

INCENTIVOS ÀS MULHERES EM ALTOS CARGOS EXECUTIVOS: UM ESTUDO DAS GRANDES EMPRESAS NO BRASIL

Larissa Thomaz de Oliveira¹
Waléria de Fátima Pinto²
Christiane Bischof dos Santos³

RESUMO

A proposta deste artigo é ampliar o conhecimento sobre as iniciativas de grandes empresas no Brasil que visam encorajar mulheres para ocuparem cargos na alta direção. Apesar do crescente número de mulheres que adentram no mercado de trabalho, ainda há discrepâncias relevantes que merecem exaustiva investigação, tal qual a quantidade ainda reduzida de mulheres que ocupam cargos de liderança nas empresas. Além disso, é um senso comum entre os pesquisadores da área que homens e mulheres possuem competências complementares, e isso pode constituir em um fator estratégico para as empresas. Com este objetivo, as iniciativas de algumas grandes empresas brasileiras foram reunidas e um *Focus Group* foi realizado a fim de proporcionar uma discussão e um entendimento mais abrangente de opiniões de mulheres que estão inseridas em algumas destas empresas. A partir do grupo de discussão, foi possível discutir hipóteses, propostas, bem como elucidar e descobrir outros fatos relevantes, dentre os quais o comportamento cultural feminino e a história familiar ainda aparecem como determinantes na condução da carreira feminina. Da mesma forma, verificou-se que apesar deste tema ser continuamente debatido e combatido, ainda há muito a ser discutido sobre as desigualdades de gêneros no mercado profissional.

Palavras-chave: Diversidade de Gênero. Empoderamento Feminino. *Focus Group*. Liderança.

¹ Graduanda em Administração pela FAE Centro Universitário. *E-mail*: larissathomazdeoliveira@gmail.com

² Graduanda em Administração pela FAE Centro Universitário. *E-mail*: waleriafp@gmail.com

³ Doutora em Administração pela PUCPR. Professora da FAE Centro Universitário.
E-mail: christiane.Santos@fae.edu

INTRODUÇÃO

Durante séculos a mulher foi vista como submissa e “invisível” para a sociedade. No Brasil, as mulheres começaram a ter maior visibilidade na sociedade em 1932. Entretanto, a conquista maior ocorreu com a Constituição Federal de 1988, que consagrou a igualdade de gênero como direito fundamental. Desde então, a mulher tem ocupado crescente espaço no mercado de trabalho.

Segundo o IBGE (2012), a participação da mulher no mercado de trabalho era de 46,1% em 2011. Esse número vem crescendo a cada dia, porém ainda existem alguns indícios de que o trabalho feminino é subvalorizado. Verificou-se por meio dessa mesma pesquisa que a mulher ganhava em média 72,3% do salário anual do homem. Adicionalmente, evidenciou-se que, conforme a hierarquia aumenta, o percentual de participação cai drasticamente. De acordo com a pesquisa da Great Place to Work (GPTW) (2015), em 2012 o percentual de mulheres no mercado de trabalho mundial era de 47%, sendo o percentual de gestoras e supervisoras de 41%, o de supervisoras e executivas sênior de 24% e o de CEOs de somente 9%.

Este é um tema que vem sendo discutido de forma global. Conforme estudo feito pelo World Economic Forum (WEF), apresentado no *Annual Report on the Gender Gap* (WEF, 2014), estima-se que o tempo para se atingir a igualdade entre os gêneros no mercado de trabalho não leve menos que 80 anos. Em 2000 a ONU lançou os objetivos de desenvolvimento do milênio, sendo um deles a igualdade entre os sexos e a valorização da mulher. De acordo com o *site* do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (Pnud), as mulheres são a maioria dos alunos no ensino médio e no ensino superior, mas a participação no mercado de trabalho e a representação política ainda são metas que precisam ser trabalhadas (PNUD, 2015).

Por sua vez, o mercado está cada vez mais complexo, dinâmico e competitivo. A diversidade de gêneros pode ajudar as empresas a terem diferentes visões de mercado, ideias e comportamentos de liderança, o que pode melhorar a sua estratégia. Isso pode estar ligado ao chamado **valor compartilhado**, que, de acordo com Porter e Kramer (2011, p. 64), “é a geração de valor econômico de forma a criar também valor para a sociedade, é preciso reconectar o sucesso da empresa ao progresso social”. Portanto, já existem empresas que prezam por ter mulheres em alguns cargos de liderança devido à flexibilidade que a mulher demonstra em relações interpessoais. É possível observar que a mulher difere do homem em vários aspectos comportamentais, como atenção, comunicação, organização, sendo esses os atributos que favorecem seu desempenho como líder (KINICKI; KREITNER, 2006).

Tendo em vista a necessidade de estender o conhecimento sobre o tema e provocar discussões adicionais, este trabalho tem como objetivo identificar e avaliar o

impacto das iniciativas de grandes empresas no Brasil que visam aumentar o número de mulheres em altos cargos executivos. Em paralelo, pretende-se verificar como estas iniciativas são direcionadas em relação a sua finalidade: se estas apresentam diferenças entre os setores industriais, se as relações com superiores e pares têm influência neste encaminhamento e até mesmo se tais iniciativas levam a um efeito indesejável, que seria o aumento da discriminação por parte dos colegas homens.

1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Em 1988 foi promulgada a última versão da Constituição Federal, que consagrou a igualdade de gênero como direito fundamental. A partir de então, a participação da mulher no mercado de trabalho tem evoluído, sendo que nunca se falou tanto de sua ascensão como agora (METER, 2014). Segundo uma pesquisa do IBGE (2010), as mulheres compõem 51,3% da população do Brasil, gerando impactos em diversos aspectos, inclusive econômicos.

No entanto, ainda há divergências importantes que devem ser minimizadas. Uma delas é a ocupação nos cargos de liderança, que ainda apresenta resultados muito inferiores à média masculina. Em 2010, apenas 13,7% dos cargos executivos nas 500 maiores empresas brasileiras eram ocupados por mulheres, de acordo com estudos do Instituto Ethos realizados em conjunto com o Ibope (2010). Em seu estudo, Probst (2005, p. 3) já ressaltava essa diferença:

No Brasil, as mulheres são 41% da força de trabalho, mas ocupam somente 24% dos cargos de gerência. O balanço anual da Gazeta Mercantil revela que a parcela de mulheres nos cargos executivos das 300 maiores empresas brasileiras subiu de 8%, em 1990, para 13%, em 2000. No geral, entretanto, as mulheres brasileiras recebem, em média, o correspondente a 71% do salário dos homens. Essa diferença é mais relevante nas funções menos qualificadas. No topo, elas quase alcançam os homens. Os estudos mostram que no universo do trabalho as mulheres são ainda preferidas para as funções de rotina.

Embora seja premente a necessidade do aumento da participação das mulheres dentro das organizações, ainda se evidencia muita resistência em relação ao gênero.

1.1 BARREIRAS ENCONTRADAS PELAS MULHERES PARA ALCANÇAR CARGOS EXECUTIVOS

De acordo com Bjerck (2008), a maior razão para as mulheres serem a minoria no quadro de altos executivos não é a discriminação, mas sim a falta de qualificação devido às mulheres sofrerem maior restrição de tempo. Enquanto poderiam se dedicar ao seu desenvolvimento, estas priorizam os cuidados com a família e a casa. Isso se confirma no estudo de Fisher e Robinson (2010), que argumentam que as mulheres brasileiras dedicam aproximadamente 27 horas semanais para cuidados com a casa e com os filhos, enquanto os homens dedicam apenas 8 horas.

Paradoxalmente, Hillman, Canella Jr. e Harris (2002) apontam que diretoras mulheres normalmente têm um grau de escolaridade maior do que os seus pares do sexo masculino. Fryer (2007) confirma esse apontamento ao verificar que quando as mulheres são promovidas para posições de alta hierarquia, é sabido por toda a empresa que elas possuem as melhores qualificações.

Ao questionar a opinião da sra. Luiza Helena Trajano, presidente do Magazine Luiza, sobre quais são os motivos que levam ao reduzido número de mulheres em cargos executivos no Brasil, esta apontou que o motivo pelo qual há menor frequência de mulheres em altos cargos gerenciais é o fato de que muitas delas são responsáveis pelo sustento da família (SANDBERG, 2013). Dessa forma, não há realmente tempo para que estas possam se especializar e ter uma melhor qualificação. Adicionalmente, problemas constantes no Brasil, tais como transporte público ineficiente e insuficiência de creches, dificultam ainda mais a rotina da mulher com sua dupla jornada.

A idade média das pessoas que estão no quadro de altos executivos pode também ser mais um empecilho para a presença de mulheres na alta direção. É o que argumentam Dang e Vo (2014), que sugerem que isso ocorre pelo fato de que executivos mais velhos, em geral, são mais céticos em relação à contribuição das mulheres na liderança. Portanto, à medida que os cargos gerenciais vão sendo ocupados por jovens, é esperado que a participação da mulher em altos cargos hierárquicos aumente.

Em relação aos fatores que contribuem para a indicação de mulheres a cargos de direção, Nekhili e Gatfaoui (2013) listam: os sócios, o tamanho do quadro de diretores, tamanho da empresa, tipos de serviços prestados, suas habilidades individuais e sua rede de contatos. O estudo também ressalta que as mulheres têm maior chance de serem indicadas para o quadro de executivos quando a empresa é controlada por uma família.

Por fim, outra barreira apontada por Sandberg (2013) é que recomendações habitualmente se dão por afinidades e relações pessoais. Como a maioria dos cargos de alta posição é ocupada por homens, normalmente eles trazem mais homens para o

seu lado. Outro fator é que quando uma mulher almoça ou tem uma conversa informal com um colega de nível hierárquico mais alto, isso ainda gera percepções distorcidas dos colegas de trabalho.

1.2 INICIATIVAS PARA AMPLIAÇÃO DO NÚMERO DE MULHERES EM CARGOS EXECUTIVOS

A fim de reverter a situação e minimizar as barreiras para que mais mulheres possam alcançar altos cargos gerenciais, iniciativas podem ser adotadas pelas organizações. Estas começaram a ser mais difundidas e implantadas a partir dos princípios propostos pela Organização das Nações Unidas (ONU) para promoção do empoderamento da mulher (ONU, 2013), a saber: estabelecer liderança corporativa sensível à igualdade de gênero, no mais alto nível; tratar todas as mulheres e homens de forma justa no trabalho, respeitando e apoiando os direitos humanos e a não discriminação; garantir a saúde, segurança e bem-estar de todas as mulheres e homens que trabalham na empresa; promover educação, capacitação e desenvolvimento profissional para as mulheres; apoiar o empreendedorismo de mulheres e promover políticas de empoderamento das mulheres através das cadeias de suprimentos e marketing; promover a igualdade de gênero através de iniciativas voltadas à comunidade e ao ativismo social; medir, documentar e publicar os progressos da empresa na promoção da igualdade de gênero.

De acordo com Passarelli (2015), o empoderamento feminino não é uma causa de uma pessoa, empresa ou organização. É o que se pode fazer para fortalecer mais mulheres e desenvolver a igualdade de gênero em todos os ambientes onde a mulher é minoria. Algumas empresas bastante proeminentes no contexto nacional já promovem iniciativas com este fim.

A empresa Itaipu Binacional foi uma das primeiras empresas a desenvolver o Programa de Equidade de Gêneros. A partir disso, a Itaipu assumiu o compromisso de divulgar e promover esses princípios de igualdade, visando à contribuição da construção de uma sociedade mais justa. A empresa também promove ações para o desenvolvimento e fortalecimento das mulheres executivas e empreendedoras paranaenses, em conjunto com outras empresas públicas e privadas, por meio do Espaço Mulheres Executivas do Paraná (MEX-Paraná) (GROFF, 2015).

A Petrobras também, em junho de 2010, anunciou a adoção dos princípios da ONU. Segundo a gerente de Orientação e Práticas de Responsabilidade Social, em maio “o presidente da Petrobras, José Sérgio Gabrielli, assinou os Princípios de Empoderamento das Mulheres. Este documento mostra o compromisso da Petrobras para avançar ainda mais nesta discussão.” (FATOS E DADOS, 2010). A empresa utiliza

várias iniciativas voltadas à inclusão e ao empoderamento feminino. O programa Meninas e Jovens Fazendo Ciências Exatas, Engenharias e Computação, por exemplo, é voltado a estudantes do ensino médio, com o objetivo de despertar o interesse para carreiras nas áreas de ciência e tecnologia, e a alunas de graduação, para redução da evasão nas fases iniciais do curso. Também houve ampliação do número de salas de amamentação e a realização de programas de sensibilização e capacitação de gestores sobre gênero, raça, assédio moral e sexual (PETROBRAS, 2014). Desde 2003, a empresa incentiva o aumento do número de mulheres em sua organização. Este número cresceu de 4406, em 2003, para 8268, em 2009. Além disso, a empresa adere ao Programa Pró-Equidade de Gênero, da Secretaria de Políticas para as Mulheres, desde 2006.

Segundo a Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (Fiesp), outro setor que tem propiciado incentivos é a indústria automobilística. A empresa Renault aderiu aos Princípios de Empoderamento da Mulher visando promover a igualdade de gêneros em todas as atividades (FIESP, 2015). A Renault utiliza iniciativas para o desenvolvimento profissional, como o *mentoring*, e preza pelo equilíbrio entre a vida pessoal e profissional.

A Unilever também utiliza os princípios da ONU como base para o seu programa de desenvolvimento da mulher, o Movimento+Mulher 360, que “propõe uma visão 360 graus do empoderamento feminino, abordando a atuação das mulheres em todos os seus papéis, o equilíbrio de gênero e o empreendedorismo” (UNILEVER, 2015).

Outra empresa de um setor tradicionalmente masculino, a Bosch, utiliza as iniciativas com foco na maternidade. A empresa possui convênio com creches próximas e conta com políticas salariais igualitárias. O objetivo é ter 20% dos cargos executivos em todo o mundo ocupados por mulheres até 2020 (BOSCH, 2015).

A KPMG também possui uma meta global de diretoras: o objetivo era de 25% até 2015. A empresa também possui um grupo, KPMG's Network of Women (KNOW), que incentiva o desenvolvimento profissional e a retenção de profissionais mulheres por meio de iniciativas, como o programa interno de *mentoring* (KPMG BUSINESS MAGAZINE, 2015).

A rede hoteleira Accor tem o programa Women at Accor Generation, cujo objetivo é chegar a 50% de gerentes gerais mulheres – atualmente são 27%. Para alavancar este processo, a empresa oferece mentores e treinamentos para as mulheres identificadas com potencial para liderança (ACCOR HOTELS, 2015).

De acordo com Oliveira (2013), a Alcoa investe em diversas iniciativas para atrair mais mulheres para o mercado da mineração:

Projeto Sintonia: as mulheres melhor colocadas no vestibular de engenharia de instituições-chave de regiões onde a Alcoa atua recebem curso de inglês subsidiado pela empresa e a opção de estagiar na companhia.

Rede de Relacionamento Mulheres Alcoa: atrai e prepara as mulheres para assumir altos cargos.

Processo de seleção: os recrutadores devem apresentar aos gestores responsáveis pelas vagas listas com ao menos a metade de candidatas mulheres. Em caso de igualdade de competências entre candidatos de sexos diferentes para a mesma vaga, a preferência é por mulheres, já que a participação delas na organização é muito inferior a 50%.

Metas para o aumento na parcela de mulheres na organização de 10% ao ano: o alcance da meta dá um incentivo aos gestores por meio de uma remuneração variável.

Salas de amamentação: destinadas a profissionais para estas receberem a visita de seus bebês, dispondo de poltronas e geladeiras. Além disso, possui programa de creches, que, apesar de não atender todas as unidades, tem isso como meta, e extensão de mais dois meses na licença maternidade, além dos quatro meses previstos em lei.

Como não poderia deixar de ser citado, o Magazine Luiza também tem implementado ações voltadas para a maternidade, educação e violência contra a mulher:

Saúde Mamãe e Bebê: reembolso da coparticipação dos valores de consultas e exames referentes ao pré-natal; livro do bebê; acompanhamento telefônico durante a gestação por equipe especializada em caso de gravidez de risco.

Bolsa de estudos: destinada a funcionárias que tenham mais de um ano de empresa e que obtiveram o parecer favorável do seu líder imediato.

Cheque-mãe: valor de R\$ 250,00 mensais para manter os filhos bem cuidados enquanto as mães estão trabalhando. Em 2014, a empresa aderiu ao Pacto de Compromisso e Atitude pela Lei Maria da Penha.

Mulheres em Ação: curso de comunicação pessoal oferecido para colaboradoras que atuam no escritório de negócios em São Paulo. Hoje, 51% dos colaboradores são mulheres, desde lideranças até cargos iniciantes (MAGAZINE LUIZA, 2015).

Por fim, outro exemplo relevante se tem no setor sucroenergético, onde a União da Indústria de Cana-de-Açúcar (Unica) desenvolveu um projeto chamado **RenovAção**, que promove a requalificação de trabalhadores do setor. Além disso, a Unica é presidida por uma mulher desde 2012 (UNICA, 2013).

Conforme apresenta Groff (2015), um dos principais benefícios que a empresa adquire ao incentivar a igualdade entre gêneros é a sensibilização e o auxílio na transformação da cultura organizacional, com foco nos aspectos de relações humanas, de justiça e de valorização das competências, sem discriminação de gênero.

2 METODOLOGIA

Este estudo consiste em uma pesquisa exploratória, que conforme Gil (2009, p. 41) “tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito. Pode-se dizer que esta pesquisa tem como objetivo principal o aprimoramento de ideias”.

Os procedimentos técnicos que foram utilizados são a pesquisa bibliográfica e documental. Para isso, foi realizada uma busca em *sites* e redes sociais com o intuito de encontrar organizações, comunidades e associações que possuem iniciativas e incentivos voltados para a ascensão da mulher em altos cargos, bem como para a sua participação dentro da empresa.

Outro procedimento complementar utilizado foi o *focus group* ou grupo de discussão. Esse método tem por objetivo a análise de temas que levantam opiniões divergentes ou envolvem questões complexas que necessitam ter exploração mais detalhada. Esse método utiliza a discussão entre um grupo de pessoas relativamente homogêneas entre uma hora e meia a duas horas (GONDIM, 2003).

Para que fosse possível a realização do *focus group*, as autoras participaram de palestras e encontros para *network* com mulheres de grandes empresas e empresárias que estivessem dispostas a compartilhar suas vivências e experiências sobre suas carreiras. A partir desses contatos, foram convidadas cinco mulheres para a discussão. As convidadas trabalham em diferentes mercados, como o automotivo, alimentício, de energia, recrutamento e seleção e empreendedorismo. A fim de confirmar e comprovar as informações anteriormente levantadas, um roteiro foi elaborado para que os objetivos fossem alcançados.

O encontro para o *focus group* ocorreu no dia 16 de outubro de 2015, na FAE Centro Universitário, em uma sala desenvolvida para este tipo de pesquisa, onde é possível observar as reações dos participantes. A discussão teve duração de aproximadamente duas horas. Gráficos com os dados da participação feminina no mercado de trabalho e uma planilha com as iniciativas coletadas foram apresentados para melhor visualização das informações. As autoras, juntamente com a professora orientadora, prepararam um café para que as convidadas ficassem mais à vontade. O *focus group* foi gravado para posterior transcrição.

O debate foi transcrito e analisado por meio da técnica de Análise de Conteúdo (BARDIN, 2011). Dessa forma, foi possível obter a triangulação dos dados primários com os secundários encontrados previamente.

Os dados transcritos foram analisados através do *software* Atlas.ti®, pois esta ferramenta estabelece relações entre códigos e citações.

3 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Inicialmente foi feita uma análise documental dos *sites* institucionais, *folders* e materiais que algumas empresas disponibilizaram sobre o empoderamento feminino. Com base nos dados coletados, foi proposta uma categorização das iniciativas encontradas: ação social (ex.: atitude pela Lei Maria da Penha, conscientização sobre assédio moral e sexual); *coaching* (ex.: cursos de capacitação, *mentoring*); adesão dos princípios de equidade de gêneros; educação (ex.: bolsa de estudos); aumento percentual da participação feminina (ex.: cotas); maternidade (ex.: convênio com creche, salas de amamentação); política de recrutamento e política salarial. A categoria mais encontrada é a de iniciativas voltadas para a maternidade, o que confirma que as iniciativas são direcionadas positivamente por fatores relacionados à mulher, à maternidade e à família. Dados primários foram coletados durante o *focus group* e, após a transcrição, a análise de conteúdo foi feita por meio do *software* Atlas.ti®.

O grupo era formado por cinco mulheres, que serão identificadas apenas como convidadas 1,2,3,4 e 5, e suas empresas não terão o nome divulgado.

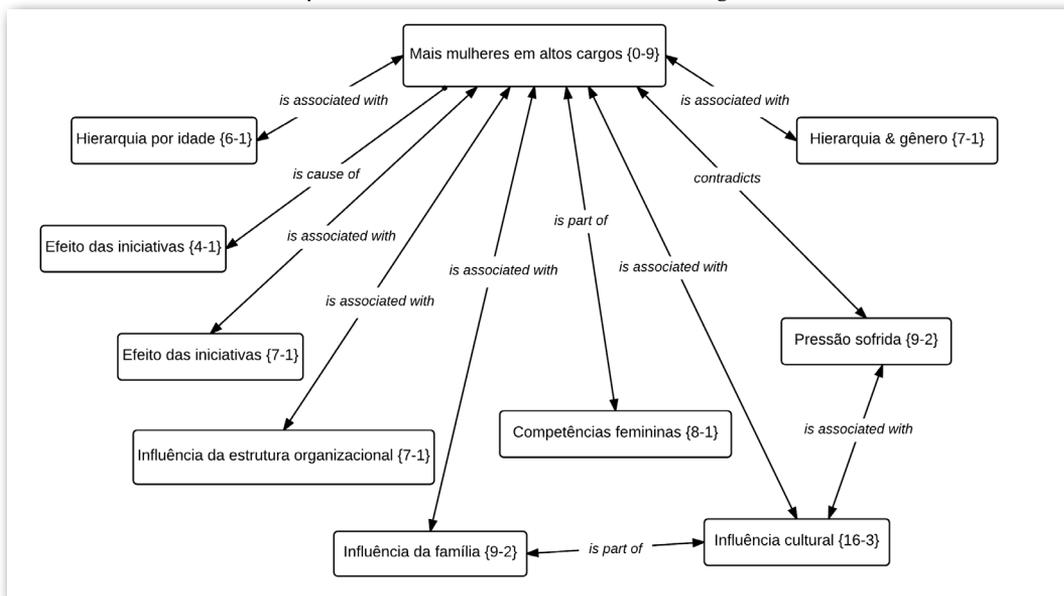
QUADRO 1 – Convidadas que participaram da entrevista em grupo (*focus group*)

Convidada 1	Empresa setor automotivo (montadora)
Convidada 2	Empresa do setor de energia
Convidada 3	Empresa do setor alimentício
Convidada 4	Consultoria Empresarial para mulheres empreendedoras
Convidada 5	Consultoria Empresarial – Desenvolvimento de carreiras

FONTE: As autoras (2015)

Foram criados nove códigos para que a análise fosse possível: Competências Femininas, Efeito das Iniciativas, Eficiência das Iniciativas, Hierarquia e Gênero, Hierarquia e Idade, Influência Cultural, Influência da Estrutura Organizacional, Influência da Família e Pressão Sofrida. Na FIG. 1 a seguir é possível observar a ligação entre todos os códigos.

FIGURA 1 – Aumento da quantidade de mulheres em altos cargos



FONTE: As autoras (2015)

Em relação às competências femininas, durante o grupo de discussão, as convidadas concordaram que mulheres brasileiras são menos ambiciosas e agressivas do que os homens. Uma das convidadas comentou que pequenas empresas criadas por mulheres tendem a morrer em três anos, enquanto isso os homens triplicam o negócio. Outras atitudes menos ambiciosas possíveis de serem observadas são a negociação salarial e a aplicação para uma vaga, conforme conta uma convidada: “quando uma vaga está aberta, se o homem se encaixa em um dos requisitos, ele se candidata; se a mulher se encaixa em 9 dos 10 itens, ela não se candidata”.

Quando as participantes foram questionadas sobre os efeitos das iniciativas criadas pelas empresas, foi mencionado que estes podem causar desconforto para os homens, pois a maior participação das mulheres aumenta a competitividade entre os funcionários. O desconforto também acontece devido ao número superior de iniciativas para desenvolver as mulheres em relação às iniciativas direcionadas aos homens. Uma das convidadas comenta que, na visão dos homens, para as mulheres assumirem uma posição eles têm que sair, principalmente no cenário político, mas eles acreditam que é uma questão cultural. Contudo, acredita-se que o ambiente de trabalho fica melhor com essa diversidade. Conforme mencionado por Terjesen, Sealy e Singh (2009), a diversidade de gêneros no quadro de diretores aumenta o valor agregado na estratégia da organização.

Quanto à eficiência das iniciativas, uma das participantes contou sobre sua experiência em uma iniciativa de *mentoring* na empresa onde trabalha, em que mulheres que já tinham potencial para a liderança participaram deste treinamento. O resultado foi que 40% das participantes assumiram cargos gerenciais.

Quando questionadas sobre um possível efeito contrário das iniciativas (no caso, que estas gerariam maior discriminação), todas discordaram. As participantes acreditam que todas as iniciativas são válidas como fase de transição, em especial as cotas, que funcionam bem para ter um objetivo a ser seguido e para conseguir medir a evolução.

A partir do grupo de discussão foi constatada uma divergência de opinião com relação à hierarquia e gênero. As convidadas acreditam que a competência influencia mais do que a afinidade entre gestor e subordinado de gêneros iguais. Ou seja, não há qualquer diferença nos critérios de promoção quando a chefe é mulher e a subordinada é mulher. Uma das convidadas conta um depoimento sobre a empresa em que trabalha:

Eu não vejo uma questão de relacionamento nesse sentido, eu tenho até orgulho de dizer que hoje nós temos uma gerente na área de vendas, primeira mulher em uma montadora no Brasil que está na área de vendas. Ela trata com todas as concessionárias, todas as vendas. Tinha muito homem para ocupar essa posição, mas foi uma mulher a escolhida e ela está exercendo bem esse papel – e ela tem muito homem abaixo dela. Eu não vejo essa diferença, pelo menos não nesse sentido, nem entre pares, nem entre subordinado e chefe (CONVIDADA 1 – MONTADORA).

Com relação à idade do corpo diretivo, foi verificado que isso influencia no número de mulheres em altos cargos, mas não é um determinante. Conforme argumentado por Dang e Vo (2014), a idade média das pessoas que estão no quadro de altos executivos pode também ser mais um empecilho para a presença de mulheres na alta direção. À medida que gerações mais novas forem assumindo o corpo diretivo, a tendência é uma mentalidade mais flexível.

Outra influência muito relevante levantada através do *focus group* é a da estrutura organizacional. De acordo com as participantes, as políticas e valores da empresa devem estar ligados aos valores da pessoa, seja homem ou mulher, do contrário a convivência e o dia a dia ficam conturbados.

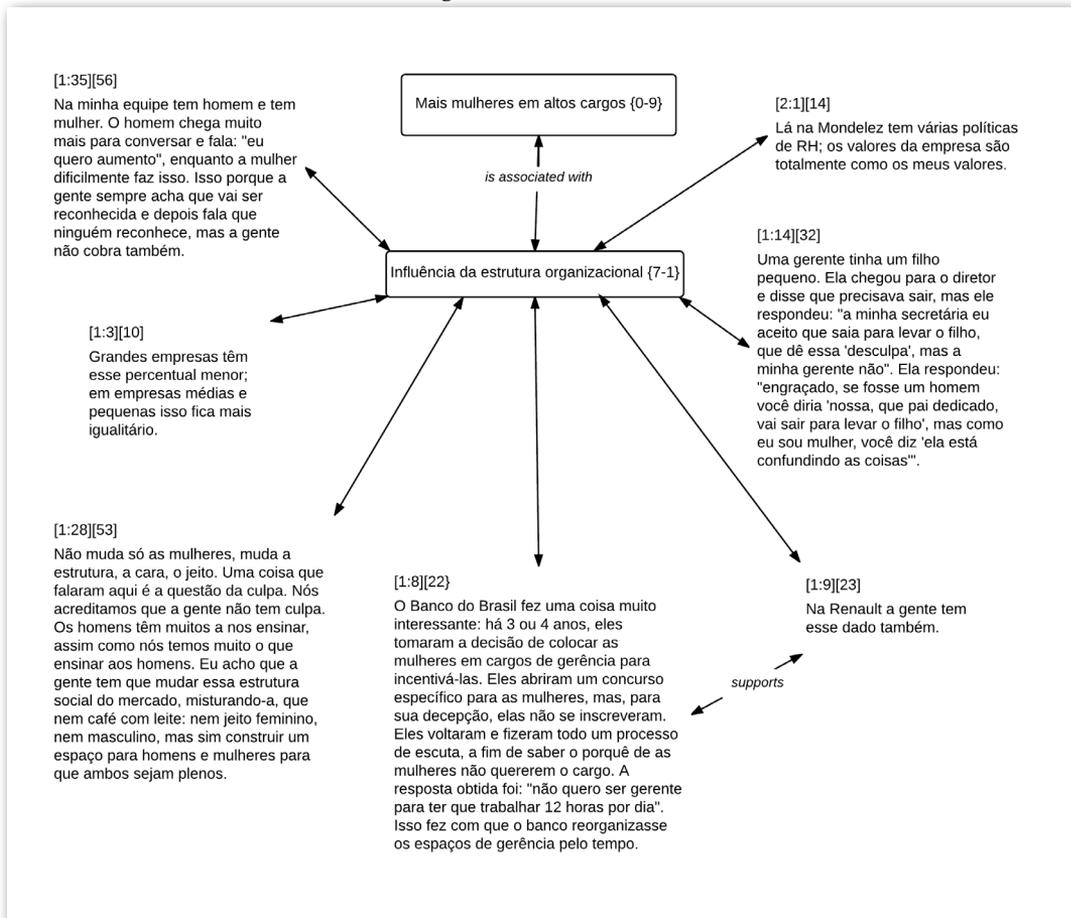
Em outro ponto, a visão é de que se homens e mulheres trabalharem em conjunto, uns podem aprender com os outros, como citado por uma das convidadas: “os homens têm muito a nos ensinar, assim como nós temos muito o que ensinar aos homens”. Dessa forma, pode-se dizer que quanto mais diversificada for a estrutura da empresa, esta torna-se mais competitiva, pois traz novas ideias e diferentes visões de mercado. Como citado anteriormente, isso pode estar ligado ao valor compartilhado.

Em contrapartida, muitas vezes a mulher que está em um cargo mais alto acaba sofrendo uma pressão por estar em um cargo de liderança e, ao mesmo tempo, ter suas responsabilidades com a família. Conforme relatado por uma das convidadas, uma gerente com filho pequeno pediu ao diretor se poderia sair para levar o filho ao médico, mas ele recusou e disse que se fosse uma secretária poderia ir, mas como ela é

uma gerente, ele não admitiria essa “desculpa”. A conclusão dela foi que, se fosse um homem que solicitasse isso, ele seria visto como pai dedicado, ou seja, se a Estrutura Organizacional desta empresa estivesse mais equiparada, provavelmente o diretor teria outra visão, o que torna o problema ligado à cultura também.

A seguir, a FIG. 2 apresenta a rede comentada sobre a Influência da Estrutura Organizacional.

FIGURA 2 – Influência da Estrutura Organizacional



FONTE: As autoras (2015)

Como pôde ser observada na rede anterior, grande parte das dificuldades encontradas pela mulher dentro das organizações estão associadas também à cultura. De acordo com o relato de uma das convidadas, que é empreendedora, existe uma grande barreira a ser quebrada pela mulher, pois o simples fato de ela não levar o filho ao cabeleireiro já é questão de críticas por parte da sociedade e até mesmo da família.

Conforme dito pela representante da empresa do segmento de energia, “a mulher nasceu sabendo segurar uma boneca” e, por esse motivo, criou-se essa cultura de que

a mulher é a responsável pela casa. Além disso, foi observado por outra convidada que essa questão cultural, de que a mulher deve fazer os trabalhos domésticos, não ocorre somente no Brasil, conforme relatado por ela:

Ela é dona de uma transportadora em vários portos, mas a família dela está concentrada na Islândia, e no natal ela foi lá e fizeram uma festa. A Islândia é considerada o país mais equânime. Acabou o jantar e os homens pegaram o seu copinho de vinho e foram para a sala, e as mulheres começaram a arrumar a mesa, e ela: “*Stop*, para tudo! Volta todo mundo para a mesa! Todo mundo vai deixar seu copinho de vinho aqui, vamos tirar a mesa, depois todo mundo vai para a sala”. Então é uma coisa que às vezes é imperceptível, de tão enraizado que está na nossa cultura (CONVIDADA 2).

Muitas vezes, esses traços culturais vêm desde casa. Uma convidada contou que seu marido incentiva sua carreira e divide os afazeres, pois desde pequeno sua mãe trabalhou fora, então a cultura familiar dele foi diferente, o que acabou influenciando suas atitudes.

Além disso, observa-se uma sociedade que não acredita no potencial da mulher, fazendo com que a mulher não confie em si própria e, por consequência, esta acaba não se arriscando, pois além da pressão que a família faz em relação ao cuidado com os filhos, a sociedade e as empresas têm a mesma visão, de que a mulher tem maior responsabilidade quando nos referimos ao cuidado com a casa e com os filhos.

Foi percebido que a maior influência no desenvolvimento da carreira de uma mulher é a família, algo que se deve a uma questão cultural. De acordo com a convidada da empresa de energia, sua mãe só foi para o mercado de trabalho depois que seu pai faleceu. Essa situação ocorre em várias famílias, pois, quando o homem é a figura mais forte e este não permite que a mulher trabalhe fora, geralmente os filhos são afetados, pois a cultura deles é desta forma. Já em famílias em que a presença feminina é forte, as mulheres se sentem mais seguras e determinadas, e da mesma forma os homens aceitam melhor quando sua esposa vai para o mercado de trabalho e assume uma posição de liderança. Conforme o relato de uma convidada, seu marido tem melhor aceitação com sua carreira:

Eu e o meu marido trabalhamos em empresas grandes e a gente hoje tem uma filha pequena. A gente divide tudo em casa: as contas, as tarefas e, inclusive, eu sei que eu tenho fechamento de mês, que é o pico de logística, então durante as três primeiras semanas do mês eu levo ela e pego na escola, e na semana de fechamento é ele que cuida (CONVIDADA 3).

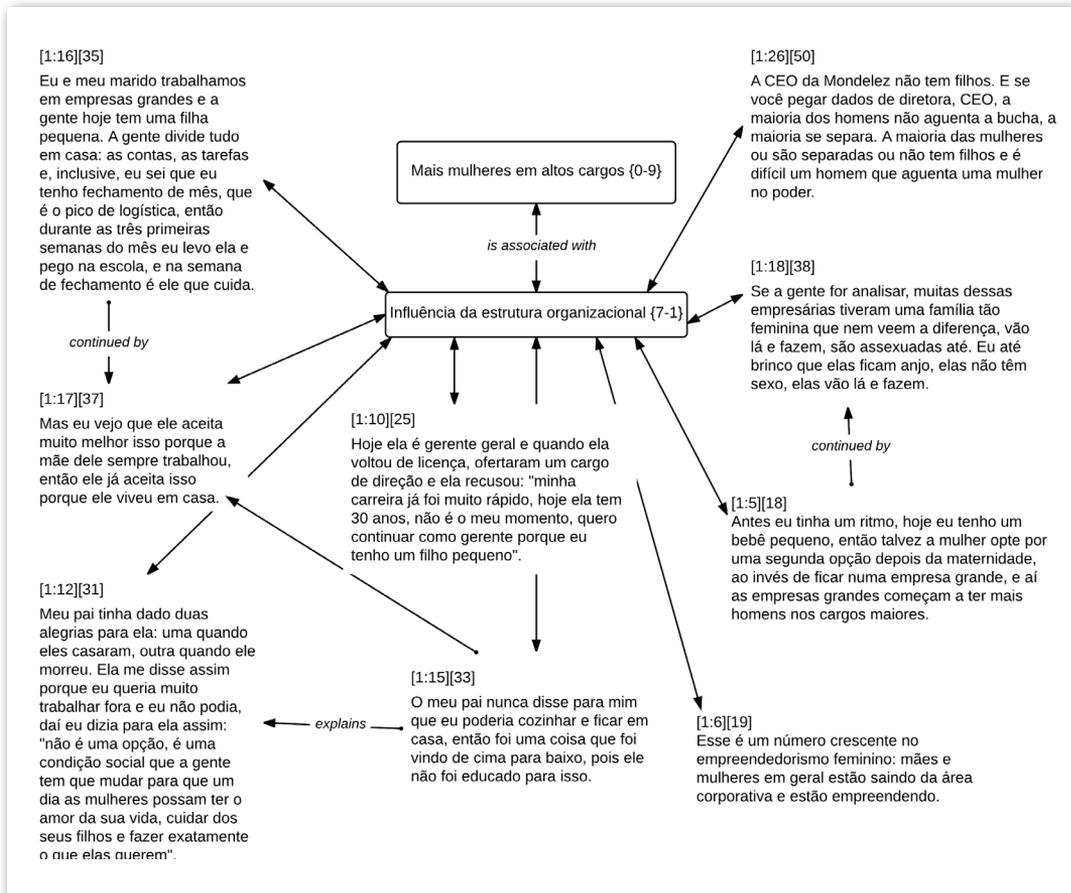
Apesar disso, a maioria das mulheres ainda sente a necessidade de ser mãe e constituir família. Ou seja, elas estão buscando outras formas de desenvolverem suas carreiras. De acordo com a convidada empreendedora, é crescente o número de mulheres empreendendo, ou seja, elas estão saindo da área corporativa devido à

autonomia: se ela necessita sair mais cedo, ela faz o seu horário, pois, conforme relatado por outra participante, após a maternidade o ritmo muda.

Em contraponto com esse cenário ocorre a diminuição de mulheres em altos cargos, pois elas optam por não serem promovidas, pois acreditam que não é o momento, seja por conta de um filho pequeno ou porque acreditam que faltará tempo ou não darão conta.

Dessa forma, acredita-se que a principal influência sofrida pela mulher é a familiar, seja através dos pais, dos filhos ou do marido. A seguir está a demonstração da rede da Influência Familiar.

FIGURA 3 – Influência familiar na carreira da mulher



FONTE: As autoras (2015)

A pressão sofrida pela mulher está relacionada diretamente à cultura da mesma forma que está relacionada à influência familiar, ou seja, a pressão vem de dentro das organizações, da família e da sociedade.

Conforme ressaltado por uma convidada, a sociedade julga a mulher que, por exemplo, deixa o marido levar seu filho ao médico, ou seja, retornamos ao ponto

já tratado anteriormente: a mulher é responsabilizada pelo cuidado dos filhos e dos trabalhos domésticos.

Além disso, durante o *focus group*, a convidada da empresa de energia citou a liberdade de escolha da mulher em relação ao fato de esta poder optar entre ficar em casa e cuidar dos filhos ou dedicar-se ao trabalho. Dessa forma, acredita-se que a sociedade se tornou um pouco mais igualitária quando esta liberdade de escolha foi aceita.

Outra convidada que suporta isso é a empreendedora. Segundo ela, a cobrança da sociedade é maior sobre as mulheres, pois “nenhum homem para de trabalhar para cuidar do filho, e quando o faz ele vira herói”. Nessa perspectiva, a sociedade enxerga a função da mulher de uma forma e, embora devesse ser natural a questão de o homem optar por cuidar dos filhos e de a mulher trabalhar, da mesma forma que o contrário ocorre com mais frequência, isso não ocorre e tampouco a mulher é vista como heroína.

Com isso, pode-se acreditar que a pressão sofrida pela mulher por parte da família, sociedade e das organizações é uma das principais barreiras enfrentadas pela mulher. Isso está totalmente ligado à cultura, ou seja, os primeiros passos a serem tomados são na mudança cultural, pois esta irá influenciar a família e, conseqüentemente, a sociedade. Isso confirma a hipótese de que a influência cultural é a que mais impacta e a barreira cultural é a mais difícil de ser quebrada.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo se propôs a responder a seguinte pergunta de pesquisa: Quais são e qual o impacto das iniciativas existentes em grandes empresas no Brasil que visam aumentar o número de mulheres em altos cargos executivos? Considera-se, pelos resultados apresentados, que a pergunta foi devidamente respondida.

Verificou-se que, uma vez que a maioria das iniciativas nas empresas pesquisadas está ligada à maternidade, o *focus group* foi confirmado quando ficou claro que a família é um dos fatores que mais influencia a carreira da mulher. Outra observação interessante é que as iniciativas diferenciam-se entre os setores. Foi possível perceber que nos setores que ainda são considerados mais masculinos, como automotivo e mineração, existe maior diversidade de iniciativas.

Em relação à hipótese de que algumas iniciativas causariam o efeito contrário do proposto, verificou-se que isso não procede. De acordo com as convidadas, as iniciativas não geram discriminação. Apesar disso, foi reconhecido que estas iniciativas podem gerar um desconforto devido aos homens sentirem que estão perdendo seu lugar. Além disso, o homem quer ter o mesmo incentivo, como, por exemplo, em uma iniciativa de

coaching. As convidadas do *focus group* concordam que todas as iniciativas são válidas para um momento de transição e que com números, como a iniciativa das cotas, é mais fácil de mensurar o objetivo a ser atingido.

A hipótese de que a influência cultural é a que mais impacta e de que a barreira cultural é a mais difícil de ser quebrada foi confirmada, tendo em vista que, de acordo com as entrevistadas, a maior barreira é a familiar (em consequência da cultura), pois para a maior parte da sociedade, a mulher ainda é a principal responsável pelos serviços domésticos e cuidado com os filhos. Na maioria dos casos, esses traços são pregados em casa, na família, ou seja, a cultura impacta tanto as famílias quanto a sociedade, e é a maior barreira a ser quebrada.

Os resultados das análises mostram que as empresas estão desenvolvendo diferentes iniciativas para o empoderamento feminino. As iniciativas estão divididas em oito grandes grupos: ações sociais, *coaching*, adesão aos princípios de equidade de gênero, educação, cotas, maternidade, política de recrutamento e política salarial.

O *focus group* discutiu estas iniciativas e concluiu-se que as ações estão diminuindo a discriminação dentro das organizações. Contudo, no mercado de trabalho brasileiro o fator determinante para o crescimento profissional das mulheres não está dentro das empresas, mas está associado à família e aos aspectos culturais.

Sugere-se que para pesquisas futuras seja realizado um estudo dividindo as regiões do Brasil, verificando se há mais desigualdade em determinada região e se as iniciativas se diferem.

REFERÊNCIAS

- ACCOR HOTELS. **Planet 21**: the Accor sustainable development program. 2015. Disponível em: <<http://www.accorhotels.com/pt/sustainable-development/index.shtml>>. Acesso em: 23 set. 2015.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BJERK, D. Glass ceilings or sticky floors? Statistical discrimination in a dynamic model of hiring and promotion. **Economic Journal**, Oxford, v. 118, n. 118, p. 961-982, July. 2008.
- BOSCH. **A diversidade é a nossa vantagem**. 2015. Disponível em: <http://www.bosch-career.com/pt/br/bosch_como_empregadora/diversity_3/Diversidade.html>. Acesso em: 3 set. 2015.
- BRASIL. Constituição Federal (1988). **Diário Oficial [da] União**, República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 16 dez. 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm>. Acesso em: 1 set. 2015.
- DANG, R; VO, L. The influence of top management team characteristics on the presence of women on corporate board. **Révue Management & Avenir**, Toulouse, v. 71, p. 91-110, July. 2014.
- ETHOS. **Perfil social, racial e de gênero das 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas**. 2010. Disponível em: <http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/arquivo/0-A-eb4Perfil_2010.pdf>. Acesso em: 25 ago. 2015.
- FATOS E DADOS (BLOG PETROBRAS). **Conheça os princípios de empoderamento das mulheres**. 2010. Disponível em: <<http://fatosedados.blogspot.com.br/2010/06/18/conheca-os-principios-de-empoderamento-das-mulheres/>>. Acesso em: 25 ago. 2015.
- FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DE SÃO PAULO. **Iniciativas sustentáveis: Renault – empoderando das mulheres**. 2015. Disponível em: <<http://www.fiesp.com.br/indices-pesquisas-e-publicacoes/iniciativas-sustentaveis-renault/>>. Acesso em: 26 ago. 2015.
- FISHER, K.; ROBINSON, J. **Daily life in 23 countries**. 2010. Disponível em: <<http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3046343/>>. Acesso em: 13 maio 2015.
- FRYER, R. G. Belief flipping in a dynamic model of statistical discrimination. **Journal of Public Economics**, Cambridge, v. 91, p. 1151-1166, 2007.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- GONDIM, S. M. G. Grupos focais como técnica de investigação qualitativa: desafios metodológicos. **Paidéia**, Salvador, v. 12, n. 24, p. 149-161, 2003.
- GREAT PLACE TO WORK (GPTW). **Mulheres no mercado de trabalho**. 2015. Disponível em: <<https://rdstation-static.s3.amazonaws.com/cms%2Ffiles%2F2705%2F1425649302Info+mulher.pdf>>. Acesso em: 25 ago. 2015.
- GROFF, M. M. L. **Equidade de gêneros: como implementar na gestão das empresas?** 2015. Disponível em: <http://premiowepsbrasil.org/wp-content/uploads/2013/11/Cartilha_EquidadeGenero_Itaipu.pdf>. Acesso em: 29 maio 2015.
- HILLMAN, A. J.; CANNELLA JR., A. A.; HARRIS, I. C. Women and racial minorities in the boardroom: How do directors differ? **Journal of Management**, Stillwater, Okla., v. 28, n. 6, p. 747-763, Nov./Dec. 2002. Disponível em: <<http://jom.sagepub.com/content/28/6/747.short>>. Acesso em: 5 set. 2016.

IBGE. **Pesquisa mensal de emprego**. 2012. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/trabalhoerendimento/pme_nova/Mulher_Mercado_Trabalho_Perg_Resp.pdf>. Acesso em: 9 nov. 2015.

ITAIPU BINACIONAL. Equidade de gênero: como implementar na gestão das empresas? 2013. Disponível em: <http://premiowepsbrasil.org/wp-content/uploads/2014/11/Cartilha_equidade_de_genero_2013_LAB_AF.pdf>. Acesso em: 25 ago. 2015.

KINICKI, A.; KREITNER, R. **Comportamento organizacional**. 2. ed. São Paulo: Mc Graw Hill, 2006.

KPMG BUSINESS MAGAZINE. **A riqueza das diferenças**: ascensão feminina a posições de liderança agrega valor aos negócios. p. 42-45. 2015. Disponível em: <https://www.kpmg.com/BR/PT/Estudos_Analises/artigosepublicacoes/Documents/Business-Magazine/BM25/kpmg_25_KNOW.pdf>. Acesso em: 22 set. 2015.

METER, G. **Os entraves da ascensão profissional feminina**. 2014. Disponível em: <<http://imagem pessoal.band.uol.com.br/os-entraves-da-ascensao-profissional-feminina/>>. Acesso em: 7 maio 2015.

MAGAZINE LUIZA. **Perfil da empresa**. 2015. Disponível em: <<http://www.magazineluiza.com.br/quem-somos/perfil-da-empresa/>>. Acesso em: 23 set. 2015.

NEKHILI M.; GATFAOUI, H. Are demographic attributes and firm characteristics drivers of gender diversity? Investigating women's positions on French boards of directors. **Journal of Business Ethics**, Norwell, MA., v. 118, n. 2, p. 227-249, 2013.

OLIVEIRA, G. Se é bom para ela, é bom para todos: organizações que formam equipes com bom equilíbrio entre os sexos e dão oportunidades às mulheres beneficiam todos os funcionários. **Época**, 2013. Disponível em: <<http://epoca.globo.com/vida/vida-util/carreira/noticia/2013/09/se-e-bbom-para-elab-e-bom-para-todos.html>>. Acesso em: 20 ago. 2015.

ONU MULHERES. **Princípios de empoderamento das mulheres**. 2015. Disponível em: <<http://www.onumulheres.org.br/referencias/principios-de-empoderamento-das-mulheres/>>. Acesso em: 16 set. 2015.

OECD. **Education at a glance**. 2014. Disponível em: <<http://www.oecd.org/education/Brazil-EAG2014-Country-Note-portuguese.pdf>>. Acesso em: 10 maio 2015.

PASSARELLI, A. P. **A importância do empoderamento feminino**. 2015. Disponível em: <<http://planofeminino.com.br/a-importancia-do-empoderamento-feminino/>>. Acesso em: 18 ago. 2015.

PETROBRAS. **Relatório de sustentabilidade**. 2014. Disponível em: <http://issuu.com/estantepetrobras/docs/relatorio_de_sustentabilidade_2014_/51?e=5705057/14714501>. Acesso em: 14 set. 2015.

PROGRAMA DAS NAÇÕES UNIDAS PARA O DESENVOLVIMENTO. **Igualdade entre os sexos e a autonomia das mulheres**. 2015. Disponível em: <<http://www.pnud.org.br/ODM3.aspx>>. Acesso em: 25 ago. 2015.

PORTER, M. E.; KRAMER, M. R. Creating shared value. **Harvard Business Review**, Boston, Mass., v. 89, n. 1/2, p. 62-77, Jan./Febr. 2011.

PROBST, E. R. **A evolução da mulher no mercado de trabalho**. 2015. Disponível em: <<http://www.posuniasselvi.com.br/artigos/rev02-05.pdf>>. Acesso em: 2 mar. 2015.

SANDBERG, S. **Faça acontecer**: mulheres, trabalho e a vontade de liderar. São Paulo: Companhia das Letras, 2013.

TERJESEN, S.; SEALY, R; SINGH, V. Women directors on corporate boards: a review and research agenda. **Corporate Governance**: an international review, Oxford, UK, v. 17, p. 320-337, May 2009.

WORLD ECONOMIC FORUM (WEF). **Annual global report on gender gap**. 2014. Disponível em: <<http://reports.weforum.org/global-gender-gap-report-2014/>>. Acesso em: 5 nov. 2015.

WEPS BRASIL. **WEPS Brasil 2016 – Empresas empoderando mulheres**. 2015. Disponível em: <<http://premiowepsbrasil.org/o-premio/>>. Acesso em: 23 set. 2015.

UNIÃO DA INDÚSTRIA DE CANA-DE-AÇÚCAR (UNICA). **UNICA destaca importância da mulher para a indústria da cana**. 2013. Disponível em: <<http://www.unica.com.br/noticia/2137587192031019628/unica-destaca-importancia-da-mulher-para-a-industria-da-cana/>>. Acesso em: 30 maio 2015.

UNILEVER. **Pactos e iniciativas**. 2015. Disponível em: <<http://www.unilever.com.br/aboutus/principios-e-compromissos/pactos-e-iniciativas/>>. Acesso em: 25 ago. 2015.

