMMINS BRASIL, a IBM BRASIL e a Home Care Cene Hospitalar não publicavam nenhum relatório disponibilizando dados desagregados por gênero. As outras 7 (Unilever Brasil Ltda, Cálamo Distribuidora de Produtos S/A – Grupo Boticário, Furnas Centrais Elétricas, Price Water House Coopers Auditores Independentes, Recofarma Indústria do Amazonas Ltda – Coca-Cola Brazil, Schneider Electric Brasil Ltda, Renault do Brasil S/A) disponibilizavam com mais frequência em seus relatórios de sustentabilidade informações sobre a representatividade das mulheres no quadro de empregados e nos cargos de liderança. Seis anos após o lançamento do GRI Gender (Miles & Niethammer, 2009), 30% das empresas premiadas com troféu ouro ou prata não aderiam nem às preconizações do GRI Gender, nem ao critério do prêmio WEPs Brasil edição 2016 que define a necessidade de se ter transparência na divulgação das políticas implementadas para promover a equidade de gênero (ITAIPU, 2013).

Para ilustrar, observa-se que das empresas participantes e premiadas no Prêmio WEPs Brasil edição 2016, no que diz respeito à representatividade das mulheres no quadro de empregados da empresa, somente duas apresentavam resultados dentro da faixa preconizada pelo prêmio, situada entre 39% e 50% (Gráfico 1). A Coca-Cola Brasil só atingiu estes valores em 2009, 2014 e 2015 quando os dados não integram a parte produtiva, que tem em torno de 50.000 empregados. Com exceção do Grupo Boticário e Price Water House, os dados apresentados pelas empresas que se engajam com os WEPs e disponibilizam informações apresentavam representatividade inferior à representação das mulheres no mercado de trabalho brasileiro, que segundo IBGE (2014), é de 42,6% da população ocupada.

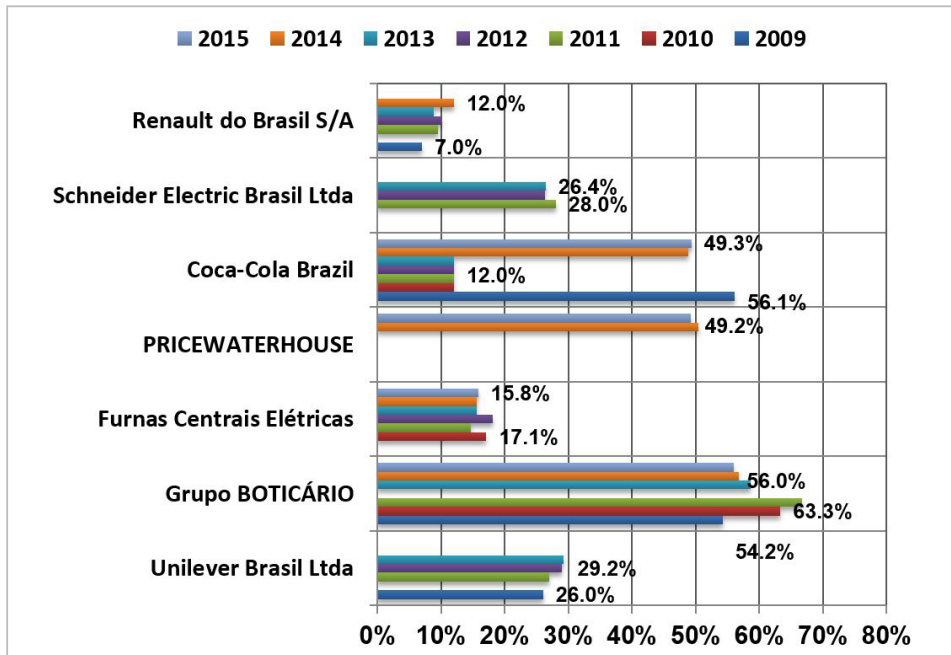


Gráfico 1. Percentual de Mulheres no quadro de empregados das empresas

Fonte: Relatórios de Sustentabilidade e/ou GRI das empresas. Elaborado pelos Autores (2017).

Quanto à representatividade das mulheres em cargos de gerência, nenhuma das 7 empresas apresentava resultados em que 50% das mulheres empregadas ocupem estes cargos, como preconizado pela ONU. Exceto a Unilever Brasil Ltda. nos anos de 2013 e 2014 (Gráfico 2).

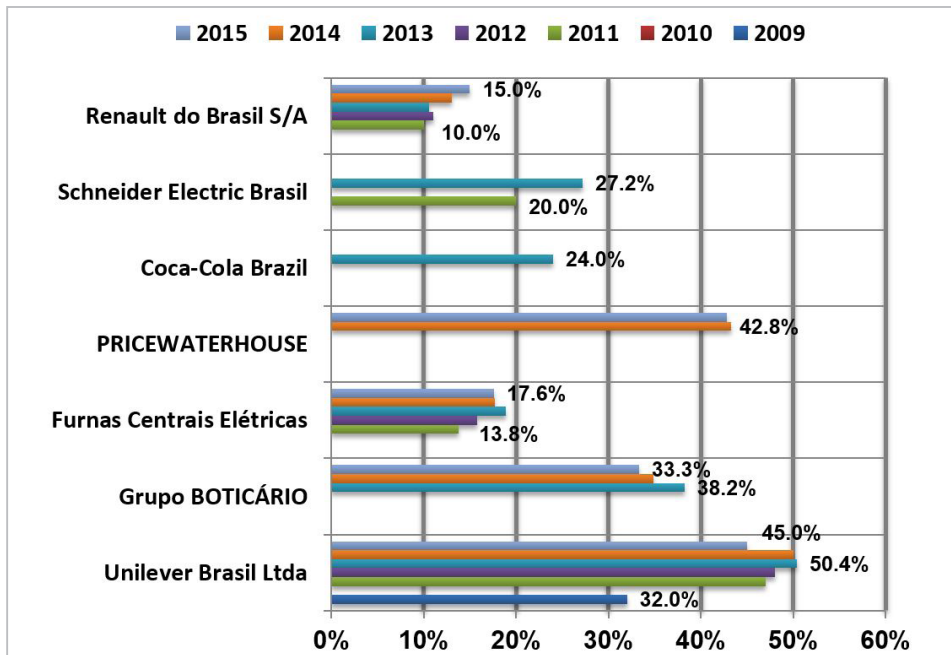


Gráfico 2. Percentual de Mulheres ocupando cargos de gerência

Fonte: Relatórios de Sustentabilidade e/ou GRI das empresas. Elaborado pelos Autores (2017).

O Gráfico 1 mostra o número relativo de mulheres no quadro geral, enquanto o Gráfico 2 mostra o número relativo de mulheres em cargos de gestão. Esses dados são ilustrativos, pois não é possível comparar de maneira analítica os Gráficos. Isto se dá porque as evidências obtidas por meio do questionário documentado pelas empresas participantes do Prêmio WEPs Brasil edição 2016 e pelas avaliadoras nas visitas às finalistas são mantidas de forma confidencial. Nenhum documento relata de maneira consolidada e com apropriada identificação as práticas que levam as empresas a serem premiadas. O fraco comprometimento das empresas com respeito à divulgação dos dados dificulta o entendimento do que elas consideram relevante para favorecer a igualdade e influenciar a representatividade das mulheres.

A empresa objeto deste estudo de caso endossa os WEPs e foi concorrente do prêmio WEPs Brasil em suas duas primeiras edições. Também faz parte das empresas premiadas em alguma das modalidades de reconhecimento possíveis (Assessoria de Comunicação Social – Itaipu Binacional, 2016). É uma empresa de grande porte do setor metalúrgico, cujo quadro de funcionários situa-se entre 5.000 e 10.000 empregados, localizada no Sul do Brasil, com mais de cem anos de atuação no mundo.

A definição da empresa como campo empírico deste estudo deveu-se ao fato de que a mesma preenche todos os requisitos para a realização da pesquisa, especialmente pela existência de dados consolidados e também devido às condições de acesso às informações por ela permitidas. Como as informações são confidenciais, adotou-se, nesta pesquisa, a consulta a documentos não publicados e a realização de entrevistas.

■ Análise dos Dados

Para expor a análise dos dados obtidos na pesquisa, procurou-se tomar como ponto de partida os enunciados verbais diretamente provocados pelas entrevistas e constante dos documentos da empresa, que expressam as representações construídas socialmente.

Nesse sentido, verificou-se que em seus relatórios a empresa sinaliza ter realizado esforços consideráveis para diagnosticar os sintomas causados pela divisão sexual do trabalho e implementar *ações curativas*. Das práticas adotadas nos últimos seis anos, mais de 50 visam *sanar os sintomas* criados pela divisão sexual do trabalho e obter tanto o aumento do número de mulheres no quadro de empregados como a ascensão destas aos cargos de liderança. No entanto, esses esforços parecem mais concentrados na identificação e tratamento dos sintomas criados pela relação de gênero hierarquizada do que no entendimento da realidade social de cada um e na imagem que um tem do outro. Não foi referida nenhuma ação voluntária para suscitar o entendimento sobre o fato de que não há nenhuma base teórica para explicar por que certos atributos e papéis são infligidos ao homem e outros à mulher, omitindo, assim, a discussão das causas desta determinação que encontram berço na hierarquização das relações de gênero.

Partindo desta constatação inicial, procurou-se avançar na análise. Embora a realidade não se apresente segmentada, pois todos os elementos que a constituem se relacionam, serão destacados sete elementos encontrados na análise para efeitos de apresentação analítica: (i) modelo de hierarquização das relações de gênero; (ii) naturalização da diferença de gênero sob o discurso da igualdade; (iii) representatividade das mulheres nos cargos de gestão; (iv) ascensão de mulheres aos cargos de comando e a auto-categorização; (v) relação de gênero e sindicalização; (vi) relação entre representatividade na ocupação de cargos e as relações de gênero na sociedade; (vii) manutenção da dupla jornada das mulheres.

Modelo de hierarquização das relações de gênero. Os trabalhadores da empresa hospedam o modelo da hierarquização das relações de gênero permanecendo com um entendimento pelo qual seriam biológicos os atributos socialmente infligidos a mulher. Para o entrevistado E3, por exemplo, o modo de arrumar a área de trabalho tem “aquela coisa bem de mulher”; para o E7: “o homem é assim, genericamente falando, mais racional e a mulher é mais emocional”, o que necessita adaptação do gestor “que é homem [para] entender o caminho proposto pela mulher. O gestor tem que apoiar, obviamente acreditando no caminho correto [e isso] não é tão simples quanto se for homem”.

Naturalização da diferença de gênero sob o discurso da igualdade. O conteúdo das falas revela uma contradição entre igualdade e diferença quando, para afirmar a igualdade se enfatiza a diferença. O discurso da igualdade não resulta na supressão das diferenças de gênero, sendo antes uma questão de oportunidade econômica. De fato, do ponto de vista do negócio ao mesmo tempo que se nega também se reafirma esta diferença “masculino-feminino”. Não há qualquer avaliação ou mesmo percepção de como se chegou historicamente a ela. Essa afirmação-negação é explicitada pelo entrevistado E7, que considera que é a própria existência das relações de gênero que cria a necessidade de se ter mais mulheres na empresa e não a estratégia do negócio.

É importante que a mulher esteja presente – e aí vem o outro aspecto interessante: não só nas áreas onde talvez mais tradicionalmente vemos mais mulheres [como] nas administrativas ou no RH, mas também na engenharia, no marketing, no produto. Esse olhar feminino nas outras áreas, na engenharia – realmente de engenharia, em todas as áreas. E permear essa opinião feminina em todas as áreas, até na fabricação.

A naturalização das diferenças emerge também nas relações em função dos atributos associados ao sexo. Aqui surge um aspecto importante, que é a constatação sobre a dificuldade dos homens lidarem com as trabalhadoras, uma vez que elas espelham atributos que eles acreditam que lhes foram retirados. Nas palavras da entrevistada E1: “eles nos disseram que não sabem lidar com as mulheres. Eles não sabiam lidar quando uma mulher chorava”. Porém, não existindo reavaliação das relações de gênero, não existe entendimento sobre o fato de que chorar não é uma exclusividade feminina. Aqui se enfatiza a máxima vulgarizada do homem racional e da mulher emocional.

Essas relações não são questionadas: passa-se diretamente para o objetivo que busca o alcance de um novo status no ambiente de trabalho no qual as mulheres devem ter os mesmos direitos que os homens na empresa. A igualdade é um projeto da empresa e não um processo elaborado de superação das diferenças. O discurso não trata explicitamente das estratégias de negócios, mas não se evidencia nenhum debate questionando o fato desse trabalho estar sendo realizado na empresa para além da motivação *business*.

Em outras palavras, a diferença masculino-feminino é naturalizada e reforçada pela motivação da alta liderança totalmente baseada no discurso dos WEPs que busca atrair as empresas com o apelo “Igualdade Significa Negócios” (UNGC, 2011), ou seja, a igualdade é um projeto econômico. Assim, os esforços em demonstrar a performance de empresas com mulheres ocupando cargos de alta liderança indica que o item econômico do tripé do desenvolvimento sustentável é a base essencial para incorporar o discurso da igualdade do gênero para a empresa. Essa abordagem, contudo, aponta uma tendência a tratar a questão em um quadro limitado ao relativamente sustentável.

A entrevistada E1 sustenta que

Sendo uma empresa que visa o lucro (...), ela está interessada em formas de como crescer, de como [fazer] o seu produto ser mais aceito e vender mais. Então se a gente sabe que 85% das mulheres influenciam a decisão de compra e metade está assinando o cheque, [essa] é uma boa razão para a gente valorizar esse assunto.

Para o entrevistado E2, trabalhar o tema da igualdade é escutar a demanda do cliente: “hoje a mulher é cliente na compra do ‘produto da empresa’, então nada melhor do que você trazer a representatividade do teu cliente final para dentro da empresa”.

As motivações *business* ficam evidentes nessas manifestações. Os entrevistados acreditam que uma representatividade das mulheres semelhante à da sociedade brasileira pode trazer um melhor desempenho nos negócios. Semelhantemente, assinala o entrevistado E7, “a gente tem sim características diferentes, a gente sabe isso por várias pesquisas, do que a mulher olha para comprar um produto da empresa e do que o homem olha para comprar um produto da empresa”. O discurso predominante é o de que a maior representatividade das mulheres significa para a empresa um posicionamento “mais inteligente diante da concorrência” (E7). Percebe-se a contradição entre igualdade e diferença também quando se leva em conta a construção social: o entrevistado E3 deixa claro que “este não é nenhum movimento feminista, pelo contrário, é *business*” e isto implica atrair para a empresa “a população que é seu cliente, a população que escolhe os objetos que produzimos e desenvolvemos”.

A vontade de integrar as mulheres na vida corporativa em todas as posições não passa diretamente pela bandeira da luta por direitos iguais e não discriminação da mulher. Passa, antes de qualquer coisa, pela busca na melhora do desempenho das vendas dos seus produtos. O que permite questionar em que momento as orientações dos WEPs refletem práticas que levem a empresa a considerar a questão social da hierarquização das relações de gênero.

Representatividade das mulheres nos cargos de gestão. Encontra-se aqui um viés que está totalmente inserido no modelo econômico de exploração e distribuição do sistema de capital. A representatividade das mulheres é um meio para explorar os recursos com maior desempenho. Ao elencar como motivação o modelo de exploração de recursos e de distribuição de resultados do modo de produção capitalista, os WEPs acabam por sinalizar uma contradição com os princípios do Desenvolvimento Sustentável, dos quais a equidade de gênero faz parte. Contratar mais mulheres, para a empresa pesquisada, é considerada uma ação estratégica para criar espaço a um *maior cuidado com as pessoas*. O que poderia permitir uma mudança a termo no equilíbrio dos atributos ditos femininos e masculinos, propondo uma nova configuração nas relações de gênero e mudando a concepção da empresa para oferecer uma nova forma de reconhecimento nas relações de trabalho, contudo, não responde a uma simples questão: tal proposta inspira uma transformação pela qual se conquista mais dignidade, autonomia e realização no ambiente de trabalho, tendo como consequência maior bem-estar dos trabalhadores?

Entretanto, esta estratégia encontra eco na assimilação de um discurso de mudança de atitude. Mesmo sem ações contundentes na empresa sobre as relações de gênero, existe uma percepção de mudança no ambiente de trabalho quanto à escuta que os homens têm das opiniões e orientações fornecidas pelas mulheres. Como assinala a entrevistada E8,

O envolvimento do CEO mundial nos dá uma segurança muito grande e um apoio no nosso dia-a-dia, até no nosso comportamento no trabalho, para a gente não ter receio de se posicionar em nossa área, tecnicamente, naquilo que você conhece, de fazer realmente você assumir o seu papel profissional naquele espaço que você ocupa.

Assim, as mulheres trabalhadoras da empresa pesquisada começam a perceber, de forma acrítica, que sua omissão poderia implicar em uma perda de oportunidades para o negócio e a reconhecer a importância da sua atuação, fator que pode influenciar no seu engajamento com o trabalho. A ausência de foco na desconstrução do lugar que a mulher e o homem ocupam na relação hierarquizada limita o trabalho sobre a representatividade da mulher no ambiente de trabalho. Além disso, a ausência de debates e discussões sobre o tema traz dificuldades às trabalhadoras e aos trabalhadores quanto a compreensão sobre a superação dos estereótipos e papéis rigidamente atribuídos a cada um dos gêneros, o que reforça preconceitos e limita o desenvolvimento tanto das mulheres como dos homens.

Os diagnósticos realizados e as soluções assertivas adotadas para “curar os sintomas” mostram, segundo a empresa pesquisada, uma *evolução* da representatividade das mulheres nos cargos de gestão com uma dispersão que vai de 0% a 60% entre as diferentes áreas. A empresa destaca a *evolução* do número de gestoras na área de Recursos Humanos, reconhecida no mercado de trabalho como “tipicamente feminina”, ainda que nessa área os cargos de gestão não favoreçam o princípio da isonomia (Gráfico 3).

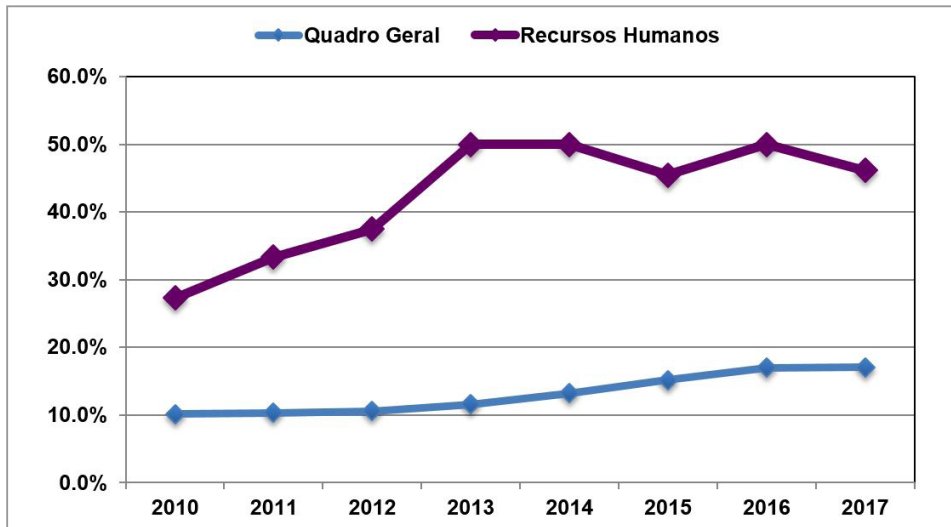


Gráfico 3. Representatividade Mulheres Gestoras na empresa

Fonte: Dados fornecidos pela empresa pesquisada. Elaborado pelos Autores (2017).

Contudo, as barreiras invisíveis e localizadas em todos os escalões também estão presentes na empresa pesquisada. A entrevistada E4 confirma em seu relato a falta de compreensão sobre a construção social dessas barreiras ao sugerir que “simplesmente nunca pensaram em colocar uma mulher na direção mecânica ou nunca pensaram em colocar uma mulher na manutenção. Mas não é que eles tinham aquele preconceito, é porque nunca teve e eles nunca pensaram em fazer diferente”.

Os preconceitos embutidos nas relações hierarquizadas, ao não serem desconstruídos e superados, valorizam as mudanças visíveis e aparentes, encobrendo a realidade e contribuindo para com a manutenção das posições relativas entre os sexos.

Ascensão de mulheres aos cargos de comando e a auto-categorização. A associação do fenômeno do Teto de Vidro à teoria da auto-categorização permite identificar uma dinâmica pela qual a abertura de espaço para a ascensão das mulheres aos cargos de liderança depende de um movimento dos homens que detém o poder na maioria massiva das empresas. No caso estudado, observou-se que para a adoção de práticas e políticas que autorizem o tratamento da questão, os processos organizacionais foram definidos com base nos valores do grupo de homens no comando da empresa. Aqui se encontra o paradoxo de que as conquistas das mulheres dependem de mudanças de valores entre os *homens no poder*. Há uma ênfase na adaptabilidade contra um processo transformador em que as mulheres sejam protagonistas.

Essa lógica da concessão pelos *homens no poder* de ocupação de lugar pelas mulheres pode ser observada no “compromisso pessoal do CEO mundial e do Presidente da filial Brasileira”. Tal compromisso é considerado parte essencial do movimento que levou os colaboradores a se engajarem na busca de uma representatividade quantitativa das mulheres nesta empresa “com composição semelhante à da sociedade brasileira”. Como explica o entrevistado E3, o “CEO implementou e fez um *topdown* dizendo que o mínimo que ele começaria a exigir seria 30% do gênero feminino”. Para o entrevistado

E9, “o próprio CEO mundial, como embaixador do tema em nível global e localmente, o próprio ex-PDG LOCAL, quando era Presidente do Brasil, tomou isso para ele também”. Não é a necessidade de mudança nas posições relativas entre homens e mulheres e sim o poder masculino se articulando para permitir a entrada da mulher em prol do negócio, tendo como parâmetro as práticas de outras empresas que atuam no mesmo tipo de mercado.

Mesmo admitindo que este engajamento seja necessário, uma vez que os homens estão no comando da gestão na maioria das empresas, é necessário observar que esta posição pode representar uma despolitização da questão. Isto significa torná-la uma decisão dos CEOs em cada empresa e não um movimento de uma agenda (Fraser, 2012). Com o envolvimento do CEO Mundial e do Presidente local, o tema passou a fazer parte da visão estratégica da empresa e permitiu a criação de uma estrutura dedicada que monitora a obtenção dos resultados com respeito à representatividade quantitativa das mulheres. Dois KPIs⁸ foram definidos: o percentual de mulheres no quadro geral de empregados e o percentual de gestoras. Essas orientações são seguidas de maneira regular pelo CEO Mundial e Presidente local para acompanhar o desempenho dos trabalhos realizados em cada área e pelo conjunto da empresa, incorporando à mesa de decisão os *sintomas* causados pelas relações de gênero ao invés de constranger a liderança a trabalhar na desconstrução das relações de gênero hierarquizadas.

Falar da representatividade das mulheres no mesmo nível que se fala da participação de mercado, do nível de produção das fábricas e do nível de qualidade, leva os colaboradores a perceberem que o assunto faz realmente parte da pauta do CEO, mas sem mudar as relações hierarquizadas. A entrevistada E1 entende que seguir os resultados por meio de um KPI “foi uma medida muito boa” e que seu seguimento em reuniões “no momento em que todos estavam na sala, inclusive o presidente, que era nosso embaixador, foi substancial e permitiu aos colaboradores entenderem o quanto suas atividades colaboram para o sucesso desses números”. O entrevistado E2 ilustra que ter objetivos e metas “é como se fosse um KPI, tem uma ação cotidiana”. O entrevistado E7 ressalta que “ele estruturou isso dentro da empresa, para ter a força necessária para que o tema avance”. Percebe-se, pelo conjunto das entrevistas, que o discurso da representatividade foi assimilado pelos participantes enquanto discurso estratégico da empresa, sem alteração substantiva nas relações de gênero praticadas.

Ainda que se possa considerar o fato pessoal de o CEO da empresa ter uma motivação individual para aderir à busca da não discriminação das mulheres pelo fato de ter três filhas mulheres, isto não é suficiente para significar que tenha compreensão das relações de gênero. Como já observou Bourdieu (1988), sem que o homem se libere das estruturas que sustentam a dominação masculina, não se pode avançar os esforços para liberar as mulheres da hierarquização dessas relações. O que se constatou na empresa pesquisada é que os esforços se orientam para reduzir os sintomas, não para alterar a hierarquização das relações.

8 “KPI é a sigla para o termo em inglês **Key Performance Indicator**, que significa Indicador-Chave de Desempenho. Esse indicador é utilizado para medir o desempenho dos processos de uma empresa e, com essas informações, colaborar para que alcance seus objetivos” (www.endeavor.org.br)

A empresa pesquisada possui um grupo transversal que acompanha o desenvolvimento das ações em prol do aumento da representatividade das mulheres com uma composição mista, com no máximo 60% de mulheres. As entrevistas indicam, neste caso, que o fato de as mulheres serem maioria no grupo colocou em evidência as relações de gênero hierarquizadas. No início, estes homens eram vistos como *estando do lado das mulheres*⁹. O posicionamento do CEO atrelado à estratégia e ao volume de negócio que as mulheres representam como consumidoras, permitiu a esses homens se sentirem confortáveis na posição de membro do grupo. Assim, eles podiam ser defensores da igualdade de representatividade, utilizando uma argumentação baseada nas oportunidades criadas e apoiada em características racionais e assertivas, ditas masculinas e representadas pelos KPIs com visibilidade junto ao CEO. Como explica o entrevistado E3, “a gente teve que fazer um trabalho com os gestores, tirar o estigma feminista. Não tem nada de movimento feminista com uma bandeira masculina. Para as boas decisões a gente tem que ter equilíbrio, porque os pontos de vista são diferentes”. Assim, a causa podia ser defendida de maneira dita *objetiva*, afastando qualquer aderência às lutas feministas que buscam a restituição de direitos iguais para homens e mulheres sem hierarquização de gênero. A questão é tratada como uma estratégia de negócio.

Relação de gênero e sindicalização. A necessidade de atrelar o trabalho realizado pelo grupo transversal com um “não movimento sindicalista” expressa a necessidade de realçar que não se trata de adquirir direitos iguais, que está na pauta do sindicato da categoria, reafirmando uma relação de dominação que privilegia os homens. A não adesão à sindicalização é tratada segundo uma concepção utilitarista dos negócios que revela a despolitização da questão, com o risco de sequestrar a discussão sobre a hierarquização das relações de gênero do seu lugar de discussão político, que é o plano coletivo.

O tema, como ilustra a entrevistada E8, foi “matematicamente trabalhado” por meio de “um levantamento, um mapeamento de qual era o número de mulheres em toda empresa no Brasil e quais eram as funções que elas tinham”. O entrevistado E3 indica que “o mais difícil era mudar o *mindset* das pessoas para elas entenderem que o movimento [de valorização das mulheres] era importante para o *business* da empresa. E não um movimento feminista para, do nada, aumentar o número de mulheres na empresa”. O entrevistado E2 afirma que a organização implementada “não é um grupo de mulheres, é um grupo voltado ao desenvolvimento de mulheres. Eu não vejo este grupo como um grupo sindicalista”, O entrevistado E4 acrescenta: “a gente quer chegar lá, com plano de ação”.

Relação entre representatividade na ocupação de cargos e relações de gênero na sociedade. Percebe-se que a forma como a cartilha do Prêmio WEPs é construída favorece, por meio da implicação da alta liderança, a igualdade de direitos para se acessar emprego e cargos de liderança, incluindo as mulheres, mas nas mesmas condições das relações de gênero

9 Note-se a sutileza: do lado e não ao lado ou no mesmo lado.

prevalecentes na sociedade, que criam barreiras invisíveis e confirmam as relações não isonômicas entre homens e mulheres. Desta forma, não é possível dizer, por exemplo, que numa situação de crise econômica as mulheres não seriam as primeiras a serem demitidas, uma vez que as relações hierarquizadas se perpetuam e o homem continua sendo visto como o provedor da família ou, no mínimo, o principal provedor, e a mulher como *dependente*. Esta visão é também compartilhada pelas mulheres da empresa. No entanto, não se pode igualmente desconsiderar, nessas situações, que as decisões gerenciais têm por objeto os resultados do negócio: o *modelo econômico* pode servir para uma reforma (levantada pela bandeira do desenvolvimento sustentável) que busque a *igualdade nas relações de gênero*, mas não pela igualdade em si. Antes, busca-se seu caráter utilitário.

Trabalhar de maneira organizada com metas também levou cada área da empresa a procurar as razões materiais que impediam a representatividade de mulheres e homens segundo as proporções da sociedade brasileira. O discurso da paridade representativa surge como legitimadora das relações capitalistas de trabalho. Identificar os *sintomas* causados pela divisão sexual do trabalho e pela hierarquização das relações de gênero permitiu, nas palavras da entrevistada E1, “colocar luz nas situações e desenvolver soluções”. A entrevistada explicou que diagnósticos realizados pela empresa nas suas diferentes áreas apontaram obstáculos existentes no processo de captação de currículos em áreas importantes no seu setor de atuação.

A porcentagem de mulheres em cursos do ensino superior na área de engenharia mecânica no Estado no qual está instalada a empresa é similar a taxa de 8,9%, apurada em 2012 para todo o Brasil (IPEA, 2014). Outra área que revela os *sintomas* da divisão sexual do trabalho e apresenta dados que comprovam a situação geral do Brasil é a de Informação Tecnológica, área considerada como tipicamente masculina. A porcentagem de mulheres em 2012 para todo o Brasil em cursos do ensino superior na área de engenharia de computação é de 12% e em ciências de computação é de 15,2% (IPEA, 2014).

Assim, novas práticas foram implementadas no recrutamento para disponibilizar mais currículos de mulheres com competências de mesmo nível ou mais completas que os homens, o que contribuiu para aumentar o número de mulheres da empresa tanto na área de engenharia como na de informação tecnológica. Nas áreas ditas *tipicamente femininas*, como Recursos Humanos, Jurídico e Comunicação, a representatividade das mulheres apresenta-se próxima da realidade da sociedade brasileira (Gráfico 4). A evolução na área de compras permite evidenciar como a evolução da representatividade das mulheres pode ser aleatória quando o tema é tratado pelo viés da busca de *solução para os sintomas*.

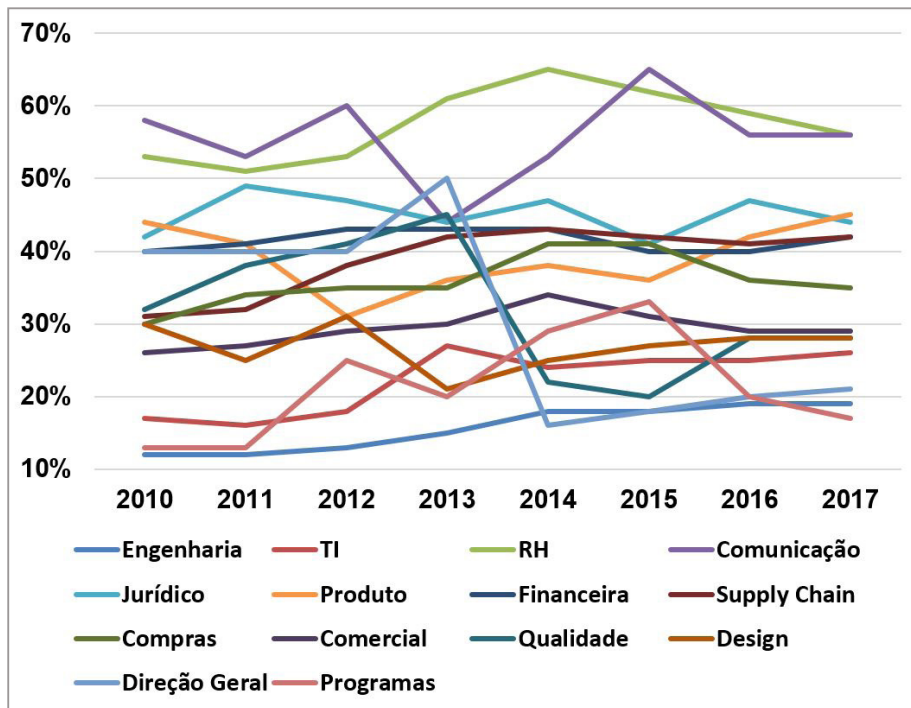


Gráfico 4. Representatividade de Mulheres na empresa objeto deste estudo

Fonte: Dados fornecidos pela empresa pesquisada. Elaborado pelos Autores (2017).

A ascensão de mulheres aos cargos de gestão não é um indicativo de que houve redução da divisão sexual do trabalho, mas de que ocorreu movimentação ascendente na estrutura de gestão. Não foi possível, nesta pesquisa, identificar com exatidão as causas das variações da representatividade.

Identificação de currículos. Uma das novas práticas para tratar a questão de gênero na empresa pesquisada, de acordo com os entrevistados, é a identificação dos currículos. Segundo o entrevistado E3, “a gente começou a não mais colocar nome nos currículos, a gente criou no RH um mecanismo que o gestor pedia ‘quero 3 opções para essa posição’, a gente mandava os currículos sem nome e sem gênero”. Com isso, nota-se, mais uma vez, que as soluções adotadas buscam uma resposta simples para o *sintoma* ao invés de investir em sua origem. Perceber que tanto mulheres como homens no momento de recrutar adotam um posicionamento no qual demonstram uma preferência na contratação de homens, não levanta questões fundamentais. Há uma aparente isonomia de tratamento que repousa sobre um critério subjetivo: acredita-se que a simples omissão da identificação seja suficiente para resolver a questão da representatividade das mulheres. A rigor, o que está em causa é a contratação do(a) trabalhador(a) mais qualificado(a) para a atividade, ou seja, a questão de base é a produtividade do trabalho.

Manutenção da dupla jornada das mulheres. Como não existe uma política e uma ação efetiva para tratar as relações de gênero, a empresa atua para remediar a realidade na qual a mulher, mesmo com um trabalho remunerado, continua sendo considerada como a principal responsável pelas tarefas domésticas. Os depoimentos de três dos entrevistados ilustram

essa situação. Para o entrevistado E3 “a gente fez uma série de políticas para facilitar a retenção desses colaboradores do gênero feminino na parte de ajuda: projetos de creche e uma série de ferramentas para que se torne um pouco mais simples a vida das mulheres”. Para a entrevistada E4 “dentro da parte de retenção, a gente trabalhou muito forte a questão do home office”. Para a entrevistada E1 “a gente começou a trabalhar internamente esses temas que chamamos de fidelidade, que são a questão do home office, a questão da facilidade da gravidez e outros aspectos como o horário flexível, salas de aleitamento, campanhas com a empresa do plano de saúde no pré-natal e pós-natal, incentivando também a questão ‘tudo bem você ser mãe aqui dentro da Empresa’”. Nada que se detenha sobre a questão fundamental acerca das relações de gênero.

A inexistência de um espaço crítico para se discutir a divisão sexual do trabalho que permita colocar homens e mulheres como responsáveis pela vida doméstica continua validando a naturalização das mulheres assumirem duplas jornadas. Criar espaços para mudar essa condição significa não se ocupar de mudar somente a “mentalidade” das mulheres na empresa, mas também dos homens. Quando se coloca esse problema na empresa, constata-se que tal fenômeno também afeta a integração das mulheres nas rodas de conversas após horário formal de trabalho: elas revelam que criam vínculos com trabalhadores homens para se tornarem mais visíveis no processo de promoção na carreira.

O processo flexível de trabalho impõe aos trabalhadores que assumem cargos de gestão adotar como situação natural a permanência no trabalho para além da jornada estipulada para a semana de trabalho legal no Brasil. Como relata o entrevistado E2 “a partir do momento que você pega um posto de gestão, um posto de confiança, o que acontece é que a pessoa acaba trabalhando mais. Dependendo do posto, se exige uma disponibilidade de horário e de viagens, o que é um ônus da função”. Essa situação reforça a prática da não escolha das mulheres para cargos de gestão. O entrevistado E3 resume esta concepção:

Para nossa surpresa, em muitas das entrevistas que fizemos com essas engenheiras, várias delas não tinham ambição nenhuma de crescer na organização, porque a visão que elas tinham do crescimento de matéria de responsabilidade nas organizações trazia consigo uma necessidade de abdicação de grande parte da vida delas e que elas não estavam prontas para querer abdicar nada da vida. As mulheres são muito mais ponderadas neste sentido. Nós aprendemos isso, observamos isso.

Desmistificar a permanência na empresa como sinônimo de alto desempenho se torna uma mudança cultural importante para as mulheres se disponibilizarem a assumir posições de liderança. Como destaca a entrevistada E1, “nesse desenvolvimento começamos a pensar em políticas que pudessem favorecer o fato de a mulher, em primeiro lugar, quebrar esse negócio de ficar até tarde. Então junto com a diretora de RH, a gente começou a quebrar isso”. No entanto, essas ações não tratam do problema em sua origem, que é a responsabilização exclusiva da mulher pelo trabalho doméstico e educação dos filhos.

Nesta mesma linha, investe-se, na empresa, na formação e preparação das mulheres para assumirem cargos de liderança, que para a entrevistada E7 “é um dos pontos que são elencados muito claramente nessa estratégia

e que está sendo feito com tutoria, *mentoria*". No entanto, no conjunto das entrevistas e nas análises das práticas da empresa pesquisada, não foi possível encontrar nenhuma evidência sobre o fato dessas formações provocarem qualquer alteração no modelo de gestão que permita uma mudança sobre a posição que as mulheres podem ocupar que supere a relação de gênero hierarquizada pelo sexo. Ao contrário, as mulheres são "chamadas" para serem protagonistas de suas carreiras sem, no entanto, qualquer informação acerca dos critérios que são considerados que permitem que elas participem do processo "largando com desvantagem". A entrevistada E8 reforça essa lógica ao afirmar:

As mulheres também têm que entender que para elas ocuparem um espaço elas têm que ter a capacitação. Elas têm que ter a formação e não simplesmente levantar a bandeira de um feminismo. [...] os fóruns internos também têm foco no como a mulher precisa se organizar, colocando também muito fortemente, dentro da história profissional, como elas organizam suas vidas pessoais: marido, filhos, pintar as unhas, pintar os cabelos, ir ao mercado – porque isso não é diferente de ninguém. Então isso tem aproximado muito a realidade da carreira de uma mulher bem-sucedida daquela que ainda está indo.

Não obstante a igualdade de gênero seja uma política da ONU expressa no ODS 5, os WEPS não determinam ações elaboradas desta questão e não favorecem um compromisso com a educação social e com seu efeito multiplicador com o objetivo de promover a igualdade de gênero nas relações para além da representatividade numérica. Ao contrário, mulher trabalhadora é ao mesmo tempo "cobrada" tanto sobre a construção de sua carreira profissional como em seu "papel de mulher do lar". Neste sentido, o depoimento da entrevistada E4 resume de forma elucidativa o que permanece inalterado: como as cobranças que recaem sobre a mulher trabalhadora se encontram incrustradas nas relações sociais.

Hoje, muitas das mulheres foram educadas para ter seu emprego. Minha mãe falava é impensável você não trabalhar. Eu olho para ela hoje e digo "mãe você quer me matar". Eu tenho que trabalhar, tenho que cuidar de filho, tenho não sei o que. Ela me cobra porque eu não cuido da minha filha, porque eu viajo. Eu digo, "mãe, o que é que você quer que eu faça?" Eu tenho que escolher. Mas ela nunca viu isso. Na minha família eu fui a primeira a trabalhar em uma empresa. Isso está mudando o *mindset* na minha família. Então, essa mudança para ela também é novidade. Mas, ao mesmo tempo em que falam que você tem que ir, que você deve fazer carreira na empresa, também cobram a geladeira vazia.

Por uma Conclusão

Este estudo de caso, como exposto no início, não é um "estudo sociológico sobre a igualdade de gênero". O objetivo foi analisar a representatividade da mulher no processo de trabalho em uma empresa que adota os WEPS. Tendo como estratégia de pesquisa abordar a representatividade das mulheres em uma empresa que se apoia em um projeto que busca a melhoria do nível de representatividade das mulheres, este estudo encontrou sete elementos que sugerem haver uma discrepância entre o discurso e as práticas: modelo de hierarquização das relações de

gênero; naturalização da diferença de gênero sob o discurso da igualdade; representatividade das mulheres nos cargos de gestão; ascensão de mulheres aos cargos de comando e a auto-categorização; relação de gênero e sindicalização; relação entre representatividade na ocupação de cargos e as relações de gênero na sociedade; manutenção da dupla jornada das mulheres.

A política de empoderamento das mulheres adotada pela empresa é uma verdadeira vantagem para alavancar os resultados do negócio. Esse argumento não difere daquele utilizado pelo Pacto Global da ONU para atrair as empresas para o *desenvolvimento sustentável*. Ainda que um dos objetivos do desenvolvimento sustentável da ONU seja o da igualdade de gênero (ODS 5), a política dos WEPs enfatiza a melhoria do nível de representatividade das mulheres como estratégia de negócio.

A empresa pesquisada desenvolve um trabalho que se pode considerar como sendo de um racionalismo cartesiano sobre as relações de gênero, em que se afirma, metodicamente, uma verdade primeira que não pode ser colocada em dúvida. O processo é elaborado como se a identidade de sexo não estivesse ligada a uma concepção que considera as mulheres segundo atributos específicos masculinos. Também não é abordada, na política da empresa, a hierarquização das relações entre trabalhadoras e trabalhadores. Desta forma, não existe uma preocupação em superar o modelo de pensamento baseado nas relações hierárquicas de gênero. Os trabalhadores, especialmente no nível gerencial pesquisado, diretamente envolvidos no processo, colocam toda ênfase no desenvolvimento de ações que permitem a integração da diferença que acreditam pertencer biologicamente à mulher. São essas diferenças que farão os produtos da empresa acolherem atributos que representam o público feminino para que este se sinta atraído e “assine o cheque de compra da mercadoria”, em uma espécie de “jogo para a plateia”.

Essa diferença não é vista como sendo *socialmente construída* pelo discurso sobre as relações de gênero, mas como uma real diferença entre os sexos, que transcende as particularidades biológicas para se generalizar sobre as capacidades físicas, intelectuais e emocionais. A inserção social e econômica da mulher no mercado de trabalho é inserção de força de trabalho produtiva. Trata-se de uma relação de classe antes do que de gênero. Entretanto, é uma relação de classe marcada pela discriminação. Sem que se debatam as relações de gênero no interior das posições de cada classe, as práticas ditas inclusivas das empresas cumprem o papel histórico de despolitizar o lugar da mulher no mercado de trabalho através de programas de gestão mitificadores.

O apelo à representação das mulheres no mundo do trabalho segundo as referências estatísticas da formação das mulheres no campo do ensino formal, não apenas reproduzem a lógica da exclusão social, como ocultam a manutenção da situação em que a mulher deve cumprir jornadas duplas de trabalho para assegurar sua vida profissional e continuar sendo também a principal responsável pela vida doméstica. Acrescente-se, ainda, a prática de, nas crises econômicas, não se considerar as mulheres nem como iguais na responsabilidade de manutenção doméstica, nem como trabalhadoras que vivem da venda de sua força de trabalho.

Induzir as empresas a assumirem a responsabilidade com os ODS e com os princípios de empoderamento das mulheres pode ser uma condição incontornável do próprio processo de acumulação ampliada do capital em sua reprodução sócio metabólica. Cuidar dos anseios feministas (muito mais do que dos direitos) pode ser uma estratégia do capital para enfrentar o risco de colocar em colapso sua própria existência. Estratégia esta que consiste em se apropriar do tema para despolitizá-lo, mantendo as mulheres trabalhadoras em situação de dominação, alimentando a ilusão de que elas podem buscar uma posição nas relações de trabalho na qual teriam a condição de escolha.

As concepções identificadas na pesquisa por meio das entrevistas, apesar do empenho gerencial em tratar da questão pelo menos nos últimos cinco anos, permitem sugerir que mudanças nas relações de gênero ainda dependem de mudanças da posição masculina na empresa. Isso não significa conceder aos homens o protagonismo, mas reconhecer que a efetividade da igualdade de gênero depende da luta social das mulheres e dos homens trabalhadores, ou seja, de uma prática de classe. Criar um espaço para trabalhar os atributos femininos no mundo masculino como uma não distinção de gênero pode ser um processo para a adoção de uma condição de classe a ser atingida que está representada na mulher trabalhadora atual, que preserva seus atributos femininos e desenvolve mecanismos e atitudes políticas para conquistar espaços no mundo do trabalho. A partilha isonômica das responsabilidades entre os trabalhadores e as trabalhadoras na vida profissional e doméstica pode construir um sistema social capaz de contribuir com o enfrentamento das tensões e dificuldades das relações de trabalho. Contudo, somente uma posição de classe pode superar as relações de dominação.

O caso da empresa pesquisada indica que diagnósticos críticos podem trazer à tona questões relevantes para superar as aparências e a ideologia da isonomia propagada, identificando as contradições e a reprodução, sob outros termos discursivos, de uma prática secular. Mudar as regras e o convívio entre quatro paredes na empresa, contudo, não vai resultar em transformações sociais.

Este estudo colocou em evidência também a necessidade de analisar criticamente as recomendações dos WEPs em termos de divulgação de dados desagregados por gênero e das práticas, para melhor avaliar o impacto concreto da agenda da ONU. Para tanto, é igualmente importante o Prêmio WEPs agregar outras informações, com critérios claros de avaliação, para que seja possível investigar criticamente o que a ONU sugere ser a “promoção da mudança cultural nas relações de gênero”.

A luta contra o androcentrismo precisa ser transparente para que a “igualdade no mercado de trabalho” não seja uma forma de se continuar endossando a perspectiva androcêntrica. Como alerta Nanci Fraser (2012, p. 166), “os modelos de vida atuais dos homens representam a norma humana [à qual] as mulheres deveriam se conformar”. Mudar este modelo “implica mudar tanto os homens como as mulheres”. Conhecer com mais profundidade a realidade, as práticas de gestão e os discursos que lhes dão cobertura, é fundamental para organizar uma agenda de luta política.

Referências

- Assessoria de Comunicação Social – Itaipu Binacional. (2016). *Unilever, Renault e Home Care Cene Hospitalar* são ouro no Prêmio WEPs Brasil. Prêmio WEPs Brasil. Prêmio WEPs Brasil. Recuperado em 29 julho, 2016, de <http://premiowepsbrasil.org/unilever-renault-e-home-care-cene-hospitalar-sao-ouro-do-premio-weps-brasil/>.
- Bourdieu, P. (1988). *La Domination Masculine*. (11a ed.) Paris: Éditions du Seuil.
- Bruschini, M. C. A. (2007). Trabalho e Gênero no Brasil nos últimos dez anos. *Cadernos de Pesquisa*, 37(132), 537-572.
- Brym, R., Remo, H. C. M., Soares, E., & Maior, H. (2006). *Sociologia: sua bússola para um novo mundo*. São Paulo: Thompson.
- Campos, C. J. G. (2004). Método de análise de conteúdo: ferramenta para a análise de dados qualitativos no campo da saúde. *Revista Brasileira de Enfermagem*, 57(5), 611-614.
- Carvalho Neto, A. M., Tanure, B., & Andrade, J. (2010). Executivas: carreira, maternidade, amores e preconceitos. *RAE eletrônica*, 9(1).
- Carvalho, M. P. (2012). O Conceito de Gênero no dia a dia da sala de aula. *Revista de Educação Pública*, 21(46), 401-412. Recuperado em 04 março, 2017, de <http://periodicoscientificos.ufmt.br/ojs/index.php/educacaopublica/article/view/416>.
- Catalyst (2004). *Companies With More Women Board Directors Experience Higher Financial Performance, According to Latest Catalyst Bottom Line Report*. Catalyst. Recuperado em 03 janeiro, 2017, de <http://www.catalyst.org/media/companies-more-women-board-directors-experience-higher-financial-performance-according-latest>.
- Conceição, A. C. L. (2009). Teorias feministas: da “questão da mulher” ao enfoque de gênero. *RBSE – Revista Brasileira de Sociologia da Emoção*, 8(24), 738–757.
- Eagly, A. H. & Carli, L. L. (2007). *Women and the Labyrinth of Leadership*. *Harvard Business Review*, Boston, 85(9), 62–71.
- Empowerwomen. *WEPs, Companies*. Recuperado em 01 de setembro, 2016, de <http://weprinciples.org/Site/Companies/#search> e atualizado em 15 outubro, 2019 <https://www.empowerwomen.org/en/weps/companies>.
- Faria, J. H. & Ramos, C. L. (2014, julho/agosto). Tempo dedicado ao trabalho e tempo livre: os processos sócio-históricos de construção do tempo de trabalho. *Rev. Adm. Mackenzie*, 15(4), 47-74.
- Faria, J. H. (2014). Por uma Teoria Crítica da Sustentabilidade. *Organizações e Sustentabilidade*, 2(1), 2-25.
- Franco, M. L. P. B. (2007). *Análise do conteúdo*. (2a ed.). Brasília: Liber Livros.
- Fraser, N. (2012). *Le féminisme en mouvements – Des années 1960 à l'ère néolibérale*. Paris: Editions La Découverte.
- Freitas, M. E. (2013). Mulheres no Lar: Machismo ou poder? *GVExecutivo*, 12(1), 54-57.
- Gemael, D. T. S. *Lista 48 empresas finalistas – Prêmio WEPs Brasil – Ciclo 2016*. [mensagem de trabalho].

- Giddens, A. (2005). *Sociologia*. 4. ed. Porto Alegre: Artmed.
- Godoi, C. K., Bandeira-De-Melo, R., & Silva, A. B. (Orgs.). (2010). *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*. (2a ed.) São Paulo: Saraiva.
- Grant Thornton International (GTI). (2014). *Business Report 2014: Women in business: from classroom to boardroom*. Recuperado em 11 setembro, 2016, de <https://www.grantthornton.global/en/insights/articles/Women-in-business-classroom-to-boardroom/>.
- Grant Thornton International (GTI). (2016). *Business Report 2016: Women in business Turning promise into practice*. Recuperado em 11 de julho, 2016, de http://www.grantthornton.global/globalassets/wib_turning_promise_into_practice.pdf.
- Hirata, H. (2001). Globalização e divisão sexual do trabalho. *Cadernos Pagu*, 17(18), 139-156.
- Hobsbawm, E. (2015). *Mundos do Trabalho: novos estudos sobre a história operária*. (6a ed.) São Paulo: Paz e Terra.
- Instituto Brasileiro De Geografia E Estatística (IBGE). (2014). *Síntese de Indicadores Sociais do IBGE, uma análise das condições de vida da população brasileira 2014*. Rio de Janeiro. Recuperado em 10 maio, 2016, de <http://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv91983.pdf>.
- Instituto De Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA). (2014). *Objetivos de Desenvolvimento do MILÊNIO – Relatório nacional de acompanhamento*. Brasília: Secretaria de Planejamento e Investimento Estratégico. Recuperado em 10 maio, 2016, de http://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=22538. Link atualizado em 15 outubro, 2019.
- ITAIPU Binacional. (2013). *Equidade de Gênero – Como implementar na gestão das empresas?* Catálogo. Curitiba. Recuperado em 15 outubro, 2019, de http://imam.ag/clientes/itaiпу/weps/2016/wp-content/uploads/2014/11/Cartilha_equidade_de_genero_2013_LAB_AF.pdf
- ITAIPU Binacional. (2014). *Prêmio WEPs Brasil – Ciclo 2014*. Anuário. Curitiba. Recuperado em 15 outubro, 2019, de http://premiowepsbrasil.com.br/wp-content/uploads/2019/04/Anuario_WEPs_PORTUGUES-2014-3.pdf
- Mckinsey & Company. (2007). *Women Matter: Gender diversity, a corporate performance driver*. McKinsey & Company, Inc. Recuperado em 03 janeiro, 2017, de <https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Business%20Functions/Organization/Our%20Insights/Gender%20diversity%20a%20corporate%20performance%20driver/Gender%20diversity%20a%20corporate%20performance%20driver.ashx>
- Miles K. & Niethammer, C. (2009). *Gri Gender: Incluindo a Questão de Gênero nos Relatórios de Sustentabilidade. Um Guia para Profissionais*. GRI – IFC. Recuperado em 29 julho, 2016, de <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Portuguese-Embedding-Gender-In-Sustainability-Reporting.pdf>.
- Neto, A., Cid, M., Pomar, C., Peças, A., Chaleta, E., Folque, A., Martins, A., & Machado, C. G. (1999). Estereótipos de Gênero. *Cadernos Coeducação*, Lisboa: CIDM.

Portal Brasil. (2015, março) *Mulheres são maioria da população e ocupam mais espaço no mercado de trabalho*. Recuperado em 16 fevereiro, 2017, de <http://www.brasil.gov.br/cidadania-e-justica/2015/03/mulheres-sao-maioria-da-populacao-e-ocupam-mais-espaco-no-mercado-de-trabalho>.

Pozzebon, M. & Petrini, M. C. (2013). Critérios para Condução e Avaliação de Pesquisas Qualitativas de Natureza Crítico-Interpretativa. In A. R. W. Takahashi (Org.). *Pesquisa Qualitativa em Administração: fundamentos, métodos e usos no Brasil*. (pp. 51-72). São Paulo: Editora Atlas.

Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNDU). (2015). *Relatório do Desenvolvimento Humano 2015: O Trabalho como Motor do Desenvolvimento Humano*. New York. Recuperado em 10 maio, 2016, de http://www.pnud.org.br/hdr/arquivos/RDHglobais/hdr2015_ptBR.pdf.

Rosenfield, C. L., De Mello, L. G., & Correa, A. S. (2015). Reconstrução normativa em Axel Honneth e os múltiplos justos do mercado de trabalho. *Civitas*, Porto Alegre, 15(4), 664-685.

Sachs, I. (2008). *Desenvolvimento includente, sustentável e sustentado*. Rio de Janeiro: Garamond.

Sachs, I. (2009). *Caminhos para o Desenvolvimento Sustentável*. Rio de Janeiro: Garamond.

Santos, J. C. S. & Antunes, E. D. D. (2013). Relações de gêneros e liderança nas organizações: rumo a um estilo andrógino de gestão. *Gestão Contemporânea*, 14, 35-60.

Souza, E. M., Corvino, M. M. F. & Lopes, B. C. (2013). Uma análise dos estudos sobre o feminino e as mulheres na área da Administração: a produção científica brasileira entre 2000 a 2010. *Organizações & Sociedade*, 20(67), 603-621.

Steil, A. V. (1997). Organizações, gênero e posição hierárquica – compreendendo o fenômeno do teto de vidro. *Revista de Administração*, 32(3), 62-69.

United Nations Global Compact (UNGC). (2011). *Princípios de empoderamento das mulheres – Igualdade Significa Negócios*. Recuperado em 01 agosto, 2016, de http://weprinciples.org/files/attachments/PO_WEPs_2.pdf.

United Nations Global Compact (UNGC). *Our Participants*. Recuperado em 10 maio, 2016, de <https://goo.gl/6uH7KY>.

Vizeu, F., Meneghetti, F. K., & Seifert, R. E. (2012). Por uma crítica ao conceito de desenvolvimento sustentável. *Cadernos EBAPE.BR*, 10(3), 569-583.