

**UNIVERSIDADE FUMEC
FACULDADE DE CIÊNCIAS EMPRESARIAIS – FACE
PROGRAMA DE DOUTORADO E MESTRADO EM
ADMINISTRAÇÃO**

KENYA APARECIDA DOS SANTOS CONSCEIÇÃO

**ELAS NA LOGÍSTICA:
A PERCEPÇÃO DAS MULHERES SOBRE
POSSIBILIDADES DE ASCENSÃO NA CARREIRA**

Belo Horizonte

2022

KENYA APARECIDA DOS SANTOS CONSCEIÇÃO

**ELAS NA LOGÍSTICA:
A PERCEPÇÃO DAS MULHERES SOBRE
POSSIBILIDADES DE ASCENSÃO NA CARREIRA**

Dissertação apresentada ao Programa de Doutorado e Mestrado em Administração da Universidade FUMEC, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de Concentração: Gestão Estratégica de Organizações

Linha de Pesquisa: Estratégia em organizações e comportamento organizacional

Orientador: Prof. Vera L. Cançado, Dra.

Coorientadores: Prof. Thiago Nunes, Dr.

Prof. Wendel Alex Castro, Dr.

Belo Horizonte

2022

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

C755e Consceição, Kenya Aparecida dos Santos, 1983-
Elas na logística: a percepção das mulheres sobre
possibilidades de ascensão na carreira / Kenya Aparecida dos
Santos Consceição. - Belo Horizonte, 2022.
108 f. : il.

Orientadora: Vera L. Cançado

Coorientadores: Thiago Soares Nunes, Wendel Alex
Castro Silva

Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade
FUMEC, Faculdade de Ciências Empresariais, Belo Horizonte,
2022.

1. Mulheres - Emprego. 2. Mercado de trabalho. 3. Divisão
do trabalho por sexo. I. Título. II. Cançado, Vera L. III. Nunes,
Thiago Soares. IV. Silva, Wendel Alex Castro. V. Universidade
FUMEC, Faculdade de Ciências Empresariais.

CDU: 331.5



Dissertação intitulada “**Elas na logística: a percepção das mulheres sobre possibilidades de ascensão na carreira**” de autoria de Kenya Aparecida Dos Santos Conscição, aprovado pela banca examinadora constituída pelos seguintes professores:

Profa. Dra. Vera L. Cançado – Universidade FUMEC
(Orientadora)

Prof. Dr. Thiago Soares Nunes – Universidade FUMEC
(Coorientador)

Prof. Dr. Wendel Alex Castro Silva – Universidade FUMEC
(Coorientador)

Profa. Dra. Renata de Sousa da Silva Tolentino – Universidade FUMEC
(Examinador Interno)

Profa. Dra. Josiane Silva de Oliveira – UEM
(Examinador Externo)

Prof. Dr. Cid Gonçalves Filho
Coordenador do Programa de Doutorado e Mestrado em Administração da Universidade
FUMEC

Belo Horizonte, 12 de agosto de 2022.

Vera L. Cançada

Wendel Alex Castro Silva

Josiane Silva de Oliveira

Renata de Sousa da Silva Tolentino

Thiago Soares Nunes

 REQUESTED	TITLE	Assinatura de ata e contra-capas Universidade
	FILE NAME	64b4d4c0-be35-445f-b2cd-6860b0189456.pdf
	REQUEST ID	signature_request_2f4a9e6b-9c1e-4fbf-86b3-
	REQUESTED BY	Karem Estefani Oliveira De Paula
	STATUS	● Completed

Professor (vcancado@gmail.com)

 SENDED	26/10/2022 23:31:08UTC±0	 SIGNED	28/10/2022 12:44:52UTC±0 191.250.174.220
---	-----------------------------	---	--

Professor (adm.thiagosn@gmail.com)

 SENDED	31/10/2022 17:31:10UTC±0	 SIGNED	31/10/2022 18:34:14UTC±0 191.215.249.154
---	-----------------------------	---	--

Professor (wendel.silva@fumec.br)

 SENDED	03/11/2022 22:47:37UTC±0	 SIGNED	04/11/2022 16:27:59UTC±0 187.20.94.249
---	-----------------------------	---	--

Professor (rsousa@fumec.br)



SENDED

07/11/2022
12:38:26UTC±0



SIGNED

07/11/2022
12:39:02UTC±0
191.250.174.220

Professor (josiane.uem@gmail.com)



SENDED

07/11/2022
16:34:32UTC±0



SIGNED

08/11/2022
01:04:36UTC±0
191.250.174.220



COMPLETED

08/11/2022
01:04:36 UTC±0
The document has been completed.

*À minha família,
fonte de amor e apoio incondicional.*

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, agradeço a Deus por ter me permitido estar neste momento de conclusão de uma importante fase da minha vida e ter saúde necessária para todos os momentos.

À minha amada mãe, Madalena, por sempre acreditar que a educação é o melhor caminho, pelo apoio incondicional, por estar sempre na primeira fila da torcida, vibrando por cada etapa concluída e ser sempre minha maior incentivadora e fã. Mãe, te amo incondicionalmente.

Ao meu pai, José Ambrósio, por se orgulhar das minhas conquistas, por estar presente em todos os momentos e ser o meu ponto de equilíbrio.

Às minhas irmãs, Kely, Grasiely, Gleycimara, companheiras de uma jornada linda chamada vida. Com vocês vivo e compartilho meus melhores momentos e sei que vocês sempre estarão do meu lado e comemorando cada degrau e cada conquista.

Ao meu lindo afilhado Gabriel, um menino incrível e que deixa amor onde passa. Obrigada por ser luz na minha vida e na nossa família!

Ao Fernando, agradeço imensamente por acreditar em mim, por me impulsionar e querer cada dia o meu melhor e a minha realização pessoal. Obrigada pelo apoio durante esses dois anos intensos que passamos. Em momento algum você duvidou de que esse momento tão especial chegaria. A sua força e seu companheirismo fazem a carga ser, com certeza, mais leve.

A Rute Melo e Francielle Pedrosa, duas profissionais maravilhosas, mulheres empoderadas que me inspiraram a ser melhor profissionalmente e a aprofundar no tema de equidade de gênero. Vocês são fonte de inspiração, gratidão a vocês!

A todos os docentes e funcionários da FUMEC, que contribuíram para meu percurso acadêmico durante o mestrado, obrigada por compartilharem o conhecimento de maneira tão genuína.

Ao meu coorientador, professor Dr. Thiago Soares Nunes, que fez parte de toda construção do trabalho, meus agradecimentos. Nesses dois anos fomos parceiros de artigos, de aulas sensacionais, de longas horas de conversas. Jamais irei me esquecer dos momentos que tivemos e que contribuíram para eu saber a essência do que é ser educador. Você é muito incrível. Nossa parceria está apenas começando, com você aprendi o valor de ensinar e compartilhar conhecimento.

Ao meu coorientador, professor Dr. Wendel, por me fazer ver os números de uma maneira mais leve e com mais clareza. Você contribuiu muito, obrigada!

À minha orientadora, professora Dra. Vera, a quem conhecer foi um privilégio. Que bom que pude ter a experiência de estar com você para a construção deste trabalho! Agradeço muito a paciência, o cuidado, a torcida e tudo que fez por mim, tenho certeza de que a parceria vai durar. Gratidão imensa a você!

“A igualdade é uma necessidade vital da alma humana. Deve-se dar a mesma quantidade de respeito e atenção a todo ser humano, porque respeito não tem grau.” (Simone Weil)

“Todos os homens deveriam ser feministas. Se os homens se preocuparem com os direitos das mulheres, o mundo será um lugar melhor. Somos melhores quando as mulheres estão empoderadas: isso nos leva a uma sociedade melhor.” (John Legend)

Resumo

Pesquisas relacionadas à carreira feminina têm crescido significativamente, mas a sua relação com políticas e práticas de equidade de gênero apresenta lacunas importantes. Estudar como as empresas têm conduzido e implantado políticas e práticas voltadas para a diversidade e equidade de gênero é relevante, principalmente em empresas do ramo de logística, que são caracterizadas pelo trabalho majoritariamente masculino, o que impõe às mulheres fortes barreiras de entrada e de desenvolvimento de carreiras. A presente dissertação teve como objetivo identificar a relação entre políticas e práticas de equidade de gênero, a percepção de barreiras e a possibilidade de ascensão na carreira das mulheres, na Empresa Logística Alpha. Para atingir esse objetivo, foi realizado um estudo de caso nesta empresa, por meio de pesquisa quantitativa e descritiva, do tipo survey. Foi aplicado um questionário às 1016 mulheres que compõem o quadro de pessoal da empresa, obtendo-se o retorno de 311 questionários válidos. Os dados foram tratados por meio de estatística descritiva e multivariada, utilizando-se Modelagem de Equação Estrutural. Os resultados demonstram que quanto maior a percepção sobre a existência de políticas e práticas, menores as barreiras sociais, organizacionais e individuais percebidas. Já as barreiras sociais e organizacionais impactam de forma negativa as possibilidades de ascensão na carreira, no sentido de que quanto maiores as barreiras sociais e organizacionais, menor a percepção de possibilidade de ascensão na carreira. As políticas e práticas de gênero e as barreiras individuais não influenciam de forma significativa a percepção de ascensão na carreira. Pode-se concluir que políticas e práticas de equidade de gênero contribuem para a redução da percepção de barreiras pelas mulheres dentro da organização e que barreiras sociais e organizacionais impactam negativamente a percepção de possibilidade de ascensão na carreira. Portanto investir em políticas e práticas de equidade de gênero pode contribuir para reduzir a discriminação de gênero nas organizações.

Palavras-chave: Equidade de gênero. Barreiras. Carreira feminina.

Abstract

Scientific research about female career has been growing significantly. However, their relationship with gender equity politics and practice shows significant gaps. Study how organizations have been conducted and deployed policies and practices for the gender equity is relevant, mainly on the logistics companies. Those companies are major identified as male environment, which imposes strong barriers to entry and career development for women. This current dissertation aimed to identify the relation between policies and practices of gender equity, perception of barriers and women career ascension possibility. To achieve this target, a case study was done in a logistics company called Alpha, through quantitative and descriptive research. A survey form was applied to 1016 women which represents the female staff of the company, obtaining the return of 311 valid questionnaires. Data were treated by descriptive and multivariate statistics, through structural equation model. The results demonstrate that gender equity policies and practices impacted in a significant and negative way the social, organizational and individuals' barriers. The social barriers and organizational impacted in a significant and negative way the possibilities of the career ascension, in the sense of how big the social barriers and organizational, less is the perception of the career ascension. The policies and gender practices and the individual barriers does not impact in a significant way the career ascension perception. We concluded that policies and practices of gender equity contribute to reduce the barriers perceived by women within the organization; and organizational and social barriers impact the possibility of career ascension perception. Therefore, invest in policies and gender equity practices can contribute to reduce the gender discrimination bias in the company.

Keywords: Gender Equity. Barriers. Female Career.

Lista de Tabelas

Tabela 1 - Pesquisas na base de dados SPELL.....	19
Tabela 2 - Barreiras de gênero que impedem a ascensão das mulheres.....	31
Tabela 3 - Políticas ou ações afirmativas voltadas para as mulheres.....	36
Tabela 4 - Indicadores para acompanhamento de equidade de gênero.....	38
Tabela 5 - Descrição de áreas prioritárias de atuação da ONU Mulheres Brasil.....	63
Tabela 6 - Facilitadores para a ascensão na carreira das mulheres.....	45
Tabela 7 - Caracterização das entrevistadas.....	57
Tabela 8 - Idade e tempo de liderança.....	58
Tabela 9 - Políticas e práticas de equidade de gênero existentes na empresa Alpha	62
Tabela 10 - Políticas e práticas de equidade de gênero conhecidas pelas mulheres...	65
Tabela 11 - Políticas e práticas de equidade de gênero – percepção das mulheres....	67
Tabela 12 - Probabilidade de você recomendar essa empresa a uma amiga ou a uma colega?.....	68
Tabela 13 - Barreiras sociais – a percepção das mulheres.....	70
Tabela 14 - Barreiras organizacionais – a percepção das mulheres.....	71
Tabela 15 - Barreiras Individuais – a percepção das mulheres.....	72
Tabela 16 - Possibilidade de ascensão na carreira – a percepção das mulheres....	73
Tabela 17 - Possibilidade de ascensão na carreira x cargo de liderança.....	74
Tabela 18 - Ascensão na carreira e conhecimento sobre as políticas e práticas de equidade de gênero.....	75
Tabela 19 - Possibilidade de ascensão na carreira e satisfação com a empresa (NPS).....	76
Tabela 20 - Modelo fatorial.....	78
Tabela 21 - Significância das cargas fatoriais modelo final.....	79

Tabela 22 - Medidas de qualidade do modelo estrutural.....	81
Tabela 23 - Código das questões.....	109

Lista de Figuras

Figura 1 - Evolução da participação das mulheres em cargos gerenciais	27
Figura 2 - Modelo de pesquisa: relação entre políticas e práticas de equidade de gênero, barreiras e ascensão na carreira de mulheres	47
Figura 3 - Modelo estrutural.....	78

Sumário

1 Introdução.....	13
1.1 Justificativa	18
1.2 Adequação à linha de pesquisa e estrutura do trabalho	20
2 Referencial Teórico	22
2.1 Trabalho e gênero: as mulheres nas organizações.....	22
2.2 Barreiras para ascensão na carreira das mulheres.....	28
2.3 Políticas e práticas de equidade de gênero.....	34
2.4 Ascensão na carreira	43
3 Metodologia	49
3.1 Caracterização da pesquisa	49
3.2 Locus da pesquisa e participantes	50
3.3 Procedimentos de coleta de dados	50
3.4 Procedimentos de análise de dados	51
3.5 Aspectos éticos da pesquisa	54
4 Apresentação e discussão dos resultados.....	55
4.1 Caracterização das respondentes.....	55
4.2 Caracterização das políticas e práticas de gestão de recursos humanos (RH) para equidade de gênero na empresa Alpha	57
4.3 As políticas e práticas de equidade de gênero na empresa Alpha – a percepção das mulheres.....	63
4.4 Barreiras existentes na empresa Alpha – a percepção das mulheres.....	68
4.5 Possibilidade de ascensão na carreira na empresa Alpha	71
4.5.1 <i>Análise comparativa dos resultados</i>	72
4.6 Relação entre políticas e práticas de equidade de gênero, barreiras e possibilidade de ascensão na carreira.....	75
4.6.1 <i>Modelo de mensuração</i>	75
4.6.2 <i>Modelo estrutural</i>	77

4.7 Discussão dos resultados.....	81
5 Conclusão	88
Referências	94
Apêndices	103

1 Introdução

Algumas transformações ocorridas na sociedade são marcos que levaram à introdução da mulher no mundo do trabalho, mesmo que relegando a ela o espaço de força de trabalho secundário (Abramo, 2000, 2007). A presença das mulheres no mercado de trabalho, historicamente, concentrou-se em atividades culturalmente compreendidas como extensão de funções da vida doméstica, e nos espaços nos quais os homens não conseguiram cumprir adequadamente o seu papel de provedor. O aparato social e cultural estabelecia como “naturais” alguns papéis atribuídos aos homens e às mulheres: a mulher era somente a dona de casa, dependente total do marido, que tinha o papel de provedor do lar, responsável por fornecer o sustento e a qualidade de vida da família (Abramo, 2007; Torres, 2000).

A Revolução Industrial pode ser considerada como ponto de inflexão para a vida profissional das mulheres, na medida em que a organização do processo de produção permitiu separar as atividades do lar das atividades do trabalho. As mulheres passaram a atuar nos espaços fabris mais intensamente durante a Primeira Guerra Mundial (1914-1918) e a Segunda Guerra Mundial (1939-1945), em razão da diminuição da força de trabalho masculino. Além da escassez da mão de obra masculina, houve também o interesse pelo trabalho das mulheres em razão do baixo custo, devido às condições de trabalho: longas jornadas e salários baixos, insalubridade e nenhuma proteção no trabalho, além da submissão por medo de perder o emprego (Berg, 1991; Kollontai, 1976; Marcondes, 2012; Matos & Borelli, 2016).

Ao longo do tempo, principalmente a partir dos anos de 1960, os movimentos feministas se posicionaram com pautas importantes, sendo responsáveis por grande parte das conquistas relacionadas não somente à inserção das mulheres no mercado de trabalho, como também ao seu papel na sociedade. Diferentes aspectos relativos à condição da mulher avançaram, tais como questões relacionadas ao direito ao voto, ao divórcio, à independência financeira, às conquistas simbólicas concernentes ao empoderamento da mulher, ao desejo e à apropriação do seu próprio corpo. Os movimentos feministas também foram impulsionadores da criação de leis para

proteger os direitos das mulheres e erradicar a violência doméstica, a violência de gênero e o assédio moral e sexual (Hirata, 2015; Paiva, 2017).

Graças a intervenções dos movimentos sociais feministas, as mulheres passaram a ter a educação e o trabalho como fatores importantes da própria vida, desvinculando-se de padrões arraigados socialmente que tratavam o casamento e a maternidade como destinos femininos. Tais avanços permitiram o ingresso da mulher em carreiras antes consideradas “redutos masculinos” (Bruschini & Lombardi, 1999).

Entretanto, apesar da maior participação das mulheres no mercado de trabalho, ela não foi acompanhada por uma diminuição das desigualdades profissionais entre homens e mulheres. Dados de uma pesquisa do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2018) demonstram que, mesmo com o passar dos anos, as condições de salário e de recompensas para as mulheres no mercado de trabalho não evoluíram. O estudo aponta que, em média, as mulheres recebem 20,5% a menos que os homens nas mesmas funções. Entre 2012 e 2018, a desigualdade salarial entre homens e mulheres reduziu apenas um ponto percentual.

Portanto o mercado de trabalho reflete a discriminação e reproduz a hierarquia entre homens e mulheres na alocação da mão de obra. Parte das desigualdades profissionais entre homens e mulheres pode ser atribuída à divisão sexual do trabalho. Segundo Hirata (2015) e Biroli (2016), a divisão sexual do trabalho tem a diferença sexual como um fator principal de distribuição de tarefas entre homens e mulheres. Essa divisão de tarefas é justificada socialmente por fatores biológicos, devido a características presentes no corpo feminino e masculino, qualidades e habilidades que diferenciam homens e mulheres quanto a estarem mais aptos para determinadas atividades.

Analisando a participação das mulheres no mercado de trabalho, Hirata (2015) ainda destaca uma polarização da força de trabalho feminina que é fator de intensificação das desigualdades sociais. Segundo essa autora, podem-se identificar dois polos distintos. No minoritário, encontram-se as mulheres executivas, profissionais intelectuais de nível superior, que são relativamente bem remuneradas e que estão presentes em postos de responsabilidade e de prestígio social (gestoras, médicas,

advogadas, juízas, arquitetas, engenheiras, jornalistas, professoras universitárias, pesquisadoras, publicitárias etc.). Já o polo majoritário é constituído por mulheres em setores tradicionalmente femininos, pouco valorizados socialmente e com salários relativamente baixos (faxineiras, auxiliares de serviços gerais, operadoras de produção, atendentes, balconistas etc.). Segundo Bassanezi (2004), a maior participação feminina no mercado de trabalho no Brasil se deu principalmente no setor de serviços de consumo coletivo, em escritórios, no comércio e nos serviços públicos.

As mulheres, principalmente em cargos de liderança, sofrem preconceitos que se tornam barreiras que dificultam ou impedem a ascensão a cargos de maior visibilidade. Essas barreiras são sutis e conhecidas como “teto de vidro”. O “teto de vidro” estabelece uma barreira sutil, difícil de ser superada e se apresenta como um fator dificultador ou impeditivo para o desenvolvimento da carreira feminina. Esse fenômeno é resultado de uma sociedade machista e patriarcal, que se materializa em preconceitos e estereótipos imputados à mulher, de maneira equivocada (Cotter et al., 2001; Santos et al., 2014; Oliveira, 2020). Esses preconceitos e estereótipos podem ser agrupados em três categorias de barreiras: relacionadas aos fatores individuais, às práticas organizacionais e aos estereótipos de gênero que se perpetuam dentro de culturas corporativas (Dambrin & Lambert, 2012; Diehl & Dzubinski, 2016; Diehl et al., 2020).

Pressionadas pelos movimentos sociais e pela sociedade em geral, as empresas têm conduzido e implantado políticas e práticas voltadas para a diversidade e equidade de gênero, normalmente sob a responsabilidade da área de Recursos Humanos (RH). Santos (2011) enfatiza o papel da gestão de recursos humanos na implementação de formas de pensar a carreira profissional, destacando a importância do fomento de uma cultura organizacional que apoie e implemente práticas inclusivas para mulheres. Nesse sentido, tanto líderes como gestores de RH são responsáveis por “[...] elaborar estratégias para eliminar as barreiras sistêmicas e criar vias nas quais todos os funcionários possam contribuir para seu potencial máximo” (Sabharwal, 2014, p.199). Desde o final da década de 1990, Dickens (1998) destacava que as empresas, ao assumirem compromissos de igualdade, têm o desafio de desenvolver práticas de gestão de recursos humanos que possam intervir na forma que a empresa entende o contexto de gênero. A área de recursos humanos deve alinhar valores, normas,

políticas e práticas, direcionando-as intencionalmente à equidade de gênero, e não as tratar como políticas neutras. A construção dessas políticas e práticas constitui maneira afirmativa para reduzir as barreiras que as mulheres enfrentam.

Cutright (2016) e Gillespie et al. (2018), a partir de estudos sobre as experiências das mulheres no mercado de trabalho, indicam “melhores práticas” voltadas para a diversidade e equidade de gênero, tais como: fazer da diversidade um elemento fundamental da estratégia organizacional, incorporá-la nas organizações, engajar a alta administração nesse tema e compartilhar as melhores práticas de diversidade.

O relatório “Women in business: construindo um plano de ação”, desenvolvido pela consultoria Grant Thornton International (2019), indica como principais barreiras enfrentadas pelas mulheres líderes sêniores: encontrar tempo paralelo às principais responsabilidades do trabalho, cuidar das responsabilidades fora do trabalho, falta de acesso às oportunidades de desenvolvimento, empregadores não dispostos a investir em educação e desenvolvimento de habilidades, falta de acesso às oportunidades de trabalho, falta de recursos financeiros para investir em educação e desenvolvimento de habilidades. Para minimizar essas barreiras para ascensão na carreira das mulheres, esse relatório indica algumas políticas e práticas relacionadas a: garantia de acesso igual às oportunidades de desenvolvimento, criação de uma cultura inclusiva, habilitação de trabalho flexível, fornecimento de orientação e treinamento, revisão das abordagens de recrutamento, estabelecimento de metas/cotas para equilíbrio de gênero em níveis de liderança, apresentação de treinamento sobre preconceito inconsciente, vinculação de recompensas em cargos de liderança ao progresso das metas de equilíbrio de gênero.

Por outro lado, estudo realizado no Brasil, por Vilela et al., (2020), a partir do banco de dados da edição de 2017 das Melhores Empresas para Trabalhar, com amostra de 365 organizações e aproximadamente 250.000 trabalhadores, constatou que 62,47% das empresas não possuíam práticas de equidade de gênero para o desenvolvimento de carreiras de mulheres. Destacou ainda que não se evidenciou associação entre práticas de RH e equidade de gênero nas organizações pesquisadas.

Uma vez que a maior parte das grandes empresas brasileiras pesquisadas não tem políticas e práticas voltadas para a carreira da mulher, seria de se esperar que não se encontrasse associação entre tais práticas com equidade de gênero. Nesse sentido, pesquisar uma empresa que tenha políticas e práticas afirmativas voltadas para gênero pode trazer luzes para entender essa relação. Dessa forma, delinea-se a questão de pesquisa desta dissertação, determinando-se como pré-requisito a existência comprovada de políticas e práticas de equidade de gênero na(s) empresa(s): Qual a relação entre políticas e práticas de equidade de gênero, percepção de barreiras e possibilidade de ascensão na carreira de mulheres?

Para responder a esse problema, optou-se por estudar uma empresa de logística, aqui denominada Empresa Logística Alpha. A escolha dessa empresa deve-se ao fato de nela efetivamente existirem políticas e práticas explicitamente voltadas para a equidade de gênero. A empresa Alpha vem investindo em políticas e práticas de equidade de gênero desde 2018, com o intuito de ampliar a participação feminina em seu quadro de pessoal, priorizando a questão nas pautas estratégicas da empresa. A Empresa Logística Alpha possui, atualmente, cerca de 7.500 empregados, sendo 1.016 mulheres em diferentes níveis hierárquicos. Esse número corresponde a cerca de 13% do total de empregados, tendo-se observado um aumento de 69% do número de mulheres, em relação ao ano de 2017.

Além disso, escolheu-se essa empresa em razão do setor de atuação dela. Empresas de logísticas são caracterizadas pelo trabalho majoritariamente masculino, o que impõe às mulheres fortes barreiras de entrada e de desenvolvimento de carreiras. Tossato (2009) revela que a modernização do setor industrial gerou incrementos significativos que possibilitaram a incorporação do trabalho feminino em setores predominantemente masculinos da produção. Embora convivendo com o preconceito, as mulheres vêm marcando presença, mesmo que timidamente, nessas empresas operacionais (Rodrigues, 2017). A natureza do trabalho e sua operação, e os aspectos ligados à cultura trazem desafios para a inserção da mão de obra feminina, tanto na adequação dos espaços físicos de trabalho, como nos denominados vieses culturalmente relacionados à atividade. No setor de logística, o caminho profissional da mulher vem se destacando em cargos que eram somente masculinos. A mulher hoje atua na gestão e na operacionalização de atividades industriais, nos mais

diferentes segmentos do mercado, alcançando uma ampliação expressiva do seu espaço de trabalho (Rodrigues, 2017). Por esses motivos, considera-se a Empresa Alpha um *locus* privilegiado para a realização da pesquisa empírica.

O objetivo geral desta dissertação é: Identificar a relação entre políticas e práticas de equidade de gênero, a percepção de barreiras e a possibilidade de ascensão na carreira das mulheres, na Empresa Logística Alpha.

Como objetivos específicos, têm-se:

- a) Identificar as políticas e práticas de equidade de gênero na Empresa Logística Alpha.
- b) Identificar a percepção das respondentes sobre as políticas e práticas de equidade de gênero, em relação às barreiras e às possibilidades de ascensão na carreira.
- c) Identificar a relação existente entre as políticas e práticas de equidade de gênero e as barreiras.
- d) Identificar a percepção das respondentes sobre as barreiras e a possibilidade de ascensão na carreira.
- e) Verificar se existe diferença de percepção entre mulheres líderes e não líderes; que conhecem ou não as políticas e práticas de equidade de gênero; que indicam ou não a empresa para uma amiga.

Para atingir o objetivo deste trabalho, foi realizado estudo de caso na Empresa Logística Alpha, por meio de pesquisa quantitativa e descritiva do tipo survey. Foi aplicado um questionário às 1016 mulheres, obtendo-se o retorno de 311 questionários válidos. Os dados foram tratados por meio de estatística descritiva e multivariada, utilizando-se Modelagem de Equação Estrutural.

1.1 Justificativa

A pesquisa justificou-se pela contribuição para os estudos relacionados às políticas e práticas de equidade de gênero, a identificação das barreiras enfrentadas pelas mulheres nas organizações e as possibilidades de ascensão na carreira destas. Ressalta-se que, atualmente, tem crescido significativamente o número de estudos na

literatura relacionada à carreira feminina, mas a sua relação com políticas e práticas de equidade de gênero apresenta lacuna importante, o que pode ser observado a partir da pesquisa realizada na base *Web of Science*. Pesquisando-se, em tópicos, as palavras-chave e booleanos Career AND (Gender OR female OR Woman), obteve-se o retorno de 25.117 artigos. Restringindo-se às categorias da Web of Science de Business e Management, retornaram 452 artigos. Adicionando à busca AND “Human Resource”, retornaram somente 19 artigos, o que indica escassez no tema.

A Tabela 1 apresenta resultados da busca na base de dados SPELL – biblioteca eletrônica SPELL® Scientific Periodicals Electronic Library –, que é um repositório de artigos científicos brasileiros com acesso gratuito à informação técnico-científica. As palavras-chave foram pesquisadas no campo Palavras-chave.

Tabela 1

Pesquisas na base de dados SPELL

Palavras pesquisadas	Resultado
Carreira feminina	2
Carreira, gênero	9
Carreira, mulher	5
Carreira, mulher, progressão	0
Recursos humanos, carreira, mulheres	0
Recursos humanos, gênero, mulheres	0

Fonte: Dados da Spell, 2022.

Portanto, ao se relacionar o tema carreira das mulheres/gênero com recursos humanos, não foram encontrados artigos publicados em periódicos brasileiros. Dessa forma, os dados indicam escassez de publicações sobre o tema, especificamente quando relacionado às políticas e práticas de equidade de gênero, o que aponta vasto campo para pesquisa.

Destaca-se que o tema é atual e vem ganhando cada vez mais representatividade nas pautas estratégicas das empresas, contribuindo para a aproximação do conhecimento científico ao ambiente empresarial. Este estudo pode contribuir ao discutir a implementação de práticas nas tomadas de decisões relacionadas a carreira e promoções de mulheres, bem como para a criação e implementação de políticas e práticas que possam reduzir as barreiras enfrentadas pelas mulheres no mundo

corporativo. Os resultados encontrados podem contribuir ainda para identificar a consistência e a abrangência das políticas e práticas de equidade de gênero nas empresas.

Para a sociedade, o tema vem ganhando notoriedade nas pautas de importantes organizações e instituições que investem em estudos relacionados às mulheres no mercado de trabalho. Podem-se citar: Movimento Mulher - MM 360 (2021), ONU Mulheres Brasil (2021) e Pesquisa McKinsey & Company (2021). Essas instituições, além de apoiar as empresas no desenvolvimento e na adoção de políticas e práticas de equidade de gêneros, têm relevância ao desenvolver pesquisas que comprovam que a presença da mulher no mundo corporativo gera valor e competitividade para as organizações.

A presente pesquisa torna-se importante mecanismo para a identificação da atual situação da mulher no contexto corporativo, além de espaço para debates sobre a presença feminina nas empresas e o enfrentamento de barreiras à sua ascensão a posições de maior destaque. Identificar a efetividade de políticas e práticas de equidade de gênero para a redução de barreiras e para a possibilidade de ascensão na carreira é relevante, e seus benefícios vão desde evidenciar os fenômenos que cercam a carreira de mulheres na organização, até a oportunidade de propor melhorias em suas políticas e práticas de equidade de gênero efetivas.

Em termos de contribuição para o conhecimento científico, este estudo avança ao testar estatisticamente a relação entre políticas e práticas de equidade de gênero, barreiras e ascensão na carreira, suprimindo uma lacuna importante da literatura.

1.2 Adequação à linha de pesquisa e estrutura do trabalho

Esta dissertação está adequada à linha de pesquisa Estratégia em Organizações e Comportamento Organizacional, que relaciona a evolução das organizações, a gestão de pessoas e os comportamentos organizacionais. Analisar a presença das mulheres nas organizações pode contribuir para a criação de novas políticas de gestão de pessoas e também gerar impactos no comportamento e na cultura organizacional. Nesse sentido, o presente trabalho apresenta aderência ao Programa e à sua

respectiva linha, por ter caráter multidisciplinar, abordando um tema de interesse organizacional, social e individual. Evidenciam-se, assim, a importância e a multidisciplinaridade do estudo e sua conformidade com o Programa de Doutorado e Mestrado em Administração (PDMA) da Universidade FUMEC.

Considerando a atuação e a trajetória acadêmica da docente orientadora – professora Dra. Vera L. Cançado – este estudo apresenta-se alinhado ao projeto de pesquisa por ela conduzido no Núcleo de Estudos sobre Pessoas, Organizações e Comportamento (NEPOC), da Universidade FUMEC. A professora coordena um projeto de pesquisa que visa identificar e analisar práticas de gestão de Recursos Humanos, em diferentes empresas brasileiras, sob diferentes perspectivas teóricas. O presente trabalho relaciona as políticas e práticas de equidade de gênero, analisando as barreiras enfrentadas pelas mulheres na ascensão em suas carreiras.

Esta dissertação está organizada em cinco capítulos. Este primeiro capítulo constitui a introdução, abordando o contexto, o problema, os objetivos, a justificativa e as contribuições da pesquisa. O segundo capítulo apresenta o referencial teórico, que aborda a carreira das mulheres nas organizações, a ascensão das mulheres na carreira, as barreiras para ascensão na carreira das mulheres e as políticas e práticas de equidade de gênero. No terceiro capítulo, é descrita a metodologia, com a caracterização da pesquisa empírica, o quadro de referência, a unidade de análise e de observação e as técnicas de coleta e de análise dos dados. No quarto capítulo, são apresentados e analisados os dados da pesquisa empírica realizada, à luz dos objetivos específicos e do quadro de referência exposto na metodologia. No quinto capítulo, apresentam-se as considerações finais, as limitações da pesquisa e o indicativo de estudos futuros. Por fim, seguem-se as referências, os apêndices e os anexos.

2 Referencial Teórico

Neste capítulo, são apresentados os conceitos e os estudos relacionados ao tema da pesquisa agrupados em: carreira das mulheres nas organizações, ascensão das mulheres na carreira, barreiras para ascensão na carreira das mulheres, políticas e práticas de equidade de gênero.

2.1 Trabalho e gênero: as mulheres nas organizações

Historicamente, a posição das mulheres no mercado de trabalho tem refletido o seu caráter de “mão de obra secundária”, sendo o movimento de entrada, permanência e desempenho das mulheres no mundo do trabalho associado aos papéis desempenhados por elas na esfera doméstica, conforme Abramo (2007). As mulheres passaram a ocupar posições formais nas indústrias, como substituição da mão de obra masculina, deslocada para as guerras. Assim, esse movimento de entrada da mulher no mercado de trabalho ocorreu em momentos nos quais os homens, considerados provedores da família, não podiam cumprir essa função plenamente. Nesse sentido, o trabalho feminino é caracterizado como complementar, por necessidade de aumento ou composição da renda familiar, não sendo a mulher considerada a responsável pelo sustento da família. Como renda secundária e com salários menores do que os dos homens, os rendimentos da mulher são insuficientes para cuidar da família, reforçando o estereótipo da estrutura familiar na qual o homem é o provedor e a mulher, quando necessário, uma provedora secundária ou complementar para a renda familiar. Dessa forma, a mulher não consideraria o trabalho como um projeto pessoal, e sim como uma necessidade temporária para complementar a renda familiar (Abramo, 2010, 2007).

O papel da mulher no mercado de trabalho tem evoluído significativamente, impulsionado pelos movimentos feministas dos anos de 1960. Na atual configuração do mercado e da composição das famílias, não se caracteriza mais o confinamento das mulheres à esfera doméstica, sendo evidente a crescente presença e participação delas na esfera pública e produtiva do mundo do trabalho. Entretanto permanecem desigualdades e diferenças, que reproduzem a ordem de gênero e a divisão sexual do trabalho (Hirata, 2015; Paiva, 2017). O aumento da participação e do emprego

feminino no trabalho remunerado vem acompanhado da precarização e de vulnerabilidade nas relações de trabalho. Pode-se afirmar que as desigualdades de salários, de condições de trabalho e de saúde não diminuíram e que a divisão do trabalho doméstico não se modificou substancialmente, a despeito da maior participação da mulher no mercado de trabalho (Hirata, 2002).

As desigualdades se manifestam de diferentes formas. As mulheres enfrentam mais discriminação e desvalorização no ambiente de trabalho do que os homens. As diferenças de salário de homens e de mulheres são significativas, independentemente da ocupação, seja ela técnica, de serviços administrativos, de prestação de serviços, de vendas, de produção de bens e serviços, de manutenção ou reparação (Leone & Teixeira, 2013).

Com melhores perspectivas de carreira e espaço no mercado de trabalho, uma parcela dos cargos que tradicionalmente estavam reservados aos homens vem sendo ocupada pelas mulheres, mas esse movimento, segundo Hirata (2002), não está vinculado à igualdade de direitos. Ainda que as mulheres tenham participação crescente em profissões de alto prestígio, a segregação continua ao concentrarem-se as mulheres em especialidades com menor remuneração, ao contrário dos homens, que predominam nas especialidades de maior prestígio e remuneração.

[...] ainda que essas mulheres estejam ocupando novos e promissores espaços de trabalho, nos quais sua inserção tem características bastante similares às dos homens, elas permanecem submetidas a uma desigualdade de gênero presente em todos os escalões do mercado de trabalho: ganham menos do que seus colegas de profissão (Bruschini & Puppini, 2004, p. 109).

Ao examinar os aspectos históricos da divisão sexual do trabalho e da discriminação, vale considerar a polarização existente no mercado de trabalho brasileiro, que se revela na segmentação dos postos de trabalho em termos de nível de produtividade e nível de remuneração. Acreditava-se que, no polo em que as ocupações são mais qualificadas e os empregos regulamentados, haveria condições mais favoráveis para combater a discriminação de gênero, mas esse fator não tem sido, por si só, determinante para influenciar a equidade de gênero nas empresas (Bruschini, 2000).

As transformações no mercado de trabalho, a partir da década de 1990, com a introdução de inovações tecnológicas e a adoção de novos métodos de organização do trabalho implicou a mudança de perfil do profissional, já que se passou a requerer um trabalhador mais instruído, polivalente e responsável. Mas, mesmo com essas transformações, a maioria da força de trabalho feminina em empregos formais continuou a ser alocada em tarefas rotineiras e pouco qualificadas, muitas vezes, terceirizadas. Com essas mudanças, acreditava-se que as condições de trabalho poderiam ser favoráveis à inclusão das mulheres, porém, segundo Neves (2008), essa mudança não impactou a diferenciação dos gêneros nas empresas.

As mulheres enfrentam desafios em suas carreiras desde sua inserção nas atividades até a manutenção de seus postos de trabalho. Rodrigues e Silva (2015) salientam que as mulheres têm que provar diariamente que são tão competentes e qualificadas quanto os homens para conseguirem se manter em suas funções, submetendo-se, algumas vezes, até mesmo a assumir posturas vistas como “masculinas” para se firmarem em suas posições. Segundo Irigaray e Vergara (2009), mulheres que chegam à liderança, muitas vezes, têm se adaptar, baseando-se em valores masculinos ou em um comportamento assexualizado. A adoção de postura masculina, visando aceitação ou valorização, é um artifício na busca por construir carreira dentro das organizações, uma vez que comportamentos e posturas masculinas ainda são mais apreciados pelas empresas.

As mulheres que ascenderam profissionalmente recorreram a estratégias de simulação do comportamento masculino: buscaram falar menos e de forma mais direta, se assexualizaram, vestindo terninhos de tons escuros, bem como passaram a gesticular menos (Irigaray & Vergara, 2009, p. 11).

Um dos indicadores de sucesso na carreira está relacionado a salários e recompensas, uma vez que a ascensão na carreira, além de prestígio, implica maiores ganhos de remuneração. Esse é outro fator de diferenciação entre homens e mulheres, segundo Leone e Teixeira (2013). De acordo com o IBGE (2018), dados da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílio Contínua 2012-2016, as mulheres no Brasil trabalhavam até três horas por semana a mais do que os homens, somando-se trabalho remunerado, afazeres domésticos e cuidados de pessoas: “a mulher trabalha, em média, 54,4 horas semanais, contra 51,4 dos homens” (IBGE, 2018). Segundo essa pesquisa, mesmo

com essa jornada de trabalho maior e com nível educacional mais alto, as mulheres recebiam, em 2016, cerca 76,5% do valor de salários pagos aos homens. Nos cargos de nível superior completo ou acima disso, a diferença era ainda maior: as mulheres recebiam 63,4% do rendimento dos homens. Dados referentes a 2019 indicam que as mulheres receberam, em média, 77,7% do valor pago aos homens; já os ganhos de mulheres diretoras e gerentes diminuíram - receberam 61,9% do rendimento dos homens (Rodrigues, 2021). A diferença e discriminação salarial referem-se, portanto, ao fato de as mulheres receberem menos que os homens (Seggiaro, 2017). Segundo Lima (2018), a disparidade salarial é também acompanhada de reduzida proteção social.

Historicamente os cargos de liderança têm sido designados aos homens nas organizações. A escolha de um *Chief Executive Officer (CEO)* ou de um Diretor Executivo está associada a estereótipos sexuais discriminatórios, condicionando e dificultando, assim, a escolha de uma mulher para um cargo de gestão (Cunha & Spanhol, 2014; Loureiro & Cardoso, 2008).

Com a evolução da mulher no mercado de trabalho e o aumento da complexidade de suas funções, forçou-se a inclusão de lideranças femininas, e as mulheres passaram a ocupar os cargos com funções de liderança que antes eram ocupados apenas por homens (Chies, 2010). Com isso, competências próprias do gênero feminino estabelecem novas formas de liderar. Kets de Vries (1997) identifica características inerentes à formação das mulheres que são reproduzidas nas organizações. As habilidades de relacionamento das mulheres são desenvolvidas cedo, ainda em sua infância. À medida que elas se identificam com o comportamento da mãe, desenvolvem conceitos sobre a vida e sobre a adequação do modo de agir e de pensar, inerentes ao talento de se relacionar. Essa característica voltada para o desenvolvimento interpessoal revela a sensibilidade, a empatia, o compartilhamento e a vontade de ajudar, o que possibilita que a mulher assuma um papel central no espaço familiar, sendo tais competências utilizadas pelas mulheres também na execução do seu trabalho.

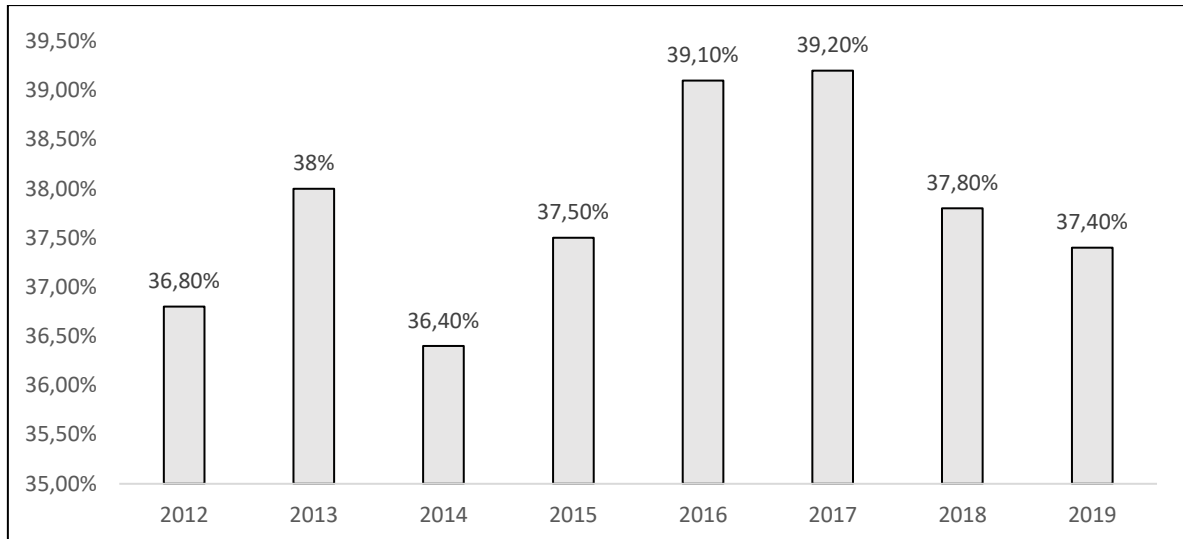
As mulheres trazem para o ambiente de negócios as heranças relativas ao ambiente doméstico. Segundo Leone e Teixeira (2013), existem características essenciais em

um bom líder que se encontram mais facilmente no gênero feminino do que no masculino. As mulheres apresentam um estilo mais democrático, de encorajamento e de envolvimento, de partilha de poder e de informação, necessárias ao desenvolvimento de equipes. Carreira et al. (2006) destacam que as mulheres têm se mostrado capazes de exercer uma boa liderança nas grandes empresas, por se preocuparem com as pessoas, interessarem-se pelos seus pensamentos, suas ideias e opiniões, conciliando, de maneira inteligente, as necessidades da empresa com as necessidades das pessoas. Demonstam capacidade de fazer múltiplas tarefas simultaneamente e, ainda, de prestar atenção às atitudes dos demais empregados.

A divisão sexual do trabalho reflete diferenças de comportamentos esperados para homens e para mulheres, analisados no momento da avaliação para promoções e ascensão na carreira, principalmente para as posições de comando e liderança. Hoyenga e Hoyenga (1993) consideram que os homens têm maior propensão a riscos do que as mulheres. O comportamento de autoconfiança, também associado majoritariamente aos homens, é um ponto tido como importante nas decisões de promoção. Isso pode explicar a conduta mais arriscada dos homens e a mais segura das mulheres. Arriscar-se também pode dar aos homens maior confiança em suas decisões, tornando-os mais práticos e objetivos. Segundo Bennett (1997), os homens superestimam suas capacidades, enquanto as mulheres tendem a subestimá-las. Isso leva a mulher a uma condição de desvantagem, uma vez que ela própria não valoriza as suas realizações na empresa.

Quando se estuda o número de mulheres em cargos de liderança, observa-se um percentual pouco representativo. A Figura 1 apresenta a evolução da participação das mulheres em cargos gerenciais, no Brasil, no período de 2012 a 2019. Os dados são resultantes da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua 2019 - IBGE, apresentados por Silveira (2021).

Figura 1 - Evolução da participação das mulheres em cargos gerenciais



Fonte: Silveira, D. (2021). Participação de mulheres no mercado de trabalho tem 5º ano de alta, mas remuneração segue menor que dos homens, diz IBGE. G1.

Nessa pesquisa verificou-se que, no Brasil, em 2019, 62,6% dos cargos gerenciais eram ocupados por homens e 37,4% pelas mulheres. Os dados ainda revelaram que a participação feminina caiu pelo segundo ano consecutivo entre os anos de 2018 e 2019. Segundo dados do IBGE (2021), as mulheres estão mais sub-representadas em cargos gerenciais mais bem remunerados e com potencialmente mais responsabilidades, considerando-se rendimentos do trabalho principal (77,7% contra 22,3%). Embora o tema “equidade de gênero” venha se tornando relevante nos cenários corporativos, os dados da pesquisa demonstram o decréscimo da representatividade feminina de 2017 a 2019, momento em que o tema voltou a figurar entre os assuntos importantes e estratégicos dentro das organizações.

Portanto os dados demonstram que existem dificuldades para a mulher ascender na carreira dentro das organizações. Quando se trata de cargos de liderança, para muitas organizações, as mulheres parecem nunca estar prontas para assumir os desafios de alta gestão. Na medida em que, muitas vezes, não são consideradas para posições de destaque, elas se tornam, de certa forma, invisíveis para a organização (Mavin & Bryans, 1999; Kaepfel et al., 2020). Segundo Mendes (2017), independentemente do nível hierárquico, seja em funções operacionais ou gerenciais, existem barreiras discriminatórias presentes nas empresas e que não são anunciadas ou claramente expressas, mas que instituem um entrave para a ascensão na carreira, tema discutido na próxima seção.

2.2 Barreiras para ascensão na carreira das mulheres

Para caracterizar a existência de barreiras que dificultam o crescimento das mulheres nas organizações, foi cunhado o termo *glass ceiling*. O termo foi utilizado pela primeira vez em 1986, por Carol Hymowitz e Timothy Schellhardt, jornalistas do *Wall Street Journal*, na reportagem intitulada “*The glass-ceiling: why women can’t seem to break the invisible barrier that blocks them from top jobs*”. Na matéria, afirmou-se que, mesmo as mulheres bem-sucedidas em suas carreiras, eram proibidas ou impedidas de alcançar posições mais altas na “suíte executiva”, ou seja, as mulheres não chegam aos cargos de poder. O termo *glass ceiling* foi traduzido para o português como teto de vidro e significa uma representação simbólica de uma barreira sutil – mas, ao mesmo tempo, forte, porque não é tão explícita –, que dificulta a ascensão de mulheres aos cargos de comando das empresas, segundo Andrade (2010). O termo exemplifica a sutileza do preconceito existente nas organizações, que se materializa por meio de uma barreira invisível que impede a ascensão das mulheres nas organizações (Cappellin, 2008). Mesmo que algumas mulheres consigam romper o teto de vidro, elas ocupam, mais frequentemente, os postos considerados menos estratégicos como recursos humanos e administração, sendo excluídas da direção de desenvolvimento de produtos ou finanças (Cappellin, 2008).

O fenômeno do teto de vidro tem despertado atenção do meio acadêmico, que busca estudá-lo no sentido de compreender as barreiras para a ascensão na carreira das mulheres. Na literatura, duas vertentes buscam explicar tal fenômeno: a discriminação e a diferença comportamental entre homens e mulheres (Coelho, 2006).

A discriminação se relaciona aos traços do feminino e do masculino, constituindo barreiras para a ascensão de mulheres. É marcada e/ou influenciada por fatores culturais e psicológicos que, por exemplo, levam o empregador a preferir contratar um homem a uma mulher, mesmo que tenham produtividade idêntica (Stockdale & Leong, 1994). Supõe-se ainda que exista um estigma social, segundo o qual a produtividade das mulheres seria menor do que a dos homens (Arrow, 1998; Becker, 1971; Coelho, 2006). Segundo Eagly e Carli (2007), o que está por trás da discriminação contra as mulheres, muitas vezes, são associações mentais feitas sobre mulheres, homens e

líderes. As mulheres são consideradas mais comunais, apresentando, portanto, traços como empatia e bondade, enquanto os homens são mais agênticos, manifestando confiança, agressividade e autonomia ao liderar. A dedicação e a atenção ao trabalho são características esperadas de mulheres, logo, um comportamento atencioso por parte de um homem é considerado notável, enquanto uma mulher com o mesmo comportamento não o é, ou seja, a medida dos comportamentos não é a mesma quanto à avaliação. Outro exemplo importante é que os homens não são julgados por não ajudar, enquanto as mulheres o são.

Segundo Muraro (1990), em busca de uma estratégia de sobrevivência em espaços que são considerados masculinos e para ter sucesso profissional, muitas mulheres optam por incorporar traços típicos do sexo oposto, como a agressividade e a objetividade. Assim, elas são marcadas e/ou influenciadas por fatores culturais e psicológicos, em que o empregador prefere contratar um homem a uma mulher, mesmo que estes tenham produtividade idêntica (Stockdale & Leong, 1994).

A diferença comportamental refere-se às atribuições de tarefas e atividades entre homens e mulheres. Por exemplo, uma vez que cabe às mulheres atividades extras, como o cuidado com os filhos, pressupõe-se que a mulher teria vínculos mais instáveis com as empresas do que os homens (Arrow, 1998; Coelho, 2006). Supõe-se ainda que mulheres mais qualificadas seriam menos dedicadas para cuidar dos filhos e, sob essa ótica, para tais mulheres, não compensaria deixar de trabalhar e de receber rendimentos mais altos para ficar em casa (Arrow, 1998; Coelho, 2006).

Segundo Hoobler et al. (2009), gestores podem perceber as mulheres como conflituosas na gestão trabalho-casa, na busca de conciliação da vida pessoal e profissional. O tempo, então, é tido como escasso, o que pode fazer com que candidatas sejam excluídas para cargos de topo, porque ficaria subentendido que seriam menos comprometidas com a organização (Torres, 2005; Gonçalves et al. 2018).

Segundo a Organização Internacional do Trabalho (OIT, 2019), a desigualdade de direitos e de oportunidades entre mulheres e homens é um fenômeno tão presente no mercado de trabalho que o seu enfrentamento se tornou importante bandeira nas organizações. Algumas barreiras dificultam ou limitam a inserção e impedem a

ascensão feminina na hierarquia organizacional: estereótipos de gênero; segregação sexual do trabalho; carência de mentoria ou de modelos a serem seguidos; exclusão das redes informais de relacionamento; apoio limitado da organização para que as mulheres equilibrem vida e trabalho, segundo Sabharwal (2015).

A partir da análise da literatura sobre o tema, Pereira (2020) identificou oito vieses de gênero, de cunho inconsciente, que impactam a carreira das mulheres nas organizações. Esses vieses não têm natureza intencional, mas se tornam barreiras invisíveis que dificultam a ascensão das mulheres nas empresas. Reduzem, portanto, as probabilidades de equidade de gênero nas empresas. A tomada de consciência sobre o impacto negativo dos vieses de gênero é o primeiro passo para eliminá-los (Pereira, 2020). Os oito vieses são:

- a) Viés de maternidade: tendência a caracterizar as mulheres que são mães como menos competentes ou menos comprometidas com o trabalho.
- b) Viés de afinidade: tendência a escolher as pessoas com quem se tem mais vínculo.
- c) Viés de comportamento: tendência a se esperar um determinado comportamento de uma pessoa.
- d) Viés de desempenho: tendência a valorizar mais o trabalho dos homens e a subestimar o trabalho das mulheres.
- e) Viés de percepção: tendência a reforçar algum estereótipo ou suposições sobre determinado membro ou grupo de pessoas, sem bases concretas para tal.
- f) Viés confirmatório: tendência a buscar confirmação sobre as crenças que se têm sobre um determinado grupo ou pessoa. Na busca por confirmar essa informação, negligenciam-se outras referências que colocam em xeque essas crenças preexistentes.

Lahti (2013) classifica os fatores que impactam a ascensão das mulheres a posições de liderança em três categorias, que se influenciam mutuamente: fatores sociais, que dizem respeito à influência do meio social e dos papéis esperados das mulheres; fatores organizacionais, relacionados à cultura organizacional; e fatores individuais, ligados às percepções e competências das mulheres.

Estudo desenvolvido por Diehl e Dzubinski (2016), confirmado por Diehl et al. (2020), também classifica as barreiras de gênero para ascensão das mulheres a cargos de liderança nas três categorias: sociais, organizacionais e individuais, conforme apresentado na Tabela 2.

Tabela 2

Barreiras de gênero que impedem a ascensão das mulheres (Continua)

Nome da barreira	Definição	Exemplo
Social		
Controle da voz das mulheres	Restrições sobre quando e como mulheres contribuem com a conversação.	Mulheres sendo interrompidas em conversas ou tendo suas ideias levadas a sério depois de um homem repeti-las.
Restrições culturais nas escolhas próprias das mulheres	Restrições sociais sobre as mulheres nas suas escolhas educacionais e de carreira.	Meninas sendo encorajadas a perseguir áreas consideradas apropriadas para mulheres e não áreas como ciência, tecnologia, engenharia e matemática.
Estereótipos de gênero	Relativamente fixos e generalizações simplistas sobre mulheres.	Espera-se que as mulheres sejam acolhedoras no trabalho.
Inconsciência de gênero	Falta de conhecimento ou conscientização do papel que o gênero desempenha no ambiente de trabalho.	Pessoas na organização não questionam o preconceito de gênero.
Percepções de liderança	Associação da liderança à masculinidade.	Mulheres líderes sendo confundidas com equipe de suporte.
Escrutínio	Intensa ou hipercrítica avaliação da mulher.	Desempenho de trabalho feminino ou aparência sendo examinada acima e além dos homens.
Organizacional		
Desvalorização das práticas comuns	Falta de reconhecimento, apoio e respeito por atividades comuns em organizações.	Assumido como pressuposto que mulheres farão anotações em reuniões, coordenarão festas de escritório e realizarão e tarefas domésticas.
Discriminação	Discriminação sutil ou aberta ou desestímulo devido ao gênero.	Mulheres tendo oportunidades negadas para tarefas desafiadoras, viagens ou promoção relacionadas ao trabalho.
Exclusão de redes informais	Exclusão da mulher de eventos sociais não oficiais.	Mulheres não sendo convidadas para socializar depois do horário com colegas homens.
Penhasco de vidro	Colocação de uma mulher em um papel de alto risco com probabilidade de falha.	Mulheres sendo responsabilizadas por problemas organizacionais fora de controle delas.
Falta de mentoria	Falta de uma relação significativa de mentoria.	Mulheres tendo que aprender a liderar por conta própria, sem um mentor.
Falta de patrocínio	Falta de um patrocinador que reconheça a capacidade de uma mulher e a recomende para uma posição de liderança.	Mulheres sem ninguém para defendê-las quanto ao seu desenvolvimento profissional ou promoção.
Falta de suporte	Retenção ou remoção de recursos organizacionais necessários para a mulher realizar o trabalho.	Mulheres tendo decisões de liderança derrubadas.
Porteiro masculino	Controle de quais mulheres têm acesso a posições de liderança e os limites de suas lideranças.	Mulheres sendo incentivadas a contratar homens em posições-chave.

Cultura organizacional masculina	Cultura organizacional e normas predominantemente masculinas.	Discussões informais e atividades sociais normalmente relacionadas a interesses masculinos.
Ambivalência Organizacional	Palavras ou ações que mostram falta de confiança na liderança da mulher.	Mulheres sendo promovidas para posições temporárias mesmo quando qualificadas para o trabalho.
Efeito de abelha rainha	Mulheres no topo não ajudando outras mulheres ou ativamente impedindo sua promoção.	Mulheres bloqueando oportunidades e projetos de outras mulheres.
Desigualdade salarial	Mulheres sendo mal pagas.	Mulheres que ganham menos do que homens em posições semelhantes.
Tokenismo	Estar em minoria (<15%) quanto ao gênero ou raça em um grupo de trabalho proporcionalmente enviesado.	Mulher como a única representante do gênero feminino em equipes de liderança e comitês.
Estrutura de dual carreira	Demandas institucionais formais e informais colocadas em ambos os cônjuges, mas apenas um é empregado pela organização.	O cônjuge de um líder desempenhar tarefas não pagas como hospedar eventos e servir em reuniões e comitês.
Padrões desiguais	Exigir das mulheres altos padrões de desempenho diferentes dos padrões masculinos.	Mulheres sendo obrigadas a superar colegas do sexo masculino, a fim de manter sua posição.
Assédio no ambiente de trabalho	Comportamentos repetidos que provocam, assustam, intimidam ou trazem desconforto para o destinatário.	Mulheres experimentando <i>bullying</i> , abuso verbal, sabotagem ou assédio sexual.

Individual

Restrições no estilo de comunicação	Restrições no estilo de comunicação usado para expressar liderança.	Mulheres tendo que tomar cuidado ao comunicar de uma forma que não é muito assertiva, mas não muito hesitante.
Inconsciência consciente	Escolha deliberada de não perceber ser afetado ou desafiar o papel que o gênero desempenha no ambiente de trabalho.	Mulheres que optam por não se alinhar com causas femininas ou participar de grupos de mulheres.
Personalização	Assumir responsabilidade pessoal pelo sistema ou problemas organizacionais.	Mulheres se culpando por problemas organizacionais pelos quais não são culpadas.
Teto de vidro psicológico	Relutância em parecer assertiva; subvalorização das próprias habilidades.	Mulheres advogando contra elas mesmas quando recomendadas para uma posição superior ou oportunidade mais desafiadora.
Conflito trabalho-vida	Desafios de balancear responsabilidades profissionais com pessoais ou responsabilidades familiares.	Obrigações pessoais impedindo mulheres de perseguir oportunidades de progresso.

Fonte: Diehl, A. B, Stephenson, A. L., Dzubinski, L. M., & Wang, D. C. (2020). Medindo o invisível: Desenvolvimento e validação multissetorial da escala de preconceito de gênero para mulheres líderes. *Human Resource Development Quarterly*, 31(3), 249-280, tradução nossa).

Estudo de Diehl e Dzubinski (2016) identificou 27 barreiras distintas que impedem de forma diferenciada as mulheres de terem sucesso ou avançar na carreira de liderança. Essas barreiras foram categorizadas a partir de dados de mulheres líderes no ensino superior de organizações religiosas sem fins lucrativos norte-americanas, embora seis das líderes religiosas vivessem globalmente (quatro na Europa e duas na Ásia).

Diehl et al. (2020) apresentaram as barreiras relacionadas ao preconceito com as mulheres no ambiente de trabalho, vistas como um problema generalizado que traz resultados negativos para a ascensão das mulheres a cargos de liderança. O estudo de Diehl et al. (2020) buscou compreender a percepção de mulheres sobre barreiras em suas organizações e foi desenvolvido a partir de um conjunto inicial de itens, como medida abrangente de como as mulheres líderes percebem os vieses de gênero a partir de análise fatorial exploratória e confirmatória. A amostra contou com 488 mulheres executivas do ensino superior, 298 líderes de organizações religiosas, 293 médicas e 527 advogadas. A pesquisa validou a Escala de Viés de Gênero para Mulheres Líderes. Eles demonstraram que barreiras enfrentadas pelas mulheres na ascensão em suas carreiras, principalmente para cargos de liderança, derivam de um “privilégio masculino”, presente no ambiente organizacional. As mulheres podem até entrar nesse ambiente, desde que não ameacem os privilégios dos homens.

Ainda que em pequeno número, mulheres começam a assumir posições de liderança nas organizações, caracterizando rachaduras no teto de vidro (Eagly & Carli, 2007). Apesar de haver uma maior abertura à entrada dessas mulheres nas organizações, existe ainda uma distinção quanto aos postos de trabalho que elas podem ocupar, pois não são todos os postos que estão disponíveis para elas. Os cargos que apresentam maiores possibilidades de ascensão na carreira ainda são ocupados predominantemente por homens (Souza & Guimarães, 2000). Esse fenômeno pode explicar principalmente a falta de mulheres nos cargos de alta liderança das organizações. O machismo se mostra como uma grande barreira para a ascensão de líderes mulheres, o que é demonstrado e percebido pela diferença salarial, pelas barreiras à ambição profissional, pelos julgamentos à aparência e pelo desrespeito da equipe diante da líder mulher (Cembranel et al., 2020).

A falta de número suficiente de mulheres em posições de liderança traz à luz outro problema, qual seja, na falta de modelos a seguir, a mulher se sente inapta a ascender na carreira. Einarsdottir et al. (2018) identificaram que mulheres em cargos de gerência revelam perder sua autoconfiança e suas expectativas em relação à ascensão profissional ao perceberem uma estrutura organizacional predominantemente masculina. Segabinazi (2013) considera que a mulher precisa

superar barreiras internas, principalmente as de ordem psicológica, para ser protagonista de sua própria identidade.

Com o intuito de aumentar o número de mulheres dentro das organizações, percebe-se um movimento de mercado em busca de políticas e práticas organizacionais que incentivem a presença das mulheres nas empresas e, principalmente, em espaços voltados para liderança, tema discutido na próxima seção.

2.3 Políticas e práticas de equidade de gênero

Muitas mudanças aconteceram nos últimos anos nas organizações. Fenômenos como globalização, mudanças demográficas e transformações socioculturais da sociedade tornaram-se importantes impulsionadores para que a pauta da diversidade tomasse lugar de destaque na área de Recursos Humanos, assim como na agenda da alta liderança das organizações (Roberson, 2019). Ao colocar a equidade de gênero em suas pautas estratégicas, as empresas estão buscando relacionar temas de sustentabilidade dentro das suas ações de responsabilidade social. Segundo Sachs (2008), o desenvolvimento sustentável está permeado pelos conceitos de igualdade, equidade e solidariedade. O objetivo maior da economia seria, por esse aspecto, “[...] promover a igualdade e maximizar a vantagem daqueles que vivem nas piores condições” (Sachs, 2008, p. 84).

Pela relevância do tema, a pauta de diversidade tem se destacado em grandes empresas, tanto dentro quanto fora do Brasil. De acordo com pesquisa realizada pela Mckinsey & Company (2021), as empresas da América Latina que têm práticas de diversidade tendem a superar outras empresas em práticas-chave de negócios, como inovação e colaboração. Seus líderes são melhores em promover a confiança e o trabalho em equipe. Os dados apontam que essas empresas, além de mais competitivas, costumam ter ambientes de trabalho mais felizes e uma melhor retenção de talentos. O resultado desse processo é uma saúde organizacional mais sólida, uma vez que empresas que adotam a diversidade têm uma probabilidade significativamente maior de alcançar uma performance financeira superior a de seus pares que não o fazem (Mckinsey & Company, 2021). Os resultados obtidos pelo investimento das empresas para garantir a diversidade são observados em

organizações de variados setores de atividade – as líderes em seus segmentos incluíram a valorização da diversidade e a promoção da equidade em seus programas de “responsabilidade social empresarial” (Instituto Ethos, 2016).

Uma das pautas de diversidade é a equidade de gênero – ter mulheres nas empresas tornou-se um relevante ponto de discussão. E não somente tê-las nas empresas, mas sim participando das tomadas de decisões das organizações. Dessa forma, a inclusão de pautas relativas à equidade de gênero dentro das empresas faz parte de um conjunto de ações afirmativas, que são utilizadas como ferramenta capaz de contribuir para a maior diversidade dentro de uma organização.

A ideia de ação afirmativa baseia-se na compreensão de que os fenômenos sociais não são naturais, mas resultado das diversas interações sociais. Assim, haveria necessidade de intervenção política na reversão do quadro de desigualdade que se observa em dada sociedade. Nesse sentido, entende-se ação afirmativa como um conjunto de políticas específicas para membros de grupos sociais atingidos por formas de exclusão social que lhes negam um tratamento igualitário no acesso às diversas oportunidades. O objetivo de uma ação afirmativa é a superação dos efeitos gerados pela discriminação, oferecendo oportunidades para que os grupos discriminados possam competir de forma igualitária com os grupos favorecidos, ou, de forma mais controversa, atingir igualdade completa (Alves & Galeão-Silva, 2004).

Os entraves à participação plena das mulheres no mercado de trabalho resultam em grandes perdas, tanto para elas como para as empresas e para o país. Alterar esse quadro é vantajoso em vários aspectos. Para as empresas, investir na promoção da diversidade entre seus funcionários, com forte recorte de gênero, representa a possibilidade de aproveitamento de um potencial ainda pouco explorado de criatividade, capacidade de gerenciamento e produtividade de suas equipes. A diversidade, em todas as instâncias da empresa, tem se traduzido em equipes mais eficientes, em funcionários mais satisfeitos e em redução da rotatividade (Instituto Ethos, 2016). Para haver mais mulheres dentro das organizações, as empresas, por meio da área de Recursos Humanos, vêm estabelecendo práticas e políticas para alcançar esse público.

Em 2016, o Instituto Ethos, uma Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP, no Brasil), divulgou uma pesquisa denominada “O perfil social, racial e de gênero das 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas”, que revelou o percentual de ações adotadas pelas empresas para o público feminino. O resultado à questão “Quais dessas políticas ou ações afirmativas sua empresa adota?” é apresentado na Tabela 3.

Tabela 3
Políticas ou ações afirmativas voltadas para as mulheres

Política	Percentual
Adota medidas de conciliação entre trabalho, família e vida pessoal.	64%
Estabelece programas de capacitação profissional que visem melhorar a qualificação de mulheres para assumir postos não ocupados tradicionalmente por elas ou postos de maior nível hierárquico.	52%
Estabelece metas para ampliar a presença das mulheres em cargos de direção e gerência.	44%
Estabelece metas e programas para redução das desigualdades salariais entre mulheres e homens.	28%
Estabelece programas especiais para a contratação de mulheres.	20%

Fonte: Instituto Ethos (2016). *Perfil social, racial e de gênero das 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas*.

O resultado dessa pesquisa mostra a preocupação referente à conciliação entre trabalho, família e vida pessoal, como o fator relevante das políticas afirmativas, em 64% das empresas pesquisadas. Em segundo lugar, aparece o desenvolvimento de capacitação para as mulheres, para que estejam qualificadas e preparadas para assumir posições de maior nível hierárquico (52% das empresas). Outra estratégia importante identificada nas empresas é a criação de metas para ampliar a presença das mulheres e programas específicos para contratação de mulheres (44%). Esse resultado é importante no sentido de se entender que, em 2016, já existiam essas políticas e práticas de equidade de gênero.

Dados de pesquisas recentes indicam avanços em relação às ações afirmativas para equidade de gênero, destacando resultados positivos para as empresas. Dados da pesquisa McKinsey & Company (2021) indicam que equipes executivas de empresas com desempenho superior têm mais mulheres em cargos de linha de gestão do que em cargos de equipe. Ressaltam que a equidade de gênero nas organizações traz retornos financeiros para as empresas. Também a pesquisa realizada pela OIT (2019)

revela que 75% das empresas participantes do estudo afirmaram que iniciativas que promovem a diversidade de gênero contribuem de maneira significativa para os resultados e rendimento do negócio. Quando se relaciona diversidade e desempenho da empresa, 75% das companhias que promoveram a diversidade percebem um aumento de lucro na ordem de 5% a 20%.

Além desses indicadores, ressalta-se que a diversidade impacta a atração e retenção de talentos em 57% das empresas, aumentando seu poder de atração, seleção e contratação de mulheres. A diversidade foi relacionada ainda à criatividade e inovação – 54% das empresas respondentes relatam aumento da criatividade e da inovação no seu negócio. Com resultados comprovados e mensurados, pode-se ainda observar que 71% das empresas brasileiras reconhecem que ter iniciativas que favorecem a diversidade e a igualdade de gênero aumentam os resultados financeiros (OIT, 2019).

Para apoiar as áreas de diversidade e recursos humanos, algumas empresas têm aderido aos movimentos mundiais referentes à equidade de gênero. Segundo Wall et al. (2016), para existir mais equidade entre homens e mulheres em âmbito empresarial, é primordial o estímulo às empresas para adotarem um conjunto de boas práticas cuja finalidade é a de garantir o acesso igualitário às oportunidades de ascensão às posições estratégicas dentro das organizações. Esses movimentos visam dar às empresas direcionadores estratégicos para promover a diversidade em ambientes organizacionais. Barreiro et al. (2015) salientam que a adoção de práticas relativas à gestão da diversidade, além de pressões sociais e políticas, faz parte atualmente de questões estratégicas.

As empresas, portanto, aliam-se a iniciativas de mercado, vinculadas a movimentos de equidade, visando compreender as desigualdades presentes na organização e estabelecer políticas e diretrizes para reduzi-las, com base nos indicadores e nas práticas afirmativas de gênero. Exemplo disso é o Movimento Mulheres 360 (MM 360), que é uma associação independente, sem fins lucrativos, formada pela união entre organizações protagonistas do cenário empresarial brasileiro. Tem como visão “Ser um centro de referência em empoderamento econômico feminino para empresas, organizações sociais e para a sociedade, colaborando com a construção de um país mais evoluído a respeito da equidade de gênero” (MM 360, 2021, p. 3). Esse

movimento estimula um debate afirmativo sobre as melhores práticas de equidade de gênero de empresas que têm o tema em suas agendas estratégicas. O MM 360 (2021), em seu e-book *Metas e monitoramento para equidade de gênero: como estabelecer indicadores para promoção da mudança*, cita como fatores principais do trabalho relativo à equidade de gênero a existência de profissionais engajados e de iniciativas intencionais para o fortalecimento de uma cultura inclusiva para o alcance de representatividade qualificada das mulheres em diversas áreas e cargos das empresas. Identifica e define metas e indicadores, considerados determinantes para alcançar e monitorar equidade de gênero nas organizações.

Para o acompanhamento do processo de equidade de gênero e das metas que estão relacionadas aos resultados efetivos das práticas, o MM 360 (2021) relaciona indicadores-chave de processos (Key Performance Indicators - KPIs) aliados aos indicadores de resultados (metas), conforme apresentado na Tabela 4.

Tabela 4

Indicadores para acompanhamento de equidade de gênero

KPIs - Indicadores de Processo	Metas - Indicadores de Resultados
Implantação de <i>short lists</i> com no mínimo uma candidata	Meta de representatividade feminina no headcount total (quadro de pessoal)
Contratação de mulheres em todas as áreas e níveis	Meta de liderança feminina em diversas áreas e níveis
Contratação e promoção de mulheres negras	Meta de contratação de profissionais mulheres em diferentes áreas e níveis
Equidade salarial entre homens e mulheres	Metas de retenção de mulheres após licença-maternidade
Proporção entre cargos ocupados por homens e mulheres em todas as áreas e níveis	Metas de contratação de mulheres negras e/ou lésbicas e/ou com deficiência
Número de profissionais elegíveis a promoção e linha sucessória desagregados por cargo e sexo	
Expatriação de mulheres	
% de retorno de mulheres após o cumprimento da licença-maternidade ou licença adoção	

Fonte: MM 360 (2021), *Movimento Empresarial pelo Desenvolvimento Econômico da Mulher* (p. 12).

Segundo o MM 360 (2021), por meio do monitoramento dos números de equidade de gênero, é possível dar visibilidade necessária à pauta, monitorar os avanços alcançados, dar foco e atenção aos pontos mais importantes, reajustar as rotas e o

planejamento das ações intencionais, mostrar a transparência necessária e evidenciar os resultados alcançados.

Foi criado um movimento afirmativo para políticas e práticas para mulheres, em 2010, pela Organização das Nações Unidas (ONU) denominado “ONU Mulheres Brasil”, que tem como intuito unir e ampliar os esforços mundiais em defesa dos direitos das mulheres (ONU Mulheres Brasil, 2021). Esse movimento é resultado do legado construído, em duas décadas, pelo então Fundo de Desenvolvimento das Nações Unidas para a Mulher (UNIFEM), que preconiza a defesa dos direitos humanos das mulheres. A ONU Mulheres Brasil tem seis áreas prioritárias de atuação, apresentadas na Tabela 5.

Tabela 5

Descrição de áreas prioritárias de atuação da ONU Mulheres Brasil

Área prioritária de atuação	Descrição
Liderança e participação política das mulheres	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; 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.
Empoderamento econômico	Realizar reformas para dar às mulheres direitos iguais aos recursos econômicos; reconhecer e valorizar os trabalhos doméstico e de cuidado não remunerados; políticas de proteção social e a promoção da responsabilidade compartilhada dentro e fora do lar pelas tarefas relacionadas ao cuidado e à reprodução social.
Fim da violência contra mulheres e meninas	Eliminar todas as formas de violência contra as mulheres e meninas nas esferas públicas e privadas, que é também uma das metas do Objetivo de Desenvolvimento Sustentável e Igualdade de Gênero.
Paz e segurança e emergências humanitárias	Fomentar a ação das mulheres como agentes de mudança, pois é comprovado que elas são capazes de fazer muito mais se tiverem a oportunidade de se manifestarem. Embora em muitos casos as mulheres tenham liderado os movimentos de paz e conduzido à recuperação de suas comunidades nos pós-conflitos, elas são quase completamente ausentes das negociações de paz.
Governança e planejamento	Institucionalizar a presença feminina no estado, com a criação e fortalecimento dos mecanismos institucionais para o avanço das mulheres em âmbito nacional e subnacional, pode impulsionar de forma significativa as pautas das mulheres no mundo democrático.
Normas globais e regionais	O ONU Mulheres Brasil atua na liderança de grupos de trabalho com intuito de criar normas Globais e regionais relacionadas aos assuntos de igualdade de gênero, raça e etnia, a fim de incorporar a intersectorialidade nas relações de gênero.

Fonte: ONU Mulheres Brasil. (2021). *Sobre a ONU Mulheres*.

Ao fortalecer a atuação nessas seis áreas prioritárias, o movimento ONU Mulheres Brasil evidencia a importância da presença das mulheres em todas as áreas da

sociedade, seja na liderança, na política, na economia ou na luta contra a violência. Além dessas atuações efetivas na sociedade, é possível perceber que, quando a mulher tem atuação na criação de normas sociais, toda a sociedade ganha.

Outra iniciativa de equidade de gênero é o Pacto Global, que foi lançado nos anos 2000 pelo então Secretário-Geral das Nações Unidas, Kofi Annan (Pacto Global Rede Brasil, 2021a). Essa iniciativa se caracteriza por ser uma chamada para as empresas alinharem suas estratégias e operações aos 10 princípios universais nas áreas de Direitos Humanos, Trabalho, Meio Ambiente e Anticorrupção e desenvolverem ações que contribuam para o enfrentamento dos desafios da sociedade (Pacto Global Rede Brasil, 2021b). O movimento é considerado a maior iniciativa de sustentabilidade corporativa do mundo, possui 16 mil membros, entre empresas e organizações, distribuídos em 69 redes locais, que abrangem 160 países. Essa é, portanto, uma iniciativa voluntária que tem o objetivo de fornecer diretrizes para a promoção do crescimento sustentável e da cidadania, por meio de lideranças corporativas comprometidas e inovadoras.

No Brasil, o Pacto Global e a ONU Mulheres Brasil destacam 17 objetivos de desenvolvimento sustentável. O quinto objetivo trata da igualdade de gênero:

Objetivo 5. Alcançar a igualdade de gênero e empoderar todas as mulheres e meninas.

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 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 as 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 à 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 (Pacto Global Rede Brasil, 2021b, p. 1-2).

O Pacto Global visa o empoderamento feminino desde a infância, com o intuito de acabar com todas as formas de discriminação, violência física, sexual ou psicológica. Trata, ainda, da questão do trabalho doméstico e procura garantir a participação das mulheres em cargos de liderança e de tomada de decisão nas empresas e na política.

Traduzir esses compromissos específicos de empoderamento feminino para as empresas foi o próximo passo da ONU Mulheres, uma vez que a iniciativa e intenção não são suficientes para se alcançar a equidade dentro das organizações. Dessa forma, com o propósito de estabelecer metas claras para as empresas e um compromisso delas com o tema, a Rede Brasil do Pacto Global constituiu-se como o movimento “Equidade é Prioridade”, em que cada empresa traça um objetivo de aumentar a quantidade de mulheres em cargos de alta liderança (Pacto Global Rede Brasil 2021b).

Ao assumir o compromisso, a empresa deve criar políticas e práticas que sustentem as metas pré-definidas. As metas propostas são claras e públicas – as empresas participantes devem ter 30% de mulheres ocupando cargos de alta liderança até 2025, ou, para empresas que já superam esse número, alcançar 50% de mulheres em cargos de alta liderança até 2030 (Pacto Global Rede Brasil, 2021b). O pacto é feito entre empresa e instituição, e os dados ficam disponíveis como um acordo público firmado entre a ONU e a empresa e que pode ser monitorado pela sociedade.

Vilela et al. (2020) realizaram um estudo em que buscaram compreender se as práticas de RH voltadas especificamente para o atendimento, a atração e a retenção de mulheres estão associadas à equidade de gênero nas organizações brasileiras. A pesquisa utilizou a análise de correspondência como ferramenta de análise, e seu resultado demonstrou a inexistência de correlação.

Segundo Gillespie et al. (2018), para se alcançar equidade de gênero, devem existir metas que reflitam as estratégias gerais do negócio e da organização e considerem ainda quais graus de progresso na diversidade podem ser alcançados dentro de um período específico. Essas autoras relatam que as cotas tendem a ser mais explicitamente direcionadas por pressões externas, com níveis, métricas e prazos menos específicos, em razão da cultura, da estratégia e de operações da organização.

Em seu estudo sobre práticas de diversidade e inclusão e equidade de gênero, apresentaram 10 práticas organizacionais para alcance da equidade de gênero nas empresas do setor de saúde, que podem ser consideradas também para outros setores. Entre elas, citam-se: tornar o D&I (diversidade e inclusão) um elemento essencial da estratégia; incorporar D&I em toda a organização; avaliar D&I em termos de ciclo de vida do funcionário; coletar feedback sistemático de grupos de funcionários; multiplicar o impacto de D&I por meio de parcerias externas; maximizar o papel dos grupos de afinidades: alavancar D&I para inovação e novos pensamentos; alavancar D&I para o desenvolvimento de negócios; envolver CEO nas práticas de equidade. Investir nas práticas de equidade de gênero é, de acordo com essas autoras, a melhor maneira para que a temática continue avançando (Gillespie et al., 2018).

Algumas práticas de equidade de gênero nas empresas existem para apoiar a conciliação entre o trabalho e a família. Costa (2011) afirma que existem práticas que visam conciliar a vida pessoal com a profissional, por meio da flexibilidade laboral e da redução de horários. Yuile et al. (2011) salientam que as empresas, ao oferecer maior flexibilidade a suas empregadas durante o período de trabalho, facilitam o equilíbrio entre o trabalho e a família. Entretanto observa-se que a maior parte das organizações ainda não implementa tais práticas.

Os programas de mentoria são uma importante política adotada pelas empresas focadas no desenvolvimento do público feminino. Profissionais mais experientes acompanham o desenvolvimento de profissionais menos experientes, a fim de auxiliá-los na ascensão na carreira dentro da organização. Hezlett e Gibson (2007) compreendem mentoria como uma intensa relação um a um, na qual um funcionário

sênior e experiente (um mentor) dá assistência a um colega júnior e menos experiente (o mentoreado), de forma a elevar seu desenvolvimento pessoal e profissional.

Segundo Santos et al. (2008), são duas as funções dos mentores: a de carreira e as psicossociais. As funções de carreira estão relacionadas a patrocínio, exposição e visibilidade, *coaching*, proteção, tarefas desafiadoras, e os aspectos do relacionamento de mentor e mentoreado têm o objetivo de incrementar o avanço na carreira em termos de experiências profissionais e conhecimentos que o mentor pode oferecer. Quanto às funções psicossociais, estas estão relacionadas ao papel de modelo que, naquele momento, é desempenhado pelo mentor, além da aceitação e do incremento de autoconfiança. Hezlett e Gibson (2005) destacam a mentoria no seu papel psicossocial, que inclui os elementos relacionados ao comportamento do mentor, sua forma de liderar, de sair de situações críticas e de se relacionar na organização.

Portanto, para se atingir equidade de gênero, é necessário um posicionamento ativo da empresa em busca de ações afirmativas, sendo importante a atuação da gestão de Recursos Humanos, segundo Oliveras (2011). As políticas e práticas de equidade de gênero têm o importante papel de impulsionar a presença das mulheres na organização e de apoiá-las no seu processo de ascensão na carreira, tema que será discutido na próxima seção.

2.4 Ascensão na carreira

A ascensão na carreira de mulheres é estudada por alguns autores que apresentam os desafios que elas enfrentam para alcançar cargos de comando nas organizações. Carreira pode ser definida como “uma série de estágios e transições que vão variar em função das pressões sobre o indivíduo, originadas dele próprio e do ambiente onde está inserido” (Dutra, 2002, p. 100). É fruto da relação estabelecida entre a pessoa e a empresa, na qual o trabalhador pode agregar novas responsabilidades ou ascender para cargos de maior complexidade, como as funções de liderança.

Para ascender na carreira, segundo Kealey (1999), a mulher precisa provar seu valor em dobro, ao desafiar estereótipos e ter o objetivo claro de ascender na carreira e

chegar a posições de poder. E isso se dá pela quantidade de barreiras existentes. A mulher, para se destacar no mercado de trabalho e conquistar espaços nas organizações, lança mão de alguns artifícios. Um dos artifícios que podem ser usados pelas mulheres na busca por sua ascensão de carreira são as redes de relacionamento, segundo Powell e Butterfield (1994). Para que ocorra a ascensão da mulher aos níveis mais altos de gerenciamento, as redes informais de relacionamento são muito importantes, uma vez que elas, além de lhe proporcionar suporte, podem ser úteis como estratégias de poder (O'Neil, 2003).

O'Neil (2003) mostra a importância de a mulher se conscientizar e extrair resultados positivos dos relacionamentos para conquistar poder e influência nas organizações, o que se reflete em sua carreira. Portanto a competência de relacionamento interpessoal é considerada como uma estratégia de desenvolvimento de carreira para mulheres. As redes de relacionamento oferecem às mulheres dois tipos de apoio (Higgins & Kram, 2001):

- a) apoio à carreira, que pode envolver exposição e visibilidade, patrocínio e proteção; e
- b) apoio psicossocial ou de amizade e aconselhamento, tanto dentro como fora do trabalho.

Outro fator de relevância no processo de ascensão na carreira feminina é o nível educacional, que, segundo Kealey (1999), é um critério de seleção importante no momento de promoção. Investir na educação faz parte do projeto de carreira traçado por muitas mulheres executivas. O grau de instrução é considerado pelas executivas um diferencial sempre levado em conta na análise de suas carreiras. Pesquisadores do tema "carreira feminina", como Kealey (1999), entendem que o treinamento e o desenvolvimento das mulheres executivas são um fator relevante na preparação das mulheres para assumir cargos de alta gestão. Segundo Carvalho e Nascimento (1997), essa importância se dá porque, por meio do treinamento, as executivas adquirem habilidades e aprimoram a eficiência nas tarefas realizadas diariamente nas organizações. Destaca-se ainda que treinamentos podem gerar mudanças no pensar no agir e na aquisição de habilidades, conhecimentos e atitudes das executivas.

Um estudo realizado por Pontes (2017) teve como objetivo analisar como as mulheres líderes executivas brasileiras, atuantes em organizações globais, percebem as oportunidades, os desafios e as estratégias para aumentar as chances de crescimento na carreira, em suas organizações. Foram entrevistadas oito executivas em posições de liderança. Os dados apontaram cinco facilitadores para ascensão na carreira, identificados como símbolos de oportunidades. São eles: competências pessoais, formação acadêmica sólida, disposição para assumir novos desafios, disposição para fazer sacrifícios e desempenho diferenciado, conforme apresentado na Tabela 6.

Tabela 6

Facilitadores para a ascensão na carreira das mulheres

Facilitadores para a ascensão na carreira de liderança	Descrição
Competências pessoais	As três competências mais recorrentes na pesquisa foram: autoconfiança, assertividade e relacionamento interpessoal.
Formação acadêmica sólida	As participantes da pesquisa demonstraram que fizeram um maior investimento em educação e treinamento para a aquisição de novos conhecimentos em atendimento às demandas profissionais.
Disposição para assumir novos desafios	A capacidade de “correr atrás”, assumir projetos arriscados e complexos e de aceitar oportunidades nas quais os outros fracassaram.
Disposição para fazer sacrifícios	O forte empenho da mulher de crescer profissionalmente rumo à conquista de um cargo de comando na empresa, abdicando de sua vida pessoal.
Desempenho diferenciado	O alto grau de comprometimento, o fato de trabalharem seriamente e de abrirem mão de outros aspectos da vida para se dedicar mais ao trabalho.

Fonte: Adaptado de Pontes, A. M. de. (2017). *Executivas brasileiras em organizações globais: Oportunidades e desafios para a liderança feminina*. (Dissertação de Mestrado Profissional em Administração de Empresas. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, Brasil).

Os resultados da pesquisa indicam, portanto, que investir no desenvolvimento de competências, na formação técnica e acadêmica, colocar-se à disposição para ter novos desafios na empresa, fazer sacrifícios pessoais em razão da carreira e ter um desempenho diferenciado credenciaria a mulher a ter maiores perspectivas de carreira.

Empresas que investem na promoção de equidade de gênero aumentam a diversidade e proporcionam maiores chances de as mulheres avançarem nas carreiras, conforme Lahti (2013). Nessas empresas, as mulheres podem enxergar

fatores organizacionais que facilitam sua chegada às posições de cargos de maior representatividade dentro das organizações. Destacam-se a flexibilidade no local de trabalho; a comunicação de uma visão orientada para gênero; a oferta de treinamento (Bhattacharya et al., 2018); o apoio e suporte do gerente e da alta liderança; a cultura organizacional favorável; as políticas; a mentoria e o desenvolvimento (Chawla & Sharma, 2016); a criação de uma cultura organizacional que favoreça o avanço na carreira das mulheres; a adoção de políticas e práticas organizacionais com equilíbrio de gênero; o fornecimento de oportunidades de aprendizado contínuo para as mulheres; a construção do conhecimento dos fatores contextuais que afetam o avanço na carreira das mulheres (Wang & Shirmohammadi, 2016).

Estudo desenvolvido por Thomas (2017) sobre a ascensão de mulheres na indústria aeroespacial identificou estratégias que foram adotadas por elas para desenvolver suas carreiras e ultrapassar as barreiras impostas. A primeira está relacionada à performance, ou seja, a mulher deve apresentar sólida performance no trabalho para conseguir ascender às posições mais elevadas de liderança. A segunda está relacionada à visão de negócio, isto é, ter uma visão ampliada, compreender a amplitude do negócio e ter pensamento sistêmico. A terceira refere-se à conduta ética, já que esta cria motivação para trabalhar e gera paixão pelo negócio.

Observa-se que as mulheres têm buscado estratégias para facilitar a sua chegada às posições de destaque nas empresas, identificando formas de se destacar e provar o seu valor profissional.

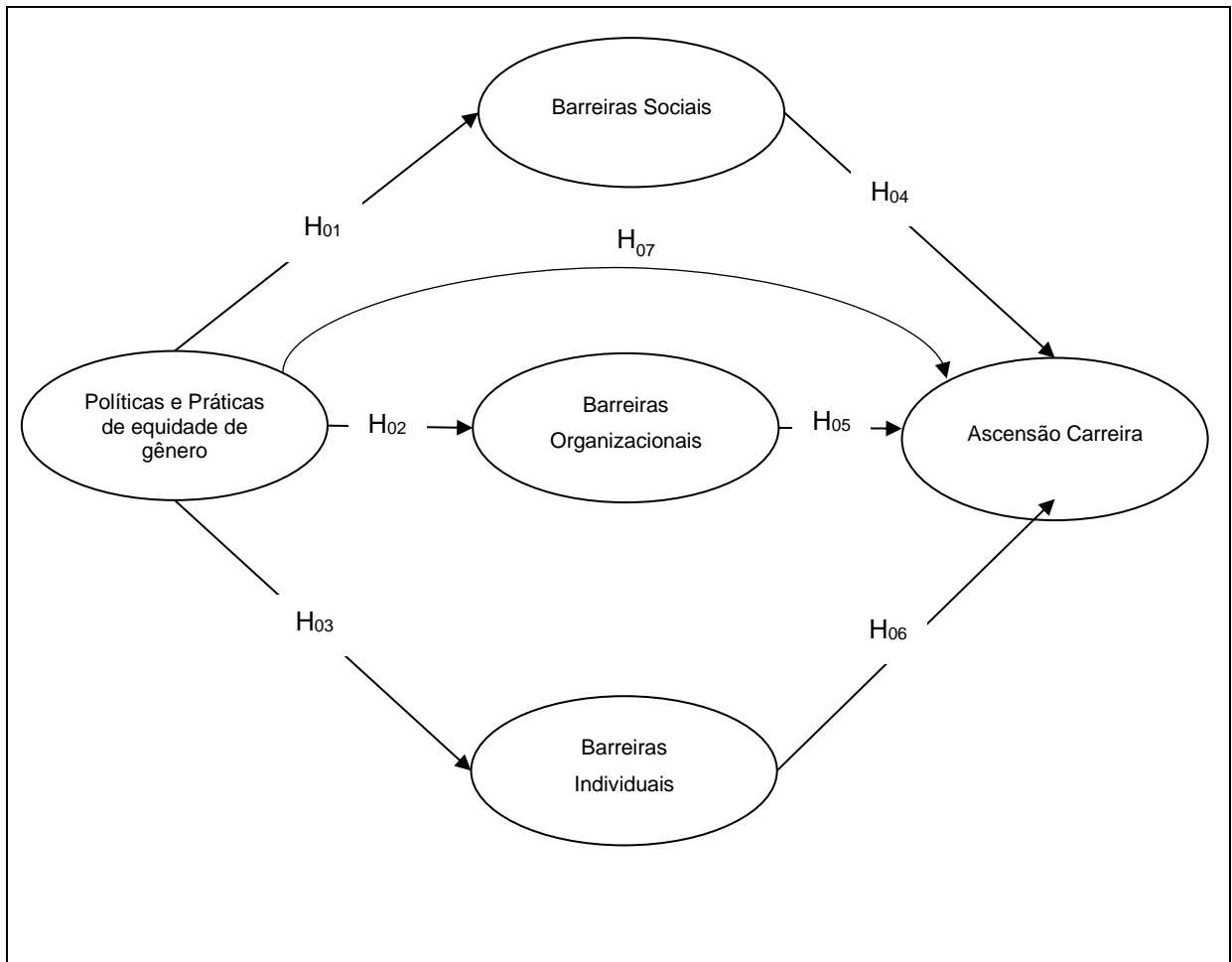
A partir dessa discussão teórica, foi elaborado o modelo de pesquisa visando identificar as relações entre políticas e práticas de equidade de gênero, barreiras sociais, organizacionais e individuais, e a possibilidade de ascensão na carreira.

Com base em Wall et al. (2016), entendem-se políticas e práticas de equidade de gênero como um conjunto de boas práticas de gestão de pessoas, cuja finalidade é garantir o acesso igualitário às oportunidades de ascensão às posições estratégicas dentro das organizações. As barreiras que influenciam a ascensão das mulheres a posições de liderança são classificadas em três categorias: barreiras sociais, que dizem respeito à influência do meio social e dos papéis esperados das mulheres;

barreiras organizacionais, relacionados à cultura organizacional; e barreiras relacionadas aos fatores individuais, às percepções e competências das mulheres (Lahti, 2013; Diehl & Dzubinski, 2016). As possibilidades de ascensão na carreira são caracterizadas como os possíveis facilitadores que contribuem para a chegada das mulheres a cargos de maior complexidade (Pontes, 2017).

Como não foram encontrados estudos que pudessem fundamentar a relação entre os construtos entre si e com a ascensão na carreira de mulheres, propõe-se um estudo exploratório, a partir do modelo da pesquisa apresentado na Figura 2.

Figura 2 - Modelo de pesquisa: relação entre políticas e práticas de equidade de gênero, barreiras e ascensão na carreira de mulheres



Fonte: Elaborada pela autora.

Neste estudo, foram descritas cinco variáveis latentes, explicadas por suas respectivas variáveis indicadoras, visando responder às seguintes hipóteses:

H₀₁: Políticas e práticas de equidade de gênero influenciam negativamente a percepção de barreiras sociais.

H₀₂: Políticas e práticas de equidade de gênero influenciam negativamente a percepção de barreiras organizacionais.

H₀₃: Políticas e práticas de equidade de gênero influenciam negativamente a percepção de barreiras individuais.

H₀₄: Barreiras sociais influenciam negativamente a percepção de ascensão na carreira.

H₀₅: Barreiras organizacionais influenciam negativamente a percepção de ascensão na carreira.

H₀₆: Barreiras individuais influenciam negativamente a percepção de ascensão na carreira.

H₀₇: *Políticas e práticas influenciam negativamente a percepção de ascensão na carreira.*

Tendo como base esse modelo, foi realizada uma pesquisa empírica na empresa Alpha, cuja metodologia é descrita no próximo capítulo.

3 Metodologia

Para se alcançarem os objetivos da pesquisa, fazem-se necessárias a utilização de métodos e técnicas e a indicação dos caminhos percorridos para a realização da pesquisa empírica, aspectos que são apresentados neste capítulo. Desse modo, apresentam-se, a seguir, a caracterização e o tipo de estudo, o lócus da pesquisa e os participantes, o procedimento de coleta e de análise de dados e os procedimentos éticos.

3.1 Caracterização da pesquisa

Para atingir o objetivo desta pesquisa, qual seja, identificar a relação entre políticas e práticas de equidade de gênero, percepção de barreiras e possibilidade de ascensão na carreira das mulheres, na Empresa Logística Alpha, foi realizado um estudo de caso quantitativo, descritivo, do tipo survey, com 311 mulheres empregadas da empresa Alpha. As pesquisas quantitativas, em geral, são caracterizadas por: serem dedutiva; a realidade investigada é objetiva; a amostra é geralmente grande e determinada por critérios estatísticos; generalização dos resultados; utilização de dados que representam uma população específica; e utilização de questionários estruturados com questões fechadas, testes e checklists (Hancock, 2002). Esta pesquisa classifica-se como quantitativa, por ter buscado identificar a percepção de uma amostra representativa de mulheres sobre a relação entre três construtos, por meio de questionário estruturado.

A pesquisa é descritiva na medida em que, conforme Vergara (2007) e Gil (2008), trata de características de uma determinada população (amostra de mulheres) ou de um determinado fenômeno (três construtos), além de estabelecer correlações entre as variáveis.

Foi realizado na empresa Alpha um estudo de caso que, conforme Gil (2008), é um estudo aprofundado sobre objetos que podem ser um indivíduo, uma organização, um grupo ou um fenômeno e que pode ser aplicado nas mais diversas áreas do conhecimento. No presente caso, trata-se de um estudo de caso quantitativo. Segundo Yin (2001), “o estudo de caso é uma investigação empírica de um fenômeno

contemporâneo dentro de um contexto da vida real, sendo que os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos” (Yin, 2001 p. 32).

3.2 Lócus da pesquisa e participantes

A pesquisa foi realizada em uma empresa operacional do ramo logístico atuante no Brasil e que possui aproximadamente 7.500 empregados. Desses, o grupo feminino corresponde a 1.016 mulheres, ou seja, 13% dos funcionários da organização. A empresa Alpha tem um pacto formal com a ONU Mulheres Brasil, que estabelece que até 2025 as empresas tenham 30% de seu quadro de liderança formado por mulheres (gerentes, gerentes gerais e diretoria). Esse é um compromisso público firmado entre a empresa e a instituição e que é divulgado tanto para o mercado quanto para os empregados. A permissão para realização da pesquisa, aprovada pela gerente geral de sustentabilidade da empresa Alpha – responsável pelo tema de diversidade e equidade de gênero dentro da organização – encontra-se no Apêndice A.

Para identificação da percepção das mulheres sobre as políticas e práticas, barreiras e possibilidades de ascensão na carreira, foi considerada uma população de 1.016 mulheres, correspondente ao total de mulheres da empresa no momento da realização da pesquisa. A amostragem caracterizou-se como probabilista, que, segundo Correa (2003), é um método no qual cada elemento da população possui a mesma probabilidade de ser selecionado. A amostra é aleatória simples, uma vez que todas as mulheres que trabalham na empresa tiveram acesso ao questionário e puderam, se assim desejassem, responder a ele. Considerando a margem de confiança de 95% e um erro de 10%, a amostra mínima a ser considerada seria de 279 respondentes. A pesquisa atingiu um número de 311 questionários válidos, superando a amostra mínima.

3.3 Técnicas de coleta de dados

A pesquisa foi realizada em dois momentos distintos. No primeiro, para atender ao objetivo do estudo de analisar as políticas e as práticas organizacionais relacionadas às mulheres, foi realizada uma análise documental a partir de dados secundários da Empresa Alpha. A pesquisa documental se caracteriza por ser “[...] de materiais que

não receberam ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetos da pesquisa” (Gil, 2008, p. 45). A pesquisadora, que atuava na área de RH da Alpha, teve acesso irrestrito aos procedimentos da empresa, o que possibilitou ampla obtenção dos dados necessários. Foram coletadas informações em documentos institucionais, tais como: Plano Diretor de Diversidade, políticas de inclusão e de equidade de gênero, indicadores de acompanhamento de gênero.

Num segundo momento, foi aplicado um questionário on-line (Apêndice B), por meio do *Google Forms*, no período de janeiro a março de 2022. O questionário foi disponibilizado e divulgado às participantes através de um link de acesso diretamente no e-mail corporativo das empregadas. Antes de responder ao questionário, as participantes assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), apresentado no Apêndice C.

O questionário apresentou questões em escala Likert de cinco pontos, sendo 1 – Discordo totalmente e 5 – Concordo totalmente. A primeira parte do questionário contemplou seis questões de dados sociodemográficos, como idade, formação e tempo de trabalho na organização pesquisada. A segunda parte contou com 13 questões sobre as políticas e práticas de equidade de gênero, elaboradas pela autora deste estudo, a partir de Gillespie et al. (2018) e de Hezlett e Gibson (2005). A terceira parte, composta por 40 questões, foi elaborada a partir de Diehl et al. (2020), conforme Tabela 2, apresentada no Referencial Teórico. Na quarta parte, foram apresentadas cinco questões sobre as possibilidades de ascensão na carreira, também elaboradas pela pesquisadora, a partir de Kealey (1999) e Pontes (2017).

Os dados do questionário foram tabulados em tabela Excel, para tratamento e análise.

3.4 Técnicas de análise de dados

Os dados foram analisados por meio de técnicas estatísticas descritivas e multivariadas, utilizando os softwares SPSS (*Statistical Package for the Social Science*) e SmartPLS.

Inicialmente, procedeu-se à análise exploratória dos dados, sendo identificados outliers, que são definidos como observações que apresentam um grande afastamento das restantes ou são inconsistentes com elas. Esses pontos são também chamados de pontos anormais (Hair et al., 2009). Neste estudo, tais pontos foram definidos como um ponto maior ou menor que a média das respostas na questão estudada, acrescida ou subtraída de três vezes o desvio padrão. Valores abaixo ou acima dos níveis obtidos foram considerados como outliers. Foram identificados 118 valores extremos (outliers), o que representa 0,5% da base estudada. Um estudo minucioso desses dados levou à decisão de não os retirar, tendo em vista que os resultados não eram afetados com intensidade por eles e, principalmente, por eles representarem pontos dentro das escalas estudadas, não gerando prejuízo para a análise.

Foi realizada a análise de missings (Hair et al., 2009). Um missing é definido como dado ausente. A base utilizada na pesquisa apresentou 121 respostas em branco, o que representa menos de 1% do total de respostas concentradas em uma única questão. Esta foi, ainda assim, analisada, mas desconsiderada no modelo fatorial, pela perda expressiva que apenas ela impactaria na base global (39%). Nenhuma outra variável apresentou dado faltante.

Para a identificação das principais características sociodemográficas dos respondentes, foram utilizadas técnicas de análise descritiva, a saber, tabelas contendo a frequência absoluta e relativa (Magalhães & Lima, 2002).

A percepção das respondentes para as perguntas do questionário foi analisada por meio da média obtida em cada um dos itens avaliados para cada variável, bem como por seu respectivo intervalo, com 95% de confiança (Magalhães & Lima, 2002).

O teste de comparação de dois grupos T-student (Triola, 1998) foi utilizado para comparar as respostas dadas pelas colaboradoras no que tange à possibilidade de ascensão na carreira em relação às que ocupavam o cargo de liderança em comparação com as colaboradoras que não ocupavam estes cargos; as colaboradoras que conheciam as políticas e práticas voltadas para mulheres e as que não conheciam.

Além disso, foi realizado o teste ANOVA para comparar as notas atribuídas a esse mesmo fator entre os diferentes grupos de mulheres que são detratoras, neutras ou promotoras da empresa em relação à indicação para se trabalhar nela. Em casos da existência de diferença entre os grupos, o teste de Tukey foi utilizado para identificar entre quais grupos existia a diferença.

Para a construção do modelo que mensura os efeitos de políticas e práticas, barreiras sociais, organizacionais e individuais na possibilidade de ascensão na carreira, foi utilizada a técnica de modelagem de equações estruturais. Essa é uma técnica que possibilita a análise das múltiplas relações de dependência entre os construtos avaliados, bem como as relações entre as variáveis latentes e suas indicadores (Hair et al., 2009).

A estimação do modelo proposto foi realizada por meio do método *Partial Least Squares* (PLS), por ser esse método mais robusto em termos de suposições e tendo em vista que ele não requer normalidade multivariada, além do menor tamanho de amostra exigido (Hair et al., 2009).

Tanto para a avaliação do modelo de mensuração, que utiliza as variáveis indicadoras para explicar as variáveis latentes, quanto para o modelo estrutural que descreve a relação entre as variáveis latentes, utilizou-se o método PLS. A significância das associações foi obtida por meio do método de reamostragem Bootstrap (Efron, 1979). O modelo utilizou “cargo de liderança”, “conhecer as políticas e práticas” e o “grupo de NPS (detrator, neutro ou promotor)” como fatores de controle do modelo.

A proporção da variabilidade dos construtos propostos explicada pelo modelo foi obtida por meio do Coeficiente de Determinação (R^2), que é uma medida de adequação do modelo estrutural. Já a variabilidade média extraída (AVE) foi utilizada para avaliar a adequação do modelo de mensuração, ou seja, a variabilidade dos construtos explicada pelas variáveis indicadoras (Tenenhaus et al., 2004).

Além dessas características, determinaram-se a validade convergente, a validade discriminante e a confiabilidade das escalas de medidas. O critério de validade

convergente foi avaliado segundo a variância média extraída (AVE). Por meio das cargas fatoriais do modelo, descreveu-se a validade discriminante, e a confiabilidade foi verificada por meio da Confiabilidade Composta (Tenenhaus et al., 2004).

A avaliação geral do modelo PLS foi realizada segundo a proposta de Tenenhaus et al. (2004), que propuseram um índice de adequação do modelo (Goodness of Fit, GoF), que basicamente é a média geométrica entre o R² médio (adequação do modelo estrutural) e a AVE média (adequação do modelo de mensuração).

Para determinar se as associações encontradas foram estatisticamente significativas, utilizou-se o nível de significância de 5%. Assim, consideraram-se como significativas relações cuja probabilidade de significância do teste, p-valor, é menor ou igual a 0,05.

3.5 Aspectos éticos da pesquisa

A pesquisa pautou-se pelo respeito às normativas sobre o manejo correto dos conteúdos de dimensões da vida humana, conforme prevê a Resolução nº 510, de 7 de abril de 2016, do Conselho Nacional de Saúde (CNS) (BRASIL, 2016). A participação foi voluntária, e todas as participantes concordaram eletronicamente com o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) (Apêndice C), disponibilizado no questionário on-line (via plataforma on-line). Durante a pesquisa, as participantes foram tratadas com respeito e cordialidade, tendo contato, sempre que necessário, com a pesquisadora. Por fim, para garantir o anonimato, as respondentes do questionário on-line foram identificadas com a letra “Q” seguida de seus respectivos números (1 a 311).

4 Apresentação e discussão dos resultados

Neste capítulo, são apresentados os resultados da pesquisa empírica realizada com trabalhadoras da Empresa Alpha: caracterização das respondentes, caracterização das políticas e práticas de gestão de recursos humanos para equidade de gênero na empresa Alpha, políticas e práticas de equidade de gênero a percepção delas, barreiras existentes na empresa e a percepção delas, possibilidades de ascensão de carreira na empresa Alpha, análise comparativa dos resultados, relação de políticas e práticas de equidade de gênero, barreiras e possibilidade de ascensão na carreira, modelo de mensuração, modelo estrutural e discussão dos resultados.

4.1 Caracterização das respondentes

A caracterização das 311 mulheres que responderam ao questionário foi realizada por meio da análise uni-variada dos dados, conforme Tabela 7, que apresenta a distribuição das entrevistadas segundo as principais características, como estado civil, se possui filhos, cargo que ocupa, formação, experiência e tempo em cargo de liderança e se atualmente exerce cargo de liderança.

Tabela 7

Caracterização das entrevistadas

(Continua)

	Variáveis	n	%
Estado Civil	Casada	128	41,2%
	Solteira	126	40,5%
	União estável	29	9,3%
	Divorciada/Separada	27	8,7%
	Viúva	1	0,3%
Filhos	Não	177	56,9%
	Sim	134	43,1%
Formação	Ensino Médio	55	17,7%
	Graduação	86	27,7%
	Pós-Graduação – Especialização	149	47,9%
	Pós-Graduação – Mestrado	21	6,8%
Cargo	Analista	141	45,3%
	Cargo operacional	54	17,4%
	Assistente	32	10,3%
	Aprendiz	22	7,1%
	Supervisora	21	6,8%
	Especialista	19	6,1%
	Estagiária	13	4,2%
	Gerente	8	2,6%
	Gerente geral	1	0,3%

Experiência cargo de liderança	Não	261	83,9%
	Sim – menos de 1 ano	11	3,5%
	Sim – entre 1 e 3 anos	17	5,5%
	Sim – entre 3 e 5 anos	11	3,5%
	Sim – entre 5 e 10 anos	7	2,3%
	Sim – entre 10 e 15 anos	4	1,3%
	Exerce cargo de liderança	Não	280
	Sim	31	10,0%

Fonte: Dados da pesquisa, 2022.

Observa-se que 41,2% das entrevistadas são casadas, 43% têm filhos e 47,9% têm curso de pós-graduação em nível de especialização. Apenas 17,7% têm ensino médio, o que demonstra um alto nível de formação de 82,3% das participantes da pesquisa. Quase metade das entrevistadas (45,3%) ocupa cargo de analista, seguindo-se o cargo operacional (17,4%) e o de assistente (10,3%). As que ocupam cargo de gestão (supervisora, gerente e gerente geral) correspondem a 10% das respondentes. A grande maioria das respondentes (83,9%) disse não ter experiência em cargo de liderança, confirmando-se que 10% exercem cargo de liderança atualmente.

A Tabela 8 apresenta a idade média e o tempo em que as gestoras exercem cargo de liderança.

Tabela 8
Idade e tempo de liderança

Variável	Média	Mediana	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
Idade	33	33	7,5	17	57
Tempo função Liderança	3,6	3,0	3,0	0,2	10,0

Fonte: Dados da pesquisa, 2022.

A média de idade identificada para essas respondentes foi de 33 anos, sendo o mínimo de 17 e o máximo de 57 anos. Em média, elas ocupam o cargo de liderança há 3,6 anos, variando de 0,2 a 10 anos.

As trabalhadoras da empresa Alpha se caracterizam por serem mulheres jovens, casadas, mais da metade delas sem filhos, a maioria possui ensino superior. A função exercida pelas mulheres é, em sua maioria, de analistas, o que retrata a atual situação da companhia, com presença minoritária das mulheres em posições de liderança.

4.2 Caracterização das políticas e práticas de gestão de recursos humanos (RH) para equidade de gênero na empresa Alpha

Para identificar as políticas e práticas de equidade de gênero na empresa Alpha, realizou-se uma pesquisa documental, a partir de: Relatório de Sustentabilidade; procedimentos e políticas de equidade de gênero, com os critérios de implantação de cada processo; guia de benefícios; dados estatísticos de indicadores e acompanhamento de número do contingente de mulheres.

A empresa Alpha tem atuação no ramo de logística há mais de 10 anos e, atualmente, está presente em 10 estados brasileiros, contando com mais de 7.000 empregados próprios. Segundo dados disponíveis no site da empresa, ela atua no planejamento e na execução de soluções multimodais para transporte de cargas a fim de trazer melhores resultados para os negócios dos clientes. As rotas de transporte passam pelas regiões Norte, Nordeste, Sudeste e Centro-Oeste. O propósito da empresa é transformar a logística do Brasil. Sua visão é ser a primeira escolha dos clientes e referência em sustentabilidade na logística brasileira e, impulsionada pela energia das pessoas, estar entre as maiores e mais rentáveis empresas do Brasil até 2030. Quanto aos seus valores, a empresa destaca o cuidado genuíno com a prática de segurança e bem-estar de todos, seus clientes como centro das decisões, atitude certa e atitudes éticas, entrega de resultados de forma persistente e consistente, empreendedorismo, inovação com coragem e simplicidade, além de valor compartilhado com todos empregados e comunidade do entorno.

A Gerência Geral de Gente (como é denominada a área de RH da empresa) é subordinada à Diretoria de Gente, Inovação e Sustentabilidade, responsável pela estratégia de diversidade e inclusão.

A partir de 2013, a empresa iniciou a sua trajetória rumo a um ambiente mais inclusivo e diverso, intensificando-a a partir de 2018. O tema da diversidade foi incluído como uma pauta formal no planejamento estratégico, estabelecendo-se ações e metas a serem alcançadas pelas diretorias e áreas da empresa. Para garantir o tratamento do tema na empresa, foi criada a posição de especialista de diversidade, na Gerência

Geral de Gente, com o objetivo de elaborar políticas e práticas capazes de sustentar os pilares da diversidade e, dentre as prioridades, o tema mulheres. Foi estabelecido o Plano Diretor de Diversidade e Inclusão, focando, inicialmente, em cinco pautas essenciais para a organização: mulheres (equidade de gênero), raça e etnia, PCDs (pessoas com deficiência), LGBTQIA+ e gerações. A empresa investiu em capacitação das equipes e da liderança para o tema “viés inconsciente”, como a primeira pauta estratégica para alinhamento das equipes para o tema “diversidade e inclusão”.

A empresa fomentou a formação de grupos de afinidades interseccionais, liderados por empregados que, além de representantes das pautas, são também líderes dos temas na organização. Os grupos apoiam a área de gente, na revisão das políticas, práticas e benefícios oferecidos pela empresa. Colaboram ainda para a criação de práticas para impulsionar a equidade de gênero, por exemplo, o auxílio babá e licença-maternidade estendida, criados a partir da escuta do grupo. Percebe-se que há uma participação ativa dos grupos de afinidades no apoio às ações de incentivo à diversidade na empresa.

Em 2020, a empresa Alpha aderiu ao programa “Equidade é Prioridade”, um movimento da Rede Brasil do Pacto Global, apoiado pela Organização das Nações Unidas (ONU). Esse programa Equidade é Prioridade, lançado em 2020, tem como objetivo aumentar o quantitativo de mulheres em cargos de alta liderança e de gestão, no setor privado brasileiro. Visa apoiar empresas com soluções de acompanhamento e monitoramento dos dados, sendo desenvolvido por meio de três pilares: carta de compromisso e sensibilização, programa de capacitação e mentoria (Pacto Global, 2022).

A Alpha optou por estabelecer a meta de alcançar 30% de mulheres em posições de alta liderança até 2025. O indicador de performance referente a essa meta compromisso pode ser acompanhada por toda a sociedade, no site da ONU, que apresenta o relatório anual da meta de cada empresa signatária. Os indicadores de desempenho da empresa até o ano de 2021 indicam a evolução de 14% no número de mulheres na alta liderança (diretoria, gerência geral, gerência e gerência técnica), aumentando de 15,79%, em 2020, para 18%, em 2021 (Indicadores Alpha, 2022).

Na empresa Alpha, os dados históricos sobre o quantitativo geral de mulheres revelaram uma evolução de 21,82%: em 2018, as mulheres representavam 11,73% do total de empregados, tendo essa porcentagem aumentado para 14,29%, em 2021. Na área operacional, o número de mulheres cresceu 74%, já que, em 2018, o número de mulheres era de 4,49% e, em 2021, esse número subiu para 7,83%. Em relação à participação de mulheres em cargo de liderança, o crescimento foi de 63%: em 2018 as mulheres representavam 10,99%, e, em 2021, o indicador subiu para 18%, segundo dados de 2022 obtidos na empresa Alpha.

Entre as políticas e práticas de equidade de gênero na Alpha, uma ação importante foi o reposicionamento da marca empregadora, com ações para despertar nas profissionais o desejo de trabalhar na empresa. A Alpha iniciou uma abordagem massiva de campanhas protagonizadas por empregadas estrelando as pautas importantes da empresa, evidenciando e tornando a empresa mais atrativa para mulheres. A ação aumentou o número de mulheres no banco de talentos e a aplicação de mulheres às vagas da empresa (Relatório Sustentabilidade, 2020).

Para recrutamento e seleção de talentos, a empresa iniciou um trabalho intencional de atração e seleção de mulheres com metas exclusivas de contratação delas nos programas Trainee Superior, Estágio, e Jovens Aprendizes, que são importantes portas de entrada na empresa. Além de estabelecer metas de contratação de mulheres na liderança e nas áreas operacionais, a Alpha ainda realiza divulgação de vagas afirmativas exclusivas para mulheres, tanto nas posições de recrutamento interno quanto nas de recrutamento externo, conforme dados do Relatório de Sustentabilidade da Alpha de 2020.

As diferentes políticas e práticas desenvolvidas pela empresa Alpha são apresentadas na Tabela 9, indicando o processo relacionado, sua descrição e o objetivo estratégico. Tais dados são provenientes de documentos fornecidos pela Gerência Geral de Gente, Relatório de Sustentabilidade de 2020, Política Interna de Benefícios, Intranet, Plano Diretor de Diversidade de 2021 e Indicadores de Gente de 2022.

Tabela 9

Políticas e práticas de equidade de gênero existentes na empresa Alpha (Continua)

Políticas e práticas	Descrição	Objetivo
Políticas		
Grupo de afinidades	Grupo de mulheres para discussão de políticas e práticas para serem implementadas e problemas estruturantes.	Discussão e gestão de demandas das mulheres.
Estruturação da área de diversidade	Criação de área de diversidade e inclusão, plano diretor de ações de diversidade.	Priorização de assuntos de diversidade.
Canal de denúncias com acesso exclusivo das mulheres	Canal exclusivo para denúncias relacionadas ao tema mulheres na organização, como assédio moral e verbal.	Centralização de denúncias de mulheres
Ação de marca empregadora	Atuação com a área de comunicação para potencializar as ações de marketing de vagas.	Aumento do número de mulheres nos processos.
Indicadores		
Criação de indicadores estratégicos	Indicador de mulheres por diretoria.	Acompanhamento dos números.
Pacto Global ONU Mulheres	Compromisso público de alcançar 30% na alta liderança até 2030.	Inclusão de mulheres.
Meta de mulheres por diretoria	Estabelecimento de meta por diretoria.	Gestão dos números por área.
Benefícios		
Licença-maternidade estendida	Licença-maternidade para 6 meses.	Retenção após licença-maternidade.
Auxílio creche/Auxílio babá	Auxílio financeiro para empregadas com filhos de 0 a 7 anos.	Atração e retenção de mulheres.
Sala de amamentação	Espaço para amamentação e apoio na ordenha quando necessário.	Espaço de apoio no período de aleitamento materno.
Atração, seleção e carreiras		
Vagas exclusivas	Divulgação de vagas internas e externas exclusivas para mulheres	Ampliação do número de mulheres em todos os níveis.
Contratação de mulheres	Meta para a área de atração e seleção de incluir mulheres em todos os processos.	Ampliação da base de mulheres.
Entrevista de desligamento	Realização de entrevista em profundidade para todas as mulheres desligadas.	Redução de <i>turnover</i> feminino.
Banco de vagas exclusivo para mulheres	Banco para cadastro geral de mulheres para participação em vagas na empresa.	Aumento do número de candidatas por vaga
<i>Short list</i> com pelo menos uma mulher	A área de atração e seleção deve apresentar menos uma mulher como candidata para a vaga.	Oferta de candidatas finalistas para a escolha do gestor. Redução do viés.
Avaliação de desempenho – priorização de mulheres	No processo de avaliação 360, atenção especial ao público feminino.	Redução do viés inconsciente do gestor, ao fazer o mapeamento de performance.
Desenvolvimento		

Formação da liderança	Programa de formação para futuras líderes mapeadas como potencial.	Desenvolvimento de mulheres para posições de liderança.
Capacitação viés inconsciente	Desenvolvimento de equipes para identificar os sinais de preconceito.	Redução de barreiras para as mulheres na organização.
Mentoria feminina	Mentoria realizada por mulheres líderes com equipes de potenciais lideranças	Formação de mulheres e desenvolvimento profissional e pessoal.
Programa aceleração de mulheres	Programa com treinamento de liderança, gestão para potencializar o desenvolvimento das mulheres.	Formação de líderes.

Fonte: Dados da pesquisa, 2022.

A empresa Alpha tem investido na criação de políticas e práticas de equidade de gênero com o objetivo de ampliar o número de mulheres na empresa. A empresa Alpha abriu espaço para discussão do tema equidade de gênero, com a participação ativa do grupo de afinidades, cuja gestão é realizada pelas próprias mulheres empregadas da empresa. Além do grupo de afinidades, a empresa tem uma especialista dedicada ao tema, que tem como responsabilidade principal implantar o Plano Diretor de Diversidade e Inclusão e desenvolver as estratégias para aprimoramento do tema na empresa, que tem como premissa atrair, reter e desenvolver os profissionais. Os pilares contemplados atualmente são mulheres, pessoas com deficiência, raça e etnia, LGBTQIA+ e gerações, de acordo com o Plano Diretor Diversidade e Inclusão de 2020).

Recentemente, a empresa implantou um canal de denúncia com a temática de gênero, direcionado especificamente a ouvir as mulheres e receber denúncias. A empresa investe ainda em ações de marca empregadora, visando aumentar o vínculo efetivo do público feminino com o trabalho da empresa. Para divulgação das políticas e práticas de equidade de gênero, a empresa utiliza seus diversos meios de comunicação, tais como intranet, Portal de Gente exclusivo para comunicação com o colaborador, documentos técnicos, como procedimento e políticas, e cartilhas oferecidas a todas as empregadas.

Quanto aos indicadores, destaca-se o compromisso público que a empresa tem com a ONU Mulheres, qual seja, de ter 30% de mulheres na liderança até 2030. A empresa realiza o desdobramento dessa meta de mulheres por diretoria, incentivando, assim,

o comprometimento de todas as áreas. Nesse quesito, é possível verificar que, além da meta, a empresa criou indicadores para acompanhamento mensal da evolução do quantitativo de mulheres na empresa, conforme dados indicadores da empresa de 2022.

A empresa prioriza a gestão de benefícios para as mulheres que são mães. Por meio de estudos e análises históricas do *turnover* após a licença-maternidade, percebeu-se um alto nível de desligamento voluntário de mulheres, após esse período. Essa análise deu origem ao programa de licença-maternidade estendida, auxílio creche/babá e sala de amamentação. Essas ações foram importantes para oferecer maior qualidade de vida no retorno da licença e um ambiente mais acolhedor às mulheres mães, de acordo com dados do Grupo de Afinidades da empresa de 2022.

Quanto às políticas e práticas de atração e seleção, há um esforço no sentido de aumentar o número de mulheres encaminhadas aos gestores para entrevista e definição final dos candidatos para as vagas. Existem também ações voltadas para aumentar a base de mulheres interessadas em cada vaga. A empresa Alpha utiliza a estratégia de marketing de vagas para garantir a presença de mulheres no banco de vagas, com divulgação de vagas exclusivas e banco exclusivo para mulheres. Uma vez estando na empresa, durante a avaliação de desempenho, há uma definição de prioridade para as mulheres na avaliação de potencial, segundo dados obtidos na empresa em Resultados, Atração e Seleção, referentes a 2021.

No que se refere a desenvolvimento de mulheres, a empresa investe na capacitação para mulheres na liderança, por meio de programas de formação que abordam a instrução da liderança e formação das mulheres para ocupar cargos de liderança dentro da empresa. Focalizam-se também temas diversos, como viés inconsciente, a fim de preparar as equipes para a chegada de mulheres nas áreas. Tais ações visam acelerar o desenvolvimento feminino na Alpha, conforme se verifica em dados da Universidade Corporativa, em 2021.

Observa-se, portanto, que a empresa Alpha tem investido em diferentes políticas e práticas de equidade de gênero, com ações afirmativas e resultados adequados, acompanhados pelos indicadores da área. Na próxima seção, será apresentada a

percepção das mulheres da empresa Alpha sobre essas políticas e práticas voltadas para elas.

4.3 As políticas e práticas de equidade de gênero na empresa Alpha – a percepção das mulheres

Foi perguntado se as respondentes conheciam as políticas e práticas de equidade de gênero desenvolvidas pela empresa Alpha, e solicitou-se que relacionassem quais conheciam. O resultado indicou que 64% das mulheres afirmaram conhecê-las, tendo sido relacionadas as seguintes, apresentadas na Tabela 10.

Tabela 10
Políticas e práticas de equidade de gênero conhecidas pelas mulheres

Políticas e práticas	n	%
Mentoria feminina	78	39%
Grupo de afinidades	56	28%
Licença-maternidade estendida	51	26%
Auxílio creche/Auxílio babá	43	22%
Meta de mulheres da ONU - Pacto Global “equidade é prioridade”	41	21%
Meta de mulheres por diretoria	31	16%
Programa de aceleração feminina	30	15%
Vagas afirmativas exclusivas para mulheres	28	14%
Contratação de mulheres em todos os níveis	19	10%
Prioridade para mulheres no processo de avaliação de desempenho	11	6%
Banco de vagas exclusivo para mulheres	9	5%
Formação da liderança	8	4%
Meta de seleção de mulheres para posições operacionais	6	3%
Treinamento sobre vieses inconscientes	4	2%
Obrigatoriedade de entrevista de desligamento para mulheres	2	1%
Sala de amamentação	1	1%

Fonte: Dados da pesquisa, 2022.

A partir dos dados analisados, é possível identificar que 39% das mulheres entrevistadas conhecem a mentoria feminina, que é uma das ações mais importantes para a formação das mulheres para cargos de liderança. O grupo de afinidades é a segunda prática mais percebida pelas mulheres, citado por 28% delas. Já 26% das mulheres reconheceram a licença-maternidade estendida como uma importante

política e prática. Entre as seis políticas e práticas mais citadas pelas mulheres, destacam-se as relacionadas a benefícios, desenvolvimento e a metas e indicadores.

As práticas menos reconhecidas pelas mulheres foram: formação da liderança (4%), meta de seleção de mulheres para posições operacionais (3%), treinamento de viés inconsciente (2%), obrigatoriedade de entrevista de desligamento para mulheres e sala de amamentação, com 1% respectivamente. Outras políticas e práticas desenvolvidas pela empresa não foram citadas pelas participantes da pesquisa. São elas: acompanhamento de indicadores, *short list* com pelo menos uma candidata mulher, estruturação da área de diversidade na empresa e ações de marca empregadora. A falta de reconhecimento dessas ações pode estar relacionada ao fato de serem estratégias e processos de controle interno da área de Gestão de Gente.

Quando perguntadas se as políticas e práticas da empresa são eficazes e aumentam a participação das mulheres na empresa, 61% das entrevistadas responderam afirmativamente.

Apresenta-se, na Tabela 11, o resultado para questões da segunda parte do questionário sobre a percepção das respondentes sobre as políticas e práticas de equidade de gênero, avaliadas por meio de escala Likert de cinco pontos. A análise de favorabilidade das respostas (médias e IC 95%) indica se a tendência das respostas é de concordância ou discordância. Itens cujo intervalo de confiança for maior que o ponto médio das questões (3) indicam favorabilidade, enquanto o resultado com intervalo abaixo do ponto médio indica tendência desfavorável à questão estudada.

Tabela 11
Políticas e práticas de equidade de gênero – percepção das mulheres

Questões	Média	IC 95%	
		Inf	Sup
PRH1. Indico a empresa para outras mulheres por causa dos benefícios.	3,43	3,31	3,55
PRH2. Conheço o grupo de afinidades para mulheres	2,69	2,46	2,91
PRH3. Homens e mulheres na empresa são tratados igualmente nas decisões da empresa.	2,57	2,45	2,70
PRH4. Existem metas de contratação de mulheres.	4,00	3,91	4,10
PRH5. A área de recrutamento contrata mulheres.	4,06	3,98	4,15
PRH6. A empresa tem compromisso público para contratação de mulheres na liderança.	4,09	3,99	4,18
PRH7. Existem mulheres em cargos de supervisão.	4,08	4,00	4,16
PRH8. Existe quantidade suficiente de mulheres em cargos de gerente, gerente geral e diretoria.	1,80	1,71	1,89
PRH9. As mulheres estão na empresa por causa dos benefícios.	2,83	2,70	2,96

Fonte: Dados de pesquisa, 2022.

Os resultados indicam favorabilidade nas questões 1, 4, 5, 6 e 7 – as respondentes indicam a empresa para outras mulheres por causa dos benefícios; existem metas de contratação de mulheres; a área de recrutamento contrata mulheres; a empresa tem compromisso público para contratação de mulheres na liderança e existem mulheres em cargo de supervisão.

Por outro lado, elas tendem a discordar do fato de que as mulheres estão na empresa por causa dos benefícios; que homens e mulheres sejam tratados como iguais nas decisões da empresa e que exista uma quantidade suficiente de mulheres em cargos gerenciais, questão que apresenta a menor média do questionário.

Em resposta a questões dicotômicas, 64% das respondentes indicaram conhecer alguma política e/ou prática de equidade de gênero na empresa; 60% consideraram que as políticas e práticas são eficazes e aumentam a participação das mulheres na empresa; 35% têm uma mulher como liderança imediata e 44% perceberam desigualdade de gênero nos processos seletivos internos da empresa.

Para avaliar o grau de satisfação e lealdade das mulheres com a empresa, optou-se por utilizar o índice Net Promoter Score (NPS), que, segundo Rocks (2016), é uma estatística de resumo usada por milhares de empresas como um indicador-chave de desempenho da fidelidade do cliente. Segundo Silva (2017), a metodologia NPS é bastante simples e se baseia na pergunta: “Em uma escala de 0 a 10, o quanto você indicaria nossa empresa para um amigo ou parente?” A partir da resposta, é possível avaliar se o cliente é promotor, passivo ou detrator da marca. Respostas de 0 a 6 revelam os detratores, aqueles insatisfeitos e não leais à empresa; notas 7 e 8 demonstram NPS neutros, ou seja, os que são passivamente satisfeitos, mas não leais; e as notas 9 e 10 representam NPS promotores, aqueles que estão satisfeitos e são leais à empresa (Clavery, 2020).

Além de seu uso nas áreas de marketing, o NPS vem sendo utilizado nas áreas de recursos humanos para avaliar a experiência dos empregados. *Employer branding* ou marca empregadora da empresa refere-se à reputação da empresa como um local para trabalhar e sua proposta de valor para os empregados em três grupos: com os candidatos de um processo seletivo, com os gerentes de contratação e com os colaboradores (Clavery, 2020).

A Tabela 12 apresenta os resultados da questão – Qual é a probabilidade de você recomendar essa empresa a uma amiga ou a uma colega? – avaliada em uma escala de 0 a 10.

Tabela 12

Probabilidade de você recomendar essa empresa a uma amiga ou a uma colega?

Respostas	Grupo	n	%
0	Detrator	2	1%
3		3	1%
4		1	0%
5		6	2%
6		21	7%
7	Neutro	40	13%
8		59	19%
9	Promotor	52	17%
10		127	41%
Total Geral		311	100%

Fonte: Dados da pesquisa, 2022.

Os resultados indicam que 58% das respondentes deram nota entre 9 e 10, sendo consideradas promotoras da empresa; 32% deram notas entre 7 e 8, sendo consideradas neutras; 11% deram nota entre 0 e 6, sendo consideradas detratoras. O índice NPS calculado a partir desses resultados foi de 47. O NPS 47 revela que a empresa se encontra em uma zona de aperfeiçoamento. Embora tenha um número baixo de detratoras, o alto número de empregadas que, apesar de não observarem pontos negativos, não demonstram conhecer pontos positivos na organização para indicá-la a uma amiga.

A partir desses resultados, foi possível identificar que as políticas e práticas de equidade de gênero são conhecidas pelas mulheres da organização. Há uma tendência de as mulheres indicarem a empresa para outras mulheres por causa dos benefícios oferecidos, ou seja, os benefícios tendem a ser valorizados pelas atuais empregadas da empresa, a ponto de serem utilizados como forma de atração para outras mulheres. Destaca-se que, embora os benefícios tenham papel importante, elas acreditam que não são suficientes para a permanência das mulheres na empresa.

As participantes da pesquisa revelam que homens e mulheres não são tratados de maneira igualitária nas decisões da empresa, o que indica a falta de percepção de equidade de gênero. As mulheres acreditam que não haja quantidade de mulheres suficientes em cargos de nível de gerência, gerência geral e diretoria na empresa. Os dados mostram que as mulheres estão presentes em cargos de nível de supervisão. A contratação de mulheres é percebida tanto no esforço geral da empresa quanto nas ações da área de recrutamento e seleção. É possível perceber que as participantes do estudo identificam o esforço da empresa para o alcance da diversidade.

Na avaliação de satisfação, a maior parte das respondentes indica a empresa para outras mulheres. Entretanto chama atenção nesse indicador o alto número de respostas neutras, que levam o resultado geral da empresa para a zona de aperfeiçoamento. Isso demonstra que, embora a empresa tenha ações positivas que foram identificadas pelas participantes, 32% das mulheres estão na zona neutra, ou seja, mesmo não observando aspectos negativos, elas não identificam fatores positivos que as levem a indicar a empresa para outras mulheres.

A próxima seção apresenta a percepção das mulheres sobre as barreiras existentes na empresa Alpha que possam impedir sua ascensão na carreira.

4.4 Barreiras existentes na empresa Alpha – a percepção das mulheres

As barreiras que podem impedir a ascensão das mulheres nas organizações foram analisadas a partir das seguintes categorias: barreiras sociais, organizacionais e individuais. A Tabela 13 apresenta os resultados obtidos para os itens relacionados às barreiras sociais, apresentados na terceira parte do questionário.

Tabela 13
Barreiras sociais – a percepção das mulheres

Questões	Média	IC 95%	
		Inf	Sup
BSO1. Já fui interrompida por homens quando estava falando.	3,91	3,77	4,05
BSO2. Quando sou a única mulher na reunião, acho difícil ganhar suporte para minhas ideias.	3,19	3,05	3,32
BSO3. As minhas ideias somente parecem ser levadas a sério quando um homem as repete.	3,53	3,40	3,66
BSO4. A área em que eu trabalho é conhecida por ser “de mulher”.	2,46	2,32	2,61
BSO5. Trabalho em uma área que tem mais homens que mulheres.	3,37	3,21	3,54
BSO6. Minha formação é conhecida por ser tipicamente de mulheres	2,36	2,22	2,50
BSO7. Trabalho em uma função conhecida por ser masculina	2,63	2,48	2,77

Fonte: Dados da pesquisa, 2022.

As respondentes tendem a concordar que já foram interrompidas por homens quando estavam falando; que, quando são as únicas mulheres na reunião, acham difícil ganhar suporte para suas ideias; que as suas ideias parecem ser levadas a sério somente quando um homem as repete; e que trabalham em uma área com mais homens do que mulheres.

Elas tendem a discordar da afirmação de que a área em que trabalham seja conhecida por ser “de mulher”; que a formação seja conhecida por ser de mulher e que trabalhem em função conhecida por ser masculina.

A descrição dos resultados obtidos para as barreiras organizacionais é apresentada na Tabela 14.

Tabela 14
Barreiras organizacionais – a percepção das mulheres

Questões	Média	IC 95%	
		Inf	Sup
BOR1. O fato de ser mulher já me impediu de concorrer a cargos com mais responsabilidade.	2,91	2,78	3,04
BOR2. Já fui inferiorizada ao ser comparada com um homem.	3,28	3,14	3,42
BOR3. Colegas do sexo masculino realizam eventos sem a minha presença.	3,0	2,86	3,14
BOR4. O fato de ser mulher me exclui de eventos sociais da empresa.	2,35	2,22	2,48
BOR5. Fui impedida de assumir uma atividade na empresa por ser mulher.	2,25	2,13	2,38
BOR6. Sou apoiada por meus colegas homens.	2,22	2,12	2,32
BOR7. Tenho que me adaptar a comportamentos masculinos.	3,07	2,93	3,21
BOR8. Sinto que na empresa dão preferência a líderes homens.	3,43	3,30	3,57
BOR9. A mentalidade de “clube dos meninos” está presente no meu local de trabalho.	3,1	2,97	3,24
BOR10. Mulheres em cargos mais altos em minha organização dificultam meu trabalho.	1,98	1,87	2,08
BOR11. Mulheres de alta liderança na empresa protegem seu território.	2,89	2,77	3,02
BOR12. Mulheres na alta liderança na empresa ajudam outras mulheres a ter sucesso	2,28	2,18	2,39
BOR13. Sinto que ganho menos dinheiro do que os homens que ocuparam minha posição antes para mim.	3,26	3,11	3,41
BOR14. Sinto que sou avaliada de maneira diferente dos meus colegas homens.	2,89	2,75	3,03
BOR15. Sinto dificuldade de crescer na carreira na empresa em que eu atuo.	3,2	3,05	3,34
BOR16. Sinto mais dificuldades que os homens para assumir cargos de liderança.	3,21	3,07	3,36

Fonte: Dados de pesquisa, 2022.

Observa-se que, em geral, existe tendência de concordância da mulher nas respostas em relação a já ter sido inferiorizada ao ser comparada com um homem, sentir que na empresa dão preferência a líderes homens, sentir que ganha menos dinheiro do que os homens que ocuparam sua posição antes, sentir dificuldades de crescer na carreira na empresa e sentir mais dificuldades que os homens para assumir cargos de liderança.

Por outro lado, as mulheres tendem a discordar do fato de que ser mulher as exclui de eventos sociais na empresa, de terem sido impedidas de assumir atividade por ser mulher, de serem apoiadas por colegas homens, de mulheres em cargos mais altos na organização dificultarem seu trabalho e de que mulheres na alta liderança na empresa ajudam outras mulheres a ter sucesso.

Para os demais itens não se teve tendência de concordância nem de discordância. A Tabela 15 apresenta os resultados obtidos para os itens relacionados às barreiras individuais.

Tabela 15
Barreiras Individuais – a percepção das mulheres

Questões	Média	IC 95%	
		Inf	Sup
BIN1. Minimize minhas realizações ao falar com outras pessoas.	3,15	3,02	3,29
BIN2. Sou cautelosa ao me autopromover no trabalho.	3,82	3,72	3,92
BIN3. Espero ser reconhecida antes de falar em uma reunião.	3,17	3,05	3,29
BIN4. Eu defendo os direitos das mulheres no trabalho.	4,13	4,03	4,22
BIN5. Quando estou com problemas, tenho medo de envolver um homem por parecer incapaz.	2,39	2,26	2,52
BIN6. Tenho medo de pedir ajuda.	2,14	2,02	2,27
BIN7. Minha vida pessoal me impede de ter oportunidades de promoção no trabalho.	2,21	2,08	2,34
BIN8. Sinto que não estou preparada para estar no meu cargo.	1,79	1,68	1,89
BIN9. Sinto-me incapaz.	1,68	1,58	1,78

Fonte: Dados da pesquisa, 2022.

Observa-se que existe tendência de concordância das respondentes em relação a minimizar as realizações ao falar com outras pessoas, a serem cautelosas ao se autopromover no trabalho, a esperar serem reconhecidas antes de falar em uma reunião, a falar sobre os desafios que enfrentam no trabalho e a defender os direitos das mulheres no trabalho. Elas tendem a discordar de que, quando estão com problemas, têm medo de envolver o homem por parecerem incapazes; têm medo de pedir ajuda; a vida pessoal as impede de ter oportunidades de promoção; sentem que não estão preparadas para o cargo e se sentem incapazes.

Conclui-se que as barreiras sociais identificadas pelas participantes do estudo são: interrupções de falas, dificuldade de obter suporte das ideias quando são únicas em uma reunião, tendência de ter as ideias sendo mais aceitas quando os homens as repetem. Já nas barreiras organizacionais, os sinais de preconceito estão presentes, uma vez que as mulheres percebem que já foram inferiorizadas se comparadas com os homens. Elas identificam a preferência da empresa por líderes homens, acreditam que ganham menos que os homens, sentem dificuldades de crescer na carreira na empresa e para assumir cargos de liderança. Em relação às barreiras individuais, as mulheres que relatam minimizar suas ações ao falar com outras pessoas são cautelosas para se autopromover no trabalho, e, em uma reunião, esperam ser reconhecidas antes de falar. Existe entre as participantes um apoio às mulheres que demonstram ser defensoras do direito das outras mulheres no trabalho.

A próxima seção apresenta as possibilidades de ascensão na carreira na empresa Alpha segundo a percepção das mulheres.

4.5 Possibilidade de ascensão na carreira na empresa Alpha

A Tabela 16 apresenta os resultados relativos à quarta parte do questionário, com questões relativas à possibilidade de ascensão na carreira.

Tabela 16

Possibilidade de ascensão na carreira – a percepção das mulheres

Questões	Média	IC 95%	
		Inf	Sup
PAC1. Nesta empresa, desenvolver competências pessoais, como autoconfiança, assertividade e relacionamento interpessoal facilitam a ascensão na carreira.	4,47	4,41	4,54
PAC2. Nesta empresa, a formação acadêmica facilita a ascensão na carreira.	4,08	3,97	4,18
PAC3. Nesta empresa, a disposição para assumir novos desafios aumenta as chances de fazer carreira.	4,37	4,30	4,44
PAC4. Nesta empresa, ter um desempenho diferenciado aumenta as chances de fazer carreira.	4,27	4,17	4,36
PAC5. Nesta empresa, abrir mão da vida pessoal aumenta as oportunidades de fazer carreira.	3,3	3,16	3,45

Fonte: Dados de pesquisa, 2022.

Os resultados indicam que existe uma tendência de concordância com todos os itens: desenvolver competências pessoais e ter uma formação acadêmica facilitam a ascensão na carreira, bem como a disposição para assumir novos desafios, ter um desempenho diferenciado e abrir mão da vida pessoal.

Na próxima seção, são apresentados os resultados da comparação da percepção de percepção de ascensão na carreira, em razão de exercer cargo de liderança, conhecer as políticas e práticas e indicadores do NPS, usado nesta dissertação para mensurar o índice de satisfação das respondentes com a empresa.

4.5.1 Análise comparativa dos resultados

A Tabela 17 apresenta os resultados da percepção das mulheres entrevistadas sobre a possibilidade de ascensão na carreira em razão de exercer ou não cargo de liderança na empresa, ressaltando que 90% das respondentes não exercem cargo de liderança.

Tabela 17

Possibilidade de ascensão na carreira x cargo de liderança

Ascensão na carreira	Exerce Cargo de Liderança				P-valor
	Não		Sim		
	Média	DP	Média	DP	
Desenvolver competências pessoais, como autoconfiança, assertividade e relacionamento interpessoal, facilita a ascensão na carreira na empresa.	4,45	0,58	4,68	0,54	0,039**
A formação acadêmica facilita a ascensão de carreira na empresa.	4,09	0,93	3,97	1,14	0,570**
A disposição para assumir novos desafios aumenta as chances de fazer carreira na empresa.	4,36	0,64	4,45	0,68	0,475**
Ter um desempenho diferenciado aumenta as chances de fazer carreira na empresa.	3,25	1,29	3,77	1,15	0,031**
Abrir mão da vida pessoal aumenta as oportunidades de fazer carreira na empresa.	4,28	0,81	4,19	1,01	0,604*

Fonte: Dados da pesquisa, 2022.

Nota: ***, **, * Níveis de significância a 1%, 5%,10% respectivamente.

Existem diferenças significativas na percepção de líderes e não líderes em relação ao fato de desenvolver competências pessoais e ter desempenho diferenciado aumentar as chances de sucesso na carreira ($p < 0,05$), caso em que as líderes tendem a

concordar com mais força. Para as demais questões, não existem diferenças significativas entre as notas de líderes e não líderes (p -valor $< 0,05$).

A Tabela 18 apresenta os resultados da comparação entre a percepção de possibilidade de ascensão na carreira e o conhecimento sobre as políticas e práticas de equidade de gênero na empresa.

Tabela 18

Ascensão na carreira e conhecimento sobre as políticas e práticas de equidade de gênero

Ascensão na carreira	Conhece políticas e práticas				P-valor
	Não		Sim		
	Média	DP	Média	DP	
Desenvolver competências pessoais, como autoconfiança, assertividade e relacionamento interpessoal, facilita a ascensão na carreira na empresa.	4,38	0,60	4,53	0,57	0,027**
A formação acadêmica facilita a ascensão na carreira na empresa.	4,20	0,81	4,01	1,02	0,098*
A disposição para assumir novos desafios aumenta as chances de fazer carreira na empresa.	4,33	0,64	4,40	0,65	0,382
Ter um desempenho diferenciado aumenta as chances de fazer carreira na empresa.	3,05	1,25	3,44	1,28	0,010**
Abrir mão da vida pessoal aumenta as oportunidades de fazer carreira na empresa.	4,12	0,92	4,35	0,76	0,016**

Fonte: Dados da pesquisa, 2022.

Nota: ***, **, * Níveis de significância a 1%, 5%, 10% respectivamente.

Existem diferenças significativas entre respondentes que conhecem e que não conhecem as políticas e práticas de equidade de gênero em relação ao fato de desenvolver competências pessoais, ter desempenho diferenciado e abrir mão da vida pessoal aumentar as chances de sucesso na carreira (p -valor $< 0,05$). Respondentes que conhecem as políticas e práticas tendem a concordar com mais força com esses itens. Para as demais questões, não existem diferenças significativas.

A Tabela 19 apresenta a comparação entre a percepção de possibilidade de ascensão na carreira e a satisfação com a empresa, avaliada por meio do NPS.

Tabela 19

Possibilidade de ascensão na carreira e satisfação com a empresa (NPS)

Ascensão na carreira	NPS	P-valor
----------------------	-----	---------

	Detrator		Neutro		Promotor		
	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão	
Desenvolver competências pessoais, como autoconfiança, assertividade e relacionamento interpessoal, facilita a ascensão na carreira na empresa.	4,36	0,78	4,52	0,52	4,47	0,57	0,432
A formação acadêmica facilita a ascensão na carreira na empresa.	3,64	1,27	4,05	0,88	4,17	0,90	0,011**
A disposição para assumir novos desafios aumenta as chances de fazer carreira na empresa.	4,15	0,83	4,35	0,56	4,42	0,64	0,076*
Ter um desempenho diferenciado aumenta as chances de fazer carreira na empresa.	3,67	1,11	3,58	1,25	3,08	1,29	0,002***
Abrir mão da vida pessoal aumenta as oportunidades de fazer carreira na empresa.	3,91	1,04	4,31	0,69	4,31	0,84	0,031**

Fonte: Dados da pesquisa, 2022.

Nota: ***, **, * Níveis de significância a 1%, 5%, 10% respectivamente.

Existem diferenças significativas entre a percepção de possibilidade de carreira nos diferentes grupos de NPS no que se refere a desenvolver competências pessoais, ter desempenho diferenciado e abrir mão da vida pessoal, no sentido de aumentar as chances de sucesso na carreira.

Os promotores tendem a avaliar melhor a formação acadêmica e abrir mão da vida pessoal em relação aos detratores. Por outro lado, em relação ao desempenho diferenciado, os detratores tendem a concordar com maior intensidade que os detratores. Para as demais questões, não existem diferenças significativas.

Na próxima seção, apresenta-se a análise da relação entre políticas e práticas de equidade de gênero, barreiras e possibilidade de ascensão na carreira, por meio da modelagem de equações estruturais.

4.6 Relação entre políticas e práticas de equidade de gênero, barreiras e possibilidade de ascensão na carreira

4.6.1 Modelo de mensuração

Este tópico apresenta os resultados obtidos para o modelo de mensuração proposto. O modelo de mensuração avalia a relação entre as variáveis manifestas (itens do questionário) e os constructos estudados, indicando a magnitude dessa relação, bem como sua tendência e significância. Para construção do modelo de equações estruturais, seguiu-se o método Stepwise (Hair et al., 2009).

Foram avaliados os impactos de cada variável indicadora em sua variável latente de forma interativa. Inicialmente, foi construído um modelo que considera todas as variáveis e avalia a probabilidade de significância (p-valor), que indica a significância estatística do impacto desta em sua variável latente. Depois, avaliou-se a indicadora com maior p-valor e se esse valor ficou acima do nível de significância do estudo (0,05). Em caso positivo, essa variável foi retirada do modelo e um novo modelo foi construído. Esse passo foi seguido até que todas as variáveis apresentassem p-valor menor que 0,05, chegando-se, assim, ao modelo final. As características que não são descritas foram eliminadas do estudo.

A Tabela 20 mostra as cargas fatoriais obtidas para as questões da pesquisa referentes aos itens utilizados para mensurar cada um dos construtos estudados. Apresenta-se, no Apêndice D, a correspondência da codificação das questões que são utilizadas nessa tabela.

Tabela 20
Modelo fatorial

Questões	Políticas e Práticas RH	Barreiras Sociais	Barreiras Organizacionais	Barreiras Individuais	Ascensão na carreira	P-valor
PRH03	-0,4904	0,294	0,234	0,311	0,008	0,000***
PRH04	0,8169	-0,567	-0,619	-0,370	0,206	0,000***
PRH06	0,4006	-0,223	-0,312	-0,065	0,217	0,000***
PRH08	0,2807	-0,141	-0,239	-0,103	0,178	0,010**
PRH09	0,7306	-0,456	-0,421	-0,252	0,019	0,000***
BSO01	-0,5986	0,861	0,602	0,425	0,012	0,000***
BSO02	-0,5477	0,881	0,665	0,512	0,017	0,000***
BSO03	-0,5539	0,903	0,662	0,505	0,003	0,000***
BSO05	-0,1049	0,257	0,158	0,008	-0,010	0,017**
BOR01	-0,4407	0,515	0,711	0,392	-0,191	0,000***
BOR02	-0,4255	0,562	0,659	0,380	-0,092	0,000***
BOR03	-0,4471	0,512	0,629	0,364	-0,053	0,000***
BOR04	-0,3185	0,395	0,623	0,382	-0,055	0,000***
BOR05	-0,3734	0,457	0,701	0,338	-0,200	0,000***
BOR06	-0,3128	0,382	0,544	0,313	-0,148	0,000***
BOR07	-0,3948	0,469	0,593	0,458	-0,080	0,000***
BOR08	-0,6061	0,538	0,738	0,374	-0,079	0,000***
BOR09	-0,5321	0,603	0,741	0,406	-0,064	0,000***
BOR10	-0,1644	0,114	0,317	0,194	-0,095	0,001***
BOR11	-0,1216	0,190	0,216	0,165	-0,053	0,013**
BOR12	-0,1731	0,062	0,268	0,084	-0,172	0,002***
BOR13	-0,5317	0,479	0,708	0,388	-0,138	0,000***
BOR14	-0,4732	0,544	0,760	0,466	-0,152	0,000***
BOR15	-0,4299	0,447	0,635	0,364	-0,096	0,000***
BOR16	-0,5262	0,528	0,703	0,453	-0,148	0,000***
BIN01	-0,3822	0,519	0,503	0,821	0,044	0,000***
BIN02	-0,2986	0,370	0,344	0,677	0,048	0,000***
BIN03	-0,1537	0,287	0,280	0,516	0,086	0,000***
BIN05	-0,3605	0,425	0,510	0,766	-0,064	0,000***
BIN06	-0,2428	0,314	0,391	0,736	-0,043	0,000***
BIN07	-0,1094	0,085	0,153	0,340	-0,087	0,002***
BIN09	-0,1049	0,127	0,167	0,408	-0,139	0,000***
PAC02	0,2262	-0,002	-0,143	-0,001	0,807	0,000***
PAC03	0,0713	0,053	-0,080	0,039	0,817	0,000***
PAC05	0,1568	-0,023	-0,196	-0,067	0,734	0,000***

Fonte: Dados da pesquisa, 2022.

Nota: ***, **, * Níveis de significância a 1%, 5%, 10% respectivamente.

Em todos os casos estudados, as cargas fatoriais obtidas para os itens utilizados para mensurar os construtos apresentaram valores mais elevados justamente nessa variável latente, mostrando boa representatividade da variável estudada.

Avaliando a significância dos impactos das variáveis indicadoras e suas variáveis latentes, observa-se que o modelo final apresenta significância estatística para todos os itens, indicando que todas as variáveis influenciaram de forma significativa seu

construto. Na próxima seção, apresenta-se o modelo estrutural que correlaciona as variáveis latentes entre si.

4.6.2 Modelo estrutural

O modelo estrutural avalia as inter-relações entre os construtos do modelo (variáveis latentes), baseado nas hipóteses da pesquisa, indicando a magnitude dessa relação, bem como a sua tendência e significância. Os resultados obtidos pelo modelo PLS são descritos na Tabela 21.

Tabela 21
Significância das cargas fatoriais - modelo final

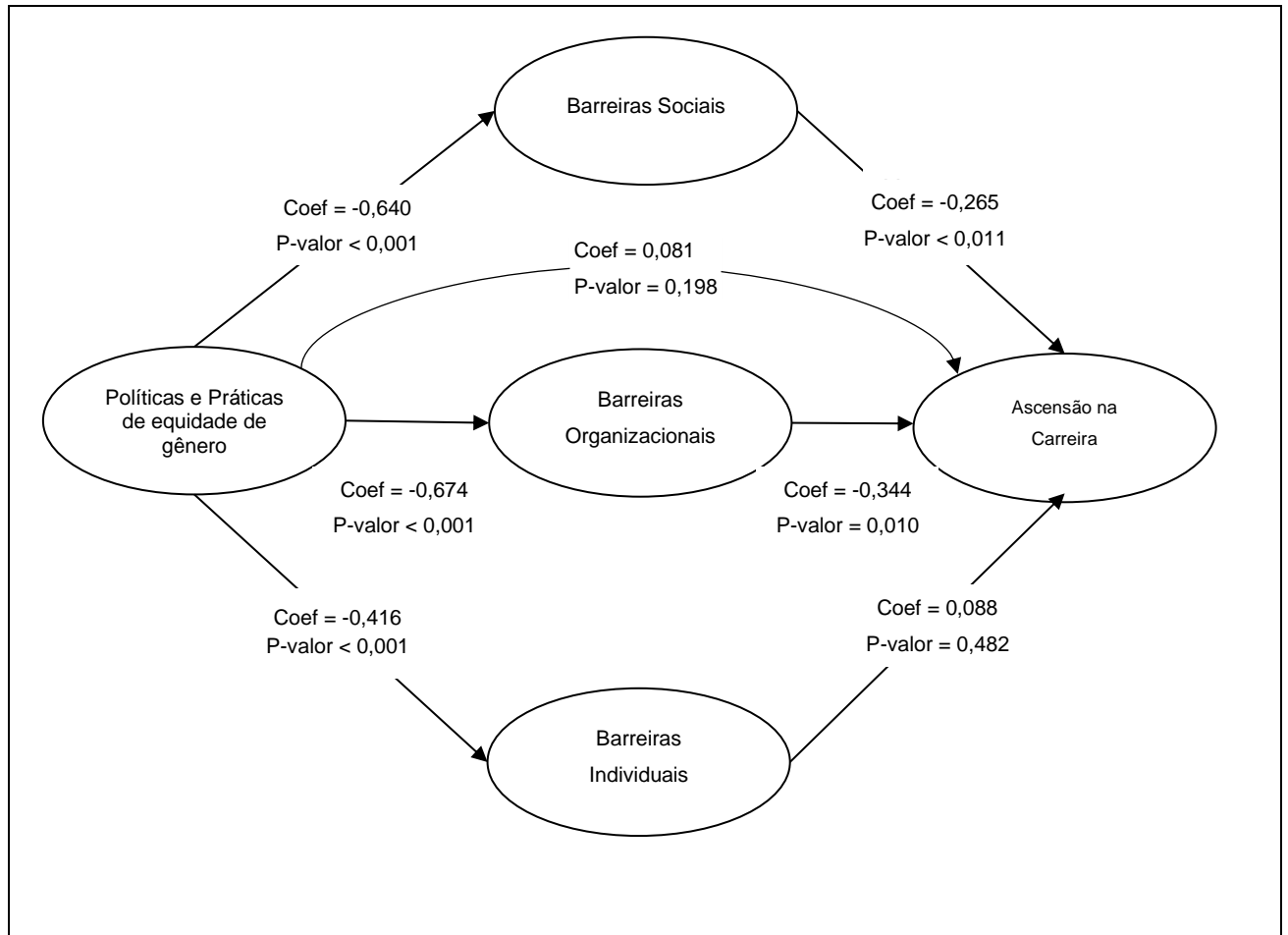
Relação	Coef.	P-valor
Políticas e práticas de equidade de gênero=> Barreiras sociais	- 0,640	0,000***
Políticas e práticas de equidade de gênero=> Barreiras organizacionais	-0,674	0,000***
Políticas e práticas de equidade de gênero => Barreiras individuais	-0,416	0,000***
Políticas e práticas de equidade de gênero => Ascensão na carreira	0,026	0,713*
Barreiras sociais => Ascensão na carreira	-0,265	0,011**
Barreiras organizacionais => Ascensão na carreira	-0,344	0,010**
Barreiras individuais => Ascensão na carreira	0,088	0,482

Fonte: Dados da pesquisa, 2022.

Nota: ***, **, * Níveis de significância a 1%, 5%, 10% respectivamente.

A Figura 3 apresenta o modelo estrutural estimado, com os coeficientes e sua significância estimada por meio de simulações *bootstrap*, resumindo os resultados obtidos.

Figura 3 - Modelo estrutural



Fonte: Dados da pesquisa, 2022.

As políticas e práticas de equidade de gênero impactam de forma significativa e negativa as barreiras sociais, organizacionais e individuais, no sentido de que quanto maior a percepção da existência de políticas e práticas de equidade de gênero, menor a percepção de barreiras sociais, organizacionais e individuais.

Já as barreiras sociais e organizacionais impactam de forma significativa e negativa a percepção de possibilidade de ascensão na carreira, no sentido de que quanto maior a percepção de barreiras sociais e organizacionais, menor a percepção de possibilidade de ascensão na carreira. As políticas e práticas de RH e as barreiras individuais não impactam de forma significativa a possibilidade de ascensão na carreira.

Apresentam-se, na Tabela 22, as medidas de qualidade do modelo estimado – Variância Média Extraída (AVE), o coeficiente de determinação estimado para cada

um dos construtos do modelo, além da confiabilidade composta para cada um dos constructos.

Tabela 22
Medidas de qualidade do modelo estrutural

Construtos	AVE	R²	Conf. Composta
Políticas e práticas de equidade de gênero	0,436		0,732
Barreiras sociais	0,602	0,410	0,840
Barreiras organizacionais	0,485	0,454	0,903
Barreiras individuais	0,401	0,173	0,813
Ascensão na carreira	0,619	0,195	0,829
Média	0,508	0,308	
R² Global (GoF)		0,396	

Fonte: Dados da pesquisa, 2022.

A validade convergente foi avaliada por meio da variância média extraída (AVE), que é uma medida de qualidade do modelo de mensuração, mostrando quanto as variáveis manifestas explicam dos constructos. Observe-se que as variáveis manifestas explicam 43,6% da variável Políticas e Práticas de RH, 60% das Barreiras Sociais, 48,5% das Barreiras Organizacionais, 40% das Barreiras Individuais e 62% de Ascensão na Carreira. A média geral de AVE do modelo criado foi igual a 51%.

Com relação à validade convergente, não foram observados problemas, tendo em vista que todos os itens utilizados para medir as variáveis latentes apresentaram cargas fatoriais elevadas em sua própria variável e que todos os casos apresentaram significância estatística.

Para avaliar a confiabilidade das escalas do modelo estrutural, utilizou-se a confiabilidade composta, tendo em vista as críticas relacionadas ao uso do Alfa de Crombach quando se testam constructos dentro de um modelo estrutural (Brown, 2006; Vehkalahti et al. 2006; Chin, 1998, p. 320). Assim, recomenda-se o uso da confiabilidade composta do constructo, sendo aceitáveis níveis acima de 0,7. Observa-se, na Tabela 22, que todos os construtos estudados apresentaram confiabilidade satisfatória.

A validade discriminante foi verificada pela comparação das cargas fatoriais de cada indicador com sua variável latente e com as outras variáveis latentes, verificando-se que, no geral, ela foi maior para a variável latente, se comparada aos demais construtos, o que comprova a validade discriminante do modelo estrutural.

O modelo construído foi capaz de explicar 41% da variabilidade das barreiras sociais, 45% da variabilidade das barreiras organizacionais, 17% da variabilidade das barreiras individuais e 19,5% da variabilidade de ascensão na carreira. A explicabilidade média das variáveis do modelo foi de 31%.

A modelagem de equações estruturais PLS não otimiza a função global, diferentemente da modelagem em equações estruturais baseadas em covariâncias (LISREL, por exemplo), não existindo, portanto, índices de validação global do modelo, como o Qui-quadrado nos modelos LISREL (Tenenhaus et al., 2005).

Tenenhaus et al. (2005) propõem um índice de adequação do modelo (Goodness of Fit, GoF), que é a média geométrica entre o R^2 médio (adequação do modelo estrutural) e a AVE média (adequação do modelo de mensuração).

Para o modelo aqui adotado (Tabela 22 e Figura 3), o GoF foi de 0,396, sendo interpretado como se fosse um coeficiente de determinação (R^2) geral, que considera tanto a adequação do modelo de mensuração AVE como a do modelo estrutural (R^2). Assim, o modelo global é capaz de explicar 39,6% das relações do modelo de mensuração e do modelo estrutural. Esse valor é considerado satisfatório, tendo em vista a complexidade do problema estudado e a significância obtida para os coeficientes estudados.

O modelo apresentado, embora considerado como modelo inicial, foi capaz de responder de forma satisfatória aos objetivos da pesquisa, sendo, assim, validado.

4.7 Discussão dos resultados

Um dos desafios que a empresa Alpha enfrenta é a inclusão de mulheres em todos os níveis hierárquicos, principalmente por ser do setor logístico, que tem como característica ser majoritariamente masculino. Os dados da evolução da presença das mulheres na Alpha em 21,82% corroboram estudos de Rodrigues (2017), que afirma que a mulher vem marcando presença em funções industriais e operacionais no mercado de trabalho, com presença cada vez mais expressiva nas empresas brasileiras.

A empresa Alpha demonstrou ter o tema “diversidade e inclusão” como uma das metas em seu planejamento estratégico. Por meio do Plano Diretor de Diversidade e Inclusão, as responsabilidades são atribuídas aos gestores da empresa, sendo gerenciadas e acompanhadas pela Gerência Geral de Gente. Tais aspectos são reforçados por Roberson (2019), que afirma que é importante que a pauta diversidade e inclusão esteja em lugar de destaque na agenda da alta liderança da empresa, o que demonstra a relevância da temática para a organização. Por meio de ações afirmativas, a empresa tem buscado oferecer oportunidades aos grupos discriminados, de modo que possam competir de forma igualitária com grupos mais favorecidos, em consonância com o destacado por Alves e Galeão-Silva (2004).

O trabalho de diversidade e inclusão da Alpha é sustentado por cinco pilares: gênero, raça e etnia, pessoas com deficiência, LGBTQIA+ e gerações), tendo sido o pilar “gênero” estudado nesta dissertação. A empresa trabalha em consonância com as melhores práticas para equidade de gênero, conforme identificado por Cutright (2016) e Gillespie et al. (2018). Entre tais práticas, destacam-se:

- a) fazer da diversidade um elemento fundamental da estratégia organizacional – a Alpha acompanha as ações de diversidade por meio do Relatório de Sustentabilidade e reporta seus dados publicamente;
- b) incorporar a diversidade nas organizações – a Alpha vem investindo na inclusão de mulheres em diversos níveis da organização e estabeleceu como meta alcançar 30% de mulheres em posições de alta liderança até 2025;
- c) engajar a alta administração nas práticas de diversidade – as metas são atribuídas às diretorias e cascadeadas pelas lideranças da empresa, que tem

investido no empoderamento das mulheres por meio da criação dos grupos de afinidades interseccionais;

- d) compartilhar as melhores práticas de diversidade – a Alpha está presente em fóruns e debates importantes relacionados ao tema, tendo aderido ao programa “Equidade é Prioridade”, um movimento da Rede Brasil do Pacto Global, apoiado pela Organização das Nações Unidas (ONU MULHERES BRASIL, 2021).

Observou-se que há um trabalho intencional de criação de práticas e políticas para inclusão das mulheres e melhoria do cenário para elas na empresa Alpha, na medida em que mais de 60% das respondentes afirmam conhecer as políticas e práticas de equidade de gênero da empresa Alpha. Elas consideram também que tais políticas e práticas são eficazes e aumentam a participação das mulheres na empresa. Corroborando dados da pesquisa do Instituto Ethos (2016), a Alpha adota medidas para conciliação do trabalho, família e vida pessoal, ofertando diferentes benefícios como o reembolso babá e creche, licença-maternidade estendida, sala de amamentação. Essas práticas corroboram outras citadas por Costa (2011) que visam conciliar a vida pessoal com a profissional. Essa autora ainda relata práticas de redução de jornada para conciliar trabalho e família, o que não foi observado na empresa Alpha.

As práticas e os programas de capacitação puderam ser observados nas ações de treinamento para liderança, programas de aceleração feminina e programa de mentoria da empresa Alpha. Uma das práticas mais citada pelas mulheres foi a de mentoria, sendo reconhecida por 39% das respondentes. Segundo Hezlett e Gibson (2007), a mentoria é uma intensa relação um a um, na qual um funcionário sênior e experiente (o mentor) proporciona assistência a um colega júnior, menos experiente (o mentoreado), de forma a elevar seu desenvolvimento pessoal e profissional. O investimento em treinamento e desenvolvimento é fator relevante na preparação das mulheres para assumir cargos de alta gestão, conforme destacado por Kealey (1999).

Ao analisar as barreiras presentes na Alpha, ainda se observa a presença de teto de vidro, manifestado nas barreiras percebidas pelas mulheres, nos diferentes níveis da hierarquia, tanto em funções operacionais quanto gerenciais, conforme descrito por

Mendes (2017). Segundo Andrade (2010), o teto de vidro constitui-se como barreiras sutis que dificultam a ascensão de mulheres aos cargos de comando das empresas.

No que se refere às barreiras sociais na empresa Alpha, as mulheres apontaram que já foram interrompidas por homens enquanto falavam (3,91); que, quando são as únicas mulheres na reunião, acham difícil ganhar suporte para suas ideias (3,19); que as suas ideias parecem ser levadas a sério somente quando um homem as repete (3,53) e que trabalham em uma área com mais homens do que mulheres (3,37). Observa-se, assim, o controle da voz das mulheres definindo espaços e estabelecendo restrições em relação a quando e como mulheres contribuem para a conversação e, conseqüentemente, para as decisões organizacionais, conforme destacado por Diehl e Dzubinski (2016) e Diehl et al. (2020). Segundo Lahti (2013) e Diehl e Dzubinski (2016), essas barreiras impactam a ascensão de mulheres, principalmente para cargos de liderança. Tomando-se como referência o critério estatístico utilizado para avaliar as questões – itens cujo intervalo de confiança for maior que o ponto médio das questões (3) indicam favorabilidade, enquanto resultados com intervalo abaixo do ponto médio indicam tendência desfavorável –, observa-se que a média simples das sete questões referentes a barreiras sociais (3,08) indica um posicionamento neutro das respondentes, o que já pode ser um resultado das políticas e práticas de equidade de gênero implantadas pela Alpha.

Em relação aos resultados referentes às barreiras organizacionais, não foram identificadas ações que remetessem à redução de desigualdades salariais entre homens e mulheres na Alpha. Seggiaro (2017) caracteriza a discriminação salarial a partir do fato de as mulheres ganharem menos que os homens. Confirma-se a discriminação na empresa Alpha, na medida em que 44% das entrevistadas percebem que ganham menos que os homens que ocuparam sua posição anteriormente (média = 3,26). Analisando-se os dados salariais da área de Gente, essa diferença atualmente gira em torno de 2,5%, o que é bem abaixo de dados do mercado, em que, segundo o IBGE (2018), mulheres recebem 20,5% a menos que homens nas mesmas funções.

Além da desigualdade salarial, as respondentes indicaram que, apesar de existirem mulheres em cargo de supervisão (média = 4,08), discordam de que haja quantidade

suficiente de mulheres em cargos de nível de gerência, gerência geral e diretoria na empresa (1,80). Também discordam de que homens e mulheres sejam tratados de maneira igualitária nas decisões da empresa (2,57). Nesse sentido, faltam modelos a serem seguidos, ou seja, apesar de existirem mulheres em cargos de liderança, esse número é insuficiente, não sendo capaz de incentivar outras mulheres a buscarem ascender na carreira, o que constitui uma barreira que dificulta ou limita a inserção feminina na hierarquia organizacional, segundo Sabharwal (2015).

As respondentes tendem a concordar que já se sentiram inferiorizadas ao serem comparadas com um homem (3,28) e que sentem dificuldades para crescer na carreira na empresa (3,2), além de sentirem mais dificuldades que os homens para assumir cargos de liderança (3,21). Segundo Diehl et al. (2020), essas barreiras enfrentadas pelas mulheres na progressão de suas carreiras, principalmente para liderança, advêm dos “privilégios masculinos”, que podem dominar o ambiente organizacional. Tais aspectos, segundo Einarsdottir et al. (2018), fazem com que mulheres tenham sua autoconfiança e expectativas em relação à ascensão profissional diminuídas, ao perceberem uma estrutura organizacional predominantemente masculina, o que pode se agravar na Alpha, por ser esta uma empresa de logística, em que, historicamente, há predominância de homens em todos os setores.

Ciente dessas questões, a Alpha realizou uma série de treinamentos para conscientização das equipes em relação aos vieses inconscientes. Pereira (2020) revela que a tomada de consciência sobre o impacto negativo dos vieses de gênero seria o primeiro passo para eliminá-los. Entretanto os treinamentos, embora sejam uma alavanca importante de conscientização, não são suficientes para eliminar o preconceito.

Muito embora esses resultados demonstrem a existência de barreiras organizacionais, algumas delas parecem já ter enfraquecido na empresa Alpha. As respondentes destacaram não terem se sentido excluídas de eventos sociais da empresa pelo fato de serem mulheres (2,35) ou impedidas de assumir posições de maior complexidade (2,25). Elas discordaram da possibilidade de que mulheres em cargos de comando dificultem o seu trabalho (1,98). Tais aspectos podem indicar que, apesar de a empresa Alpha ser predominantemente masculina, as mulheres não sentem

necessidade de assumir posturas masculinas no ambiente de trabalho, contrapondo-se a Muraro (1990), que indica ser essa uma estratégia de sobrevivência usada por muitas mulheres em espaços que são considerados masculinos.

Observa-se ainda que a média simples das 16 questões (2,83) indica tendência a discordância sobre a existência das diferentes barreiras organizacionais. Pode-se, portanto, inferir que as políticas práticas de equidade de gênero hoje existentes na Alpha já estejam gerando resultados no sentido de reduzir a percepção sobre algumas barreiras organizacionais.

Na análise das barreiras individuais, destacam-se as médias mais baixas para discordância das respondentes quanto a se sentirem incapazes (1,68) ou de não se sentirem preparadas para exercer o cargo (1,79). No entanto as mulheres relatam minimizar suas realizações ao falar para outras pessoas (3,15), demonstram ser cautelosas ao se autopromover no trabalho (3,82) e esperam ser reconhecidas antes de falar em reuniões (3,17). Houve ainda um alto grau de concordância no tocante a defenderem os direitos das mulheres no trabalho (4,13). Esses resultados corroboram estudos de Lahti (2013), Diehl e Dzubinski (2016) e Diehl et al. (2020), que apontam essas barreiras como impeditivos para as mulheres ascenderem a carreiras de liderança. Esse comportamento provavelmente está relacionado ao ambiente em que elas estão inseridas, às barreiras sociais e organizacionais que intimidam a maior parte das mulheres a expor e valorizar seu trabalho. O menor resultado encontrado refere-se às barreiras individuais (2,72), indicando desfavorabilidade ou menor nível de concordância quanto à existência das barreiras individuais.

Em relação à ascensão na carreira, as mulheres indicaram, como fatores que facilitam essa possibilidade na Alpha, desenvolver competências pessoais como autoconfiança, assertividade e relacionamento pessoal (4,47), assim como descrito por Pontes (2017), e a formação acadêmica (4,08), o que é coerente com achados de Powell (2000) no sentido de fazer parte do projeto de progressão na carreira de mulheres executivas o ato de investir em educação. É provável que esse fator reflita o alto nível de formação das mulheres participantes do estudo – 27,7% das mulheres têm curso superior, 47,9% têm especialização e 6,8% têm mestrado.

Outro fator importante presente na pesquisa refere-se ao fato de que, para crescer na carreira, as mulheres devem estar dispostas a assumir novos desafios (4,37), ter desempenho diferenciado, que as credencie para novas posições (4,27), e abrir mãos da vida pessoal (3,3), o que, conforme Thomas (2017), demonstra que o conflito trabalho/família está presente nas mulheres da empresa Alpha. Destaca-se ainda que as mulheres que conhecem as políticas e práticas de equidade e que exercem cargo de líderes tenderam a concordar com mais força com o fato de que, para crescerem na carreira, devam desenvolver competências pessoais de autoconfiança, assertividade e relacionamento interpessoal, e ter desempenho diferenciado que as credencie para o próximo passo de carreira.

Os resultados do estudo atestaram que o modelo proposto foi capaz de explicar 39,6% das relações entre os construtos. Esse valor é considerado satisfatório, tendo em vista a complexidade do problema estudado e a significância obtida para os coeficientes estudados. O modelo estrutural avaliou e comprovou as inter-relações entre os constructos (variáveis latentes), baseado nas hipóteses formuladas nesta pesquisa.

A partir da análise da inter-relação entre os construtos, comprovou-se que as políticas e práticas de equidade de gênero impactam de forma significativa e negativa as barreiras sociais, organizacionais e individuais, ou seja, quanto maior a percepção de existência de políticas e práticas, menor a percepção da existência de barreiras sociais, organizacionais e individuais. Os dados revelaram que, quanto menor a percepção de barreiras sociais e organizacionais, maior a percepção de possibilidade de ascensão na carreira. Este estudo demonstrou ainda que as políticas e práticas de equidade de gênero e as barreiras individuais não impactam de forma significativa a ascensão na carreira.

Conforme discutido anteriormente, a Alpha apresenta políticas e práticas de equidade de gênero afirmativas, podendo-se concluir que elas contribuíram para reduzir os vieses e preconceitos de gênero estabelecidos pelas barreiras, e que essa redução contribuiu para aumentar a percepção de possibilidade de ascensão na carreira. Dessa forma, evidenciou-se que investir em políticas e práticas de equidade de gênero reduziu as percepções de barreiras, o que impactou positivamente a percepção de ascensão na carreira.

Entretanto observou-se que não existe relação significativa e direta entre políticas e práticas de equidade desenvolvidas pela empresa Alpha e a percepção de possibilidade de ascensão na carreira. Esse resultado precisa ser mais bem investigado, até mesmo porque, de certa maneira, confirma estudo realizado por Vilela et al. (2020), que não evidenciou associação entre as práticas de RH e a percepção de equidade de gênero nas empresas pesquisadas, destacando-se que 62,47% dessas empresas não possuíam efetivamente práticas de equidade de gênero.

Neste estudo é possível identificar que existem indícios de avanços relativos à superação das barreiras organizacionais, mesmo considerando que as políticas e práticas não estejam organizadas suficientemente no sentido de criar facilitadores para a ascensão na carreira das mulheres.

5 Conclusão

O presente estudo discute o tema equidade de gênero nas organizações. A literatura demonstra diferenças entre o gênero masculino e o gênero feminino, impondo às mulheres barreiras e dificuldades para a construção da trajetória profissional, bem como para a inserção no mercado de trabalho. As mulheres que têm objetivo de ascender na carreira para posições de liderança enfrentam uma série de barreiras que podem dificultar ou até mesmo impedir a chegada delas a posições mais estratégicas. O estabelecimento de políticas e práticas de equidade de gênero nas empresas pode ser compreendido como as ações intencionalmente criadas e direcionadas para proporcionar o aumento do número de mulheres dentro da empresa, além da retenção dessas profissionais.

O objetivo desta dissertação foi alcançado ao demonstrar a relação entre políticas e práticas de equidade de gênero, a percepção de barreiras e a possibilidade de ascensão na carreira das mulheres, na Empresa Logística Alpha. Para tanto, foi realizada uma pesquisa quantitativa, do tipo survey, em uma empresa de logística, aqui denominada Alpha. Foi aplicado um questionário às 1016 mulheres, obtendo-se o retorno de 311 questionários válidos. Os dados foram tratados por meio de estatística descritiva e multivariada, utilizando-se a Modelagem de Equação Estrutural.

A partir dos documentos fornecidos pela empresa, foi possível analisar as políticas e práticas de equidade de gênero atualmente presentes na organização. A maioria das práticas atuais foi criada ou revisada pela equipe de recursos humanos da empresa em parceria com o grupo de afinidades, formado por mulheres. Esse movimento de parceria para a criação das práticas com os grupos de afinidades constitui um fator importante para a disseminação das ações da empresa em prol da equidade de gênero. Destaca-se, ainda, que são as próprias mulheres que atuam na formulação dessas práticas de equidade de gênero na empresa Alpha.

A Alpha é uma empresa de grande porte, presente em 10 estados brasileiros, contando, atualmente, com cerca de 7.500 empregados, sendo 1.016 mulheres, em diferentes níveis hierárquicos. Esse número corresponde a cerca de 13% do total de

empregados, tendo-se observado um aumento de 69% em relação ao ano de 2017. Os resultados da pesquisa indicaram que a empresa Alpha vem investindo em políticas e práticas de equidade de gênero desde o ano de 2018, com o intuito de ampliar a participação feminina em seu quadro de pessoal. A empresa também vem priorizando essa questão em suas pautas estratégicas, por meio de ações afirmativas e, com isso, vem alcançando resultados adequados, conforme indicadores da área. As estratégias utilizadas pela empresa estão pautadas em orientações de instituições de referência no tema, como ONU Mulheres, MM360 e Consultoria Mackenzie, que têm a intenção clara de aumentar a presença das mulheres na empresa. Atualmente, a Alpha tem, em seu planejamento estratégico, a meta de atingir 30% de mulheres em posições de alta liderança até 2025. Os indicadores de desempenho da empresa até o ano de 2021 indicaram a evolução de 14% no número de mulheres na alta liderança (diretoria e gerência).

As trabalhadoras da empresa Alpha apresentam uma média de 33 anos de idade, são casadas e sem filhos. A maioria possui ensino superior e exerce o cargo de analista, o que retrata a atual situação da companhia, com participação minoritária das mulheres em posições de liderança (10%). Essa menor participação das mulheres líderes pode ser justificada pela menor proporção de mulheres no quadro de pessoa da Empresa Alpha (cerca de 13% do total de empregados), sendo também um indicativo da necessidade de políticas mais afirmativas.

Após analisar as políticas e práticas informadas pela empresa como ações voltadas para a equidade, foi realizada a comparação delas sob o ponto de vista das respondentes da pesquisa, verificando-se o nível de conhecimento das mulheres sobre tais ações, bem como a efetividade destas. A percepção das mulheres sobre essas políticas e práticas de equidade de gênero é positiva, destacando-se que conhecem os programas Mentoria Feminina, Grupo de Afinidades, Licença-Maternidade Estendida, Auxílio Creche/Babá, Meta de Mulheres da ONU, entre outros. Observou-se ainda que algumas práticas como formação da liderança, meta de seleção de mulheres para posições operacionais, treinamento sobre vies inconsciente, obrigatoriedade de entrevista de desligamento para mulheres e sala de amamentação, embora presentes são pouco reconhecidas. Nesse sentido, destaca-

se que além de implantar as práticas torna-se necessária a sua divulgação entre as mulheres para que se tornem efetivas.

Por outro lado, as respostas indicaram que ainda não existe igualdade de oportunidade para homens e mulheres na empresa, apesar de já ser possível perceber uma evolução em relação ao número de mulheres na empresa e uma maior aceitação do comportamento feminino, destacando-se que elas não precisam assumir posturas masculinas no ambiente laboral. Ressalte-se que a existência de políticas e práticas favorece a indicação da empresa para outras mulheres. Elas percebem a existência de metas para contratação de mulheres e a efetividade das ações voltadas para a contratação do público feminino, evidenciando-se que a área de recrutamento da empresa contrata mulheres de maneira intencional, por meio de divulgação de vagas exclusivas. Essas práticas de contratação e metas voltadas para a admissão de público feminino, seja em posições de liderança, seja em outros cargos, são intencionais e constam do planejamento estratégico da empresa, já resultando na percepção positiva da evolução da presença das mulheres na organização.

Apesar de se verificar a presença de mulheres em cargos de liderança na empresa, não há um número suficiente de mulheres, principalmente nos níveis hierárquicos mais altos. Nesse ponto, observa-se que a admissão de mulheres acontece em níveis menos estratégicos e que ainda não se tem um número suficiente de contratações nas posições de comando e alta gestão da empresa. As contratações ou promoções internas são realizadas nos cargos administrativos, operacionais e de supervisão, confirmando-se, assim, as dificuldades de as mulheres ascenderem ao nível estratégico. Esse é um ponto de atenção para a empresa Alpha, no sentido de estabelecimento de práticas efetivas de equidade de gênero.

O estudo demonstrou que políticas e práticas de equidade de gênero impactam de forma significativa as barreiras sociais, organizacionais e individuais, uma vez que quanto maior a percepção de existência das políticas e práticas de equidade de gênero, menor a percepção de barreiras sociais, organizacionais e individuais. Pode-se concluir que as políticas e práticas de equidade de gênero contribuem para a redução das barreiras percebidas pelas mulheres. Continuar investindo as políticas e práticas de equidade de gênero, ampliá-las e torná-las cada vez mais reconhecidas

pelas mulheres pode impactar de forma positiva a inserção de mulheres e, como consequência, a retenção e o aumento do número de mulheres na empresa. Os dados ainda sugerem que ao criar políticas e práticas de equidade de gênero, a empresa deve analisar as barreiras existentes para elaborar as ações eficientes que contribuam para um ambiente organizacional propício para a presença, permanência e ascensão das mulheres a cargos de maior complexidade.

Observou-se que as barreiras sociais e organizacionais impactam de forma positiva e significativa a possibilidade de ascensão na carreira, no sentido de que quanto maiores as barreiras sociais e organizacionais, menor a possibilidade de ascensão na carreira. As políticas e práticas de equidade de gênero e as barreiras individuais não impactam de forma significativa a ascensão na carreira. Pode-se inferir que o fortalecimento individual das mulheres, por si só, não se mostra suficiente para fazê-las ascender a cargos de maior relevância na organização, sendo necessária a criação de um ambiente organizacional propício, reduzindo-se preconceitos e vieses, principalmente entre os líderes, que são os tomadores de decisão da empresa.

Os resultados revelam que investir em políticas e práticas de equidade de gênero pode contribuir para a melhoria de cenário de percepção de barreiras dentro da empresa e, dessa forma, promover melhores perspectivas de carreira para as mulheres. Os resultados sugerem que essas mulheres, ao construírem suas carreiras em um ambiente majoritariamente masculino, mostram-se fortalecidas em relação a sua própria capacidade, entendem o seu valor profissional e se consideram prontas para os desafios que têm de enfrentar, buscando crescer para posições mais relevantes. Essa postura confiante demonstrada pelas mulheres do estudo pode estar relacionada às ações da empresa, como os treinamentos, desenvolvimento das mulheres e grupos de afinidades.

Na pesquisa realizada na empresa Alpha, confirmou-se que investir em políticas e práticas para equidade de gênero reduz as percepções de barreiras e aumenta as possibilidades de ascensão na carreira das mulheres. Evidenciou-se, ainda, a necessidade de melhor organização e divulgação dessas ações para que se tornem realmente efetivas no sentido de potencializar a carreira das mulheres.

Os resultados apresentados neste estudo podem ser generalizados para a população da empresa quanto às estimativas estatísticas. Mas, por ser um estudo de caso, não permite generalizações a outras populações. Entretanto cumpriu a sua função de generalização teórica, a partir da estruturação e confirmação do modelo proposto, o que pode sugerir novas possibilidades de generalização para outros grupos de estudo. Sugere-se a realização de futuras pesquisas com mulheres trabalhadoras em diferentes empresas no Brasil.

Apesar de o estudo ter identificado relação significativa e negativa entre políticas e práticas de equidade de gênero e barreiras, bem como entre barreiras e possibilidade de ascensão na carreira, não foi identificada relação entre as políticas e práticas de equidade de gênero e a possibilidade de ascensão na carreira, aspecto que teria apoio na teoria. Nesse sentido, sugerem-se estudos futuros, visando aprofundar e esclarecer essa questão.

Em termos de contribuição para a empresa Alpha, este estudo propiciou um diagnóstico da percepção das mulheres sobre suas políticas e práticas de equidade de gênero, bem como sobre as barreiras e a possibilidade de ascensão feminina na carreira. Nesse sentido, pode possibilitar a potencialização de ações afirmativas de gênero e a melhoria da comunicação e divulgação das ações realizadas na busca por equidade de gênero. Destaca-se, ainda, a comprovação de que as ações hoje implantadas pela empresa estão na direção correta para o alcance de resultados e melhorias no cenário de equidade de gênero na empresa.

Este estudo também contribui para o conhecimento científico, tendo em vista a possibilidade de generalização teórica. Avança na construção de um modelo que propicia a análise de políticas e práticas, barreiras e possibilidades de carreira das mulheres. Confirmou-se o modelo estrutural apresentado, bem como o questionário utilizado. Portanto conclui-se que políticas e práticas de equidade de gênero, entendidas como um conjunto de boas práticas de gestão de pessoas que visem à reversão do quadro de desigualdade entre homens e mulheres nas organizações, tendem a facilitar o acesso às oportunidades de ascensão na carreira de mulheres, na medida em que atuam na percepção sobre as barreiras de gênero. As barreiras sociais, que dizem respeito à influência do meio social e dos papéis esperados das

mulheres, bem como as organizacionais, relacionadas à cultura organizacional, influenciam a percepção de possibilidade de ascensão na carreira. Quanto menor essas barreiras, maior a possibilidade de ascensão na carreira para mulheres. Já as barreiras em âmbito individual, que se referem à percepção sobre as próprias competências das mulheres, não influenciam a possibilidade de ascensão na carreira. O resultado das políticas e práticas de equidade de gênero nas organizações é mediado pelas barreiras de gênero, que devem, portanto, ser foco para a promoção de equidade de gênero, de maneira a proporcionar maiores chances de as mulheres avançarem em suas carreiras na empresa.

Referências

- Abramo, L. W. (2000). A situação da mulher latino-americana: O mercado de trabalho no contexto da reestruturação. In D. G. Delgado, P. Cappellin, & V. Soares (Orgs.), *Mulher e trabalho: Experiências de ação afirmativa* (pp. 111-134). São Paulo: Boitempo.
- Abramo, L. W. (2007). *A inserção da mulher no mercado de trabalho: Uma força de trabalho secundária?* (Tese de Doutorado em Sociologia. Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil). DOI: <https://doi.org/10.11606/T.8.2007.tde-23102007-141151>
- Abramo, L. W. (2010). Introdução. In L. Abramo. *Igualdade de gênero e raça no trabalho: Avanços e desafios* (p. 15-48). Brasília, DF: OIT.
- Alves, M. A., & Galeão-Silva, L. G. (2004). *A crítica da gestão da diversidade nas organizações*. *Revista ERA*, 44(3), 20-29.
- Andrade, S. R. de. (2010). Eu sou uma pessoa de tremendo sucesso! Trajetórias, identidades e representações de mulheres executivas. *Anais do X Encontro Nacional de História Oral*, Universidade Federal de Pernambuco – UFPE, Centro de Filosofia e Ciências Humanas, Recife, PE, Brasil.
- Arrow, K. (1998). What has economics to say about racial discrimination? *Journal of Economics Perspectives*, 12(2), 91-100.
- Bassanezi, Carla. (2004). Mulheres dos anos dourados. In M. D. Priori (Org.). *História das mulheres no Brasil* (7a ed., pp.607-639). São Paulo: Contexto.
- Bhattacharya, S.; Bhattacharya, S.; Mohapatra, S. (2018). Enablers for advancement of women into leadership position: A study based on IT/ITES sector in India. *International Journal of Human Capital and Information Technology Professionals (IJHCITP)*, 9(4), 1-22.
- Barreiro, J. H. L. C. D., Nabosne, I. P., Menezes, R. T., & Matsumoto, A. S. (2015). Diversidade nas organizações: Uma análise de resultados. *Anais do XI Congresso Nacional de Excelência em Gestão*, 8(1), 2-16. Recuperado de http://www.inovarse.org/sites/default/files/T_15_353_11.pdf
- Becker, G. S. (1971). *The economics of discrimination*. The University of Chicago press.
- Berg, Maxine. (1991). Women's work and the industrial revolution. *ReFresh Recent Findings of Research in Economic & Social History*, Lowe, 12, 23-36.
- Biroli, F. (2016). Divisão sexual do trabalho e democracia. *Dados*, 59(3), 719-754. <https://doi.org/10.1590/00115258201690>
- Brasil. Resolução nº 510. (2016, 7 de abril de. 2016). Dispõe sobre as diretrizes e as normas regulamentadoras de pesquisa envolvendo seres humanos. Brasília, DF:

- Conselho Nacional de Saúde. Recuperado de <http://conselho.saude.gov.br/resolucoes/2016/reso510.pdf>
- Correia, K. S. A. (2003). Metodologia para diagnóstico de problemas e fatores causadores sob o enfoque da informação – Matriz PCI. Dissertação de mestrado, Universidade Federal de Itajubá, Itajubá, MG, Brasil.
- Brown, T. A. (2006). *Confirmatory factor analysis for applied research*. New York: The Guilford Press.
- Bruschini, C. (2000). Gênero e trabalho no Brasil: novas conquistas ou persistência da discriminação? In M. I. B. da Rocha (Org.). *Trabalho e gênero: Mudanças, permanências e desafios* (pp. 13-58). São Paulo: Editora 34.
- Bruschini, C., & Lombardi, M. R. (1999). A bipolaridade do trabalho feminino no Brasil: O emprego doméstico e as “novas” ocupações. *Mulher e Ocupação*, 110(1), 67-104.
- Bruschini, C., & Puppim, A. B. (2004). Trabalho de mulheres executivas no Brasil no final do século XX. *Cadernos de Pesquisa*, 34(121), 105-138.
- Cappellin, P. (2008). As desigualdades impertinentes: Telhado, parede ou céu de chumbo? *Niterói*, 9(89), 89-126.
- Carreira, D., Menchu, A., & Moreira, T. (2006). *Mudando o mundo: A liderança feminina no século 21*. São Paulo: Cortez.
- Carvalho, A. V., & Nascimento, L. P. (1997). *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Pioneira.
- Cembranel, P., Cardoso, J., & Floriano, L. (2020). Mulheres em cargos de liderança e os desafios no mercado de trabalho. *Revista de Ciências da Administração*, 22(57), 57-67.
- Chawla, S., & Sharma, R. R. (2016). How women traverse an upward journey in Indian industry: multiple case studies. *Gender in Management: An International Journal*, 31(3), 181-206.
- Chies, P. V. (2010). Identidade de gênero e identidade profissional no campo de trabalho. Recuperado de https://www.scielo.br/j/ref/a/vNpYg8vTqCJ5_vxqCz9K_fKVR/?lang=pt
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. In G. A. Marcoulides (Ed.). *Modern methods for business research* (pp. 295-336). USA: Lawrence Erlbaum Associates.
- Clavery, S. (2020). *Isso é employer branding?!: Um livro para (des)construir tudo aquilo que você (acha que) sabe (ou não) sobre o tema*. São Paulo: Leader.

- Coelho, D. (2006). Ascensão profissional de homens e mulheres nas grandes empresas brasileiras. In J. A. Negri, F. Negri, & D. Coelho (Orgs.). *Tecnologia, exportação e emprego* (pp. 143-158). Brasília, DF: IPEA.
- Costa, C. (2011). *As práticas de gestão de recursos humanos que conciliam a tripla jornada: A perspectiva dos trabalhadores estudantes do ensino superior*. (Dissertação de Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos, Escola Superior de Ciências Empresariais do Instituto Politécnico de Setúbal, Setúbal, Portugal).
- Cotter, D. A., Hermsen, J. M.; Ovadia, S., & Vanneman, R. (2001). The glass ceiling effect. *Social Forces*, 80(2), 655-681.
- Cunha, A. C. C., & Spanhol, C. I. D. (2014). Liderança feminina: Características e importância da identidade da mulher. *Saber Humano*, 4(5), 91-114. Recuperado de <https://saberhumano.emnuvens.com.br/sh/article/view/54>
- Cutright, C. (2016). An overview of "Doing Gender" in women's organizations. *TPA - Teoria e Prática em Administração*, 6(1), 1-15.
- Dambrin, C., & Lambert, C. (2012). Who is she and who are we? A reflexive journey in research into the rarity of women in the highest ranks of accountancy. *Critical Perspectives on Accounting*, 23(1), 1-16.
- Dickens, L. (1998). What HRM means for gender equality. *Human Resource Management Journal*, 8, 23-40.
- Diehl, A. B., & Dzubinski, L. M. (2016). Making the invisible visible: A cross-sector analysis of gender-based leadership barriers. *Human Resource Development Quarterly*, 27(2), 181-206. doi:10.1002/hrdq.21248
- Diehl, A. B., Stephenson, A. L., Dzubinski, L. M., & Wang, D. C. (2020). Medindo o invisível: Desenvolvimento e validação multissetorial da escala de preconceito de gênero para mulheres líderes. *Human Resource Development Quarterly*, 31(3), 249-280. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21389>
- Dutra, Joel Souza. A gestão de carreira. In M. T. Fleury (Org.). *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente, 2002.
- Eagly, A., Carli, L. (2007). Women and the labyrinth of leadership. *Harvard Business Review*, 85(9), 62-71.
- Efron, B. (1979). Bootstrap methods: Another look at the jackknife annals of statistics 7: 1–26. *View Article PubMed/NCBI Google Scholar*, 24.
- Einarsdottir, U. D., Christiansen, T. H., & Kristjansdottir, E. S. (2018). "It's a man who runs the show": How women middle-managers experience their professional position, opportunities, and barriers. *Sage Open*, 8(1), 2158244017753989
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (6a ed.). São Paulo: Atlas.

- Gillespie, J. J., Dunsire, D., & Luce, C. B. (2018). Attaining gender parity: Diversity 5.0 and 10 best practices for global health care organizations. *The Health Care Manager, 37*(3), 195-204.
- Gonçalves, G., Sousa, C., Silva, T., Santos, J., & Korabik, K. (2018). Portuguese mothers and fathers share similar levels of work-family guilt according to a newly validated measure. *Sex Roles, 78*(3-4), 194-207.
- Grant Thornton International. (2019). *Women in business: Construindo um plano de ação*. Recuperado de <https://www.grantthornton.com.br/insights/artigos-e-publicacoes/women-in-business-2019/>
- Hair, J. F., Jr., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2009). *Análise de dados multivariados* (6a ed.). Upper Saddle River: Prentice-Hall.
- Hancock, B. (2002). Trent focus for research and development in primary health care: An introduction to qualitative research. Nottingham: Trent Focus.
- Hezlett, S. A., & Gibson, S. K. (2007). Linking mentoring and social capital: Implications for careers and organization development. *Advances in Developing Human Resources, 9*, 384-412.
- Higgins, M. C., & Kram, K. E. (2001). Reconceptualizing mentoring at work: A developmental network perspective. *Academy of Management Review, 26*(2), 264-288.
- Hirata, H. (2002). Globalização e divisão sexual do trabalho. *Cadernos Pagu, (17/18)*, 139-156.
- Hirata, H. (2015). *Mudanças e permanências nas desigualdades de gênero: Divisão sexual do trabalho numa perspectiva comparativa*. Recuperado de <https://library.fes.de/pdf-files/bueros/brasilien/12133.pdf>
- Hoobler, J., Wayne, S., & Lemmon, G. (2009). Bosses perceptions of family-work conflict and women's promotability: Glass ceiling effects. *Academy of Management Journal, 52*(5), 939-957.
- Hoyenga, K. B., & Hoyenga K. T. (1993). *Gender-related differences: Origins and outcomes*. Boston: Allyn & Bacon.
- IBGE (2021). Estatísticas de gênero: Indicadores sociais das mulheres no Brasil. 2a. ed. Estudos e Pesquisas - Informativo. Recuperado de https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101784_informativo.pdf
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE. (2018). *Mulher estuda mais, trabalha mais e ganha menos do que o homem*. Recuperado de <https://censos.ibge.gov.br/2012-agencia-de-noticias/noticias/20234-mulher-estuda-mais-trabalha-mais-e-ganha-menos-do-que-o-homem.html>
- Instituto Ethos. (2016). *Perfil social, racial e de gênero das 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas*. Recuperado de <https://www.ethos.org.br/cedo/>

perfil-social-racial-e-de-genero-das-500-maiores-empresasdo-brasil-e-suas-aco-es-afirmativas/#.XLV9qZNKiu4

- Irigaray, H. A. R., & VERGARA, S. C. (2009). Mulheres no ambiente de trabalho: abrindo o pacote “gênero”. Anais do 33º EnANPAD, São Paulo, SP, Brasil.
- Kaepfel, K., Grenier, R. S., & Björngard-Basayne, E. 2020. The F word: The role of women’s friendships in navigating the gendered workplace of academia. *Human Resource Development Review*, 19(4), 362-383.
- Kealey, M. (1999). *Gender differences in predictors of career success: An examination of professionals in the high technology industry*. (Doctoral dissertation, Master of Management Studies. Carleton University, Ottawa, Ontario, Canadá). .
- Kets de Vries, M. F. R. (1997). *Liderança na empresa: Como o comportamento dos líderes afeta a cultura interna*. São Paulo: Atlas.
- Kollontai, Alexandra. La mujer en el desarrollo social. Barcelona, Guadarrama, 1976, p. 39.
- Lahti, E. (2013). *Women and leadership: Factors that influence women's career success: Female leaders' reflections on their career development and leadership*. (Bachelor’s Thesis in International Business, University of Applied Sciences, Finlândia).
- Leone, E. T., Teixeira, M. O. (2013). As mulheres no mercado de trabalho e na organização sindical. *Carta Social e do Trabalho*, Cesit, 21, 2-22.
- Loureiro, P., & Cardoso, C. C. (2008). O gênero e os estereótipos na gestão. *Revista Estudos Politécnicos*, 10, 221-238. Recuperado de <https://www.semanticscholar.org/paper/O-g%C3%A9nero-e-os-estere%C3%B3tipos-na-gest%C3%A3o-Loureiro-Cardoso/d8bb251c629177a5e6beb2006e0ad7e80bc159bc>
- Magalhães, M. M., & Lima, A. C. P. (2002). *Noções de Probabilidade e Estatística* (6a ed.). São Paulo: IME-USP, ED. USP.
- Marcondes, M. M. (2012). A divisão sexual dos cuidados: Do welfare state ao neoliberalismo. *Argumentum*, 4(1), 91-106.
- Matos, M. I., & Borelli, A. (2016). Espaço feminino no mercado produtivo. In C. B. Pinsky, & J. M. Pedro (Orgs.). *Nova história das mulheres no Brasil* (pp. 126-147). São Paulo: Contexto.
- Mavin, S., & Bryans, P. (1999). Gender on the agenda in management education? *Women in Management Review*, 14(3), pp. 99-104.
- Mckinsey & Company. (2021). Diversity matters América Latina: Por que empresas que adotam a diversidade são mais saudáveis, felizes e rentáveis. Recuperado de <https://www.mckinsey.com.br/~media/mckinsey/locations/south%20america/brazil/our%20insights/diversity%20matters/diversitymatterspt.pdf?shouldIndex=false>

- Mendes, A. P. (2017). *Labirinto de cristal: Mulheres, carreira e maternidade uma conciliação possível?* (Dissertação de Mestrado em Psicologia Social, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil). Recuperado de <https://tede2.pucsp.br/bitstream/handle/20561/2/Andr%C3%A9a%20Peres%20Mendes.pdf>
- MM 360. (2021). *Movimento Empresarial pelo Desenvolvimento Econômico da Mulher*. Recuperado de <https://movimentomulher360.com.br/institucional/omovimento>
- Muraro, R. M. (1990). *Os seis meses em que fui homem*. São Paulo: Círculo do Livro.
- Neves, M. de A. (2008). Reestruturação produtiva, qualificação e relações de gênero. In Organização Internacional do Trabalho - OIT. *OIT apresenta campanha "A igualdade de gênero no coração do trabalho decente"*.
- Oliveira, M. F. (2020). *Liderança na profissão contábil: A trajetória profissional das presidentas de conselhos regionais de contabilidade*. Dissertação de Mestrado em Ciências Contábeis. Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, MG, Brasil.
- Oliveras, C. (2011). A balance between our personal and professional life in Spain: Employees right to a flexible workday. *InDRET - Revista para el Análisis del Derecho*, 3, 14-29.
- O'Neil, D. A. (2003). *Working in context: Understanding the life-in-career experiences of women*. Weatherhead School of Management: Western Reserve University.
- ONU Mulheres Brasil. (2021). *Sobre a ONU Mulheres*. Recuperado de <http://www.onumulheres.org.br/onu-mulheres/sobre-a-onu-mulheres/>
- Organização Internacional do Trabalho - OIT. (2019). *Mulheres na gestão empresarial: Argumentos para uma mudança*. [S.l.]: Autor.
- Pacto Global Rede Brasil. (2021a). *A iniciativa*. Recuperado de <https://www.pactoglobal.org.br/a-iniciativa>
- Pacto Global Rede Brasil. (2021b). *Equidade é prioridade*. Recuperado de <https://www.pactoglobal.org.br/pg/equidade-e-prioridade>
- Paiva, G. F. D. (2017). *Mulher e trabalho: Mais que independência financeira, conquista de espaços de igualdade*. In *Anais do Seminário Internacional Fazendo Gênero 11 & 13TH Women's Worlds Congress*. Florianópolis, SC, Brasil. Recuperado de http://www.en.wwc2017.eventos.dype.com.br/resources/anais/1498531346_ARQUIVO_MULHERETRABALHOMaisqueindependenciafinanceira,conquistadeespacosdeigualdade.pdf
- Pereira, C. K. B. (2020). *O impacto do viés inconsciente na carreira das mulheres: Caso de ensino Construtora Meirelles & Silva*. (Dissertação de Mestrado Profissional em Gestão para a Competitividade. Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, SP, Brasil).

- Pontes, A. M. de. (2017). Executivas brasileiras em organizações globais: Oportunidades e desafios para a liderança feminina. (Dissertação de Mestrado Profissional em Administração de Empresas. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, Brasil).
- Powell, G. N., & Butterfield, D. A. (1994). Investigating the "glass ceiling" phenomenon: An empirical study of actual promotions to top management. *Academy of Management Journal*, 37, 68-86.
- Roberson, Q. M. (2019). Diversity in the Workplace: A Review, Synthesis, and Future Research Agenda. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6(1), 69-88.
- Rocks, Brendan. (2016). Interval estimation for the "Net Promoter Score". *American Statistician*. 70, 365-372.
- Rodrigues, A. (2017). *Lugar de mulher é na manutenção*. Recuperado de <http://www.ietec.com.br/imprensa/lugar-de-mulher-e-na-manutencao/>
- Rodrigues, L. (2021). Estudo revela tamanho da desigualdade de gênero no mercado de trabalho. *Agência Brasil, Economia, Rio de Janeiro*, 4. Recuperado de <https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2021-03/estudo-revela-tamanho-da-desigualdade-de-genero-no-mercado-de-trabalho#:~:text=A%20desigualdade%20atinge%20propor%C3%A7%C3%B5es%20maiores,intelectuais%3A%2063%2C6%25>
- Sabharwal, M. (2014). Is diversity management sufficient? Organizational inclusion to further performance. *Public Personnel Management*, 43(2), 197-217.
- Sabharwal, M. (2015). From glass ceiling to glass cliff: women in senior executive service. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 25(2), 399-426. DOI: 10.1093/jopart/mut030
- Sachs, I. (2008). *Desenvolvimento incluyente, sustentável, sustentado*. Rio de Janeiro: Garamond,
- Santos, C. M. M., Tanure, B., & Carvalho, A. M., Neto. (2014). Mulheres executivas brasileiras: O teto de vidro em questão. *Revista Administração em Diálogo – RAD*, 16(3), 56-75.
- Santos, G. G. (2011). *Desenvolvimento de carreira, uma análise centrada na relação entre o trabalho e a família*. Braga: RH.
- Santos, N. M. B. F., Duffy, J. A., Lluna, S. I. M., Olivas-Luján, M. R., Miller, J. M., Gregory, A., ..., Punnett, B. J. (2008). Mentoring experiences of successful women across the Americas. In *Anais do European Applied Business Research Conference (EABR)*, Rothenburg, Germany: The Clute Institute for Academic Research. Recuperado de http://www.anpad.org.br/diversos/down_zips/45/GPR1045.pdf

- Segabinazi, G. G. T. (2013). *A inserção da mulher no agronegócio*. (Trabalho Final de Conclusão de Curso - MBA em Agronegócios. Faculdade Antônio Meneghetti, Restinga Seca, RS, Brasil).
- Seggiaro, F. B. (2017). Mulheres no mercado de trabalho: Análise das dificuldades de gênero enfrentadas pelas mulheres do século XXI. *REMAS: Revista Metodista de Administração do Sul*, 2(1), 83-107.
- Silva, C. L. (2017). *Análise do impacto da gestão por processos no desempenho econômico-financeiro: O caso de empresa de seguros e previdência*. (Dissertação de Mestrado em Sistemas de Gestão. Universidade Federal Fluminense, Niterói, RJ, Brasil).
- Silveira, D. (2021). Participação de mulheres no mercado de trabalho tem 5º ano de alta, mas remuneração segue menor que dos homens, diz IBGE. *G1*. Recuperado de <https://g1.globo.com/economia/noticia/2021/03/04/participacao-de-mulheres-no-mercado-de-trabalho-tem-5o-ano-de-alta-mas-remuneracao-segue-menor-que-dos-homens-diz-ibge.ghtml>
- Souza, A. E., & Guimarães, V. N. (2000). Gênero no espaço fabril. In *Anais do 24º Encontro da Associação Nacional de Pesquisa em Administração*, Florianópolis, SC, Brasil.
- Stockdale, M. S., & Leong, F. T. L. (1994). Barriers to women in management careers: Confirmatory factor analysis of the women as managers scale. *Journal of Career Assessment*, 2(1), 70-81.
- Tenenhaus, M., Amato, S., & Vinzi, V. E. (2004). A global goodness-of-fit index for PLS structural equation modeling. *Atti della XLII Riunione Scientifica della Società Italiana di Statistica*, Roma, Itália. Recuperado de <http://www.sis-statistica.it/files/pdf/atti/RSBa2004p739-742.pdf>
- Tenenhaus, M., Vinzi, V. E., Chatelin, Y., & Lauro, C. (2005). PLS Path Modeling. *Computational Statistics & Data Analysis*, 48, 159-205.
- Thomas, M. (2017). *Exploring the advancement of women in science, technology, engineering, and mathematics (STEM) executive management positions in the aerospace industry: Strategies identified by women that enable success*. (Doctoral Dissertation in Education in organizational leadership, University of La Verne).
- Torres, A. (2000). A individualização no feminino, o casamento e o amor. In C. Peixoto, F. Singly, & V. Cicchelli (Orgs.). *Família e individualização*. Rio de Janeiro: FGV. p. 135-156.
- Torres, A. (2005). *Homens e mulheres entre família e trabalho*. Lisboa, Portugal: Direcção-Geral de Estudos, Estatística e Planeamento.
- Tossato, A. (2009). Mulheres no ascenso operário de 1978 a 1980. In A. D'Atri, & D. Assunção. (Orgs.). *Lutadoras: Histórias de mulheres que fizeram história*. São Paulo: Edições Iskra. p. 189-191.
- Triola, M. F. (1998). *Introdução à Estatística* (7a ed.). Rio de Janeiro: LTC.

- Vehkalahtin, K., Puntanen, S., & Tarkkonen, L. (2006). Estimation of reliability: A better alternative for Cronbach's alpha. *Reports in Mathematics*. Finland: University of Helsinki. Recuperado de <http://mathstat.helsinki.fi/reportsgt>
- Vergara, S. C. (2007). *Projetos e relatórios de pesquisa em Administração* (9a ed.). São Paulo: Atlas.
- Vilela, N. G. S., Hanashiro, D. M. M., & Costa, L. dos S. (2020). (Des)igualdade de gênero no local de trabalho e práticas de recursos humanos. *Revista Alcance*, 27(3), 382-398.
- Wall, K., Cunha, V., Atalaia, S., Rodrigues, L., Correia, R., Correia, V., & Rosa, R. (2016). Livro Branco - Homens e igualdade de gênero em Portugal. Portugal: Instituto de Ciências Sociais de Lisboa.
- Wang, J., & Shirmohammadi, M. (2016). Women leaders in China: Looking back and moving forward. *Advances in Developing Human Resources*, 18(2), 137-151.
- Yin, R. K. (2001). *Estudo de caso: Planejamento e métodos* (2a ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Yuile, C., Chang, A., Gudmundsson, A. & Sawang, S. (2011). The role of life friendly policies on employees' work-life balance. *Journal of Management and Organization*, 18(1), 53-63. DOI: 10.5172/jmo.2012.18.1.53

Apêndices

Apêndice A – Autorização para realização da pesquisa

Apêndice B - Questionário



PROGRAMA DE DOUTORADO E MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO
UNIVERSIDADE FUMEC / FACE

Autorização para realização do estudo

Belo Horizonte, 03 de Janeiro de 2022

À [REDACTED]

Solicitamos autorização para realização, nessa conceituada empresa, da pesquisa empírica referente à dissertação da mestranda Kenya Aparecida dos Santos Conceição, aluna do Programa de Mestrado e Doutorado em Administração da Universidade FUMEC, orientado pela Profª. Drª. Vera L. Cançado cujo tema é "Elas na logística: a percepção das mulheres sobre possibilidades de ascensão na carreira".

Os dados coletados serão analisados para fins acadêmicos, resguardando-se o necessário sigilo ético. Solicitamos a autorização para utilização dos resultados em publicações acadêmicas - dissertação, artigos em periódicos, em congressos e afins.

Desde já, agradecemos a colaboração e colocamo-nos à disposição para esclarecimentos que se fizerem necessários.

Atenciosamente,

Kenya Aparecida dos Santos Conceição
Mestrando PDMA/FUMEC

Profª. Drª. Vera L. Cançado
Orientadora

De acordo:

Nome: [REDACTED]
Cargo: Gerente Geral de Sustentabilidade

Autorizo a publicação do nome da empresa

sim
 não

Seção 1: Dados Sociodemográficos

1. Qual a sua idade?
_____ anos

2. Estado Civil
 Solteira Viúva
 Casada/União Estável Divorciada/Separada

3. Possui filhos?
 Sim Não

4. Qual a função exercida na empresa?
 Assistente Especialista
 Analista Supervisora
 Aprendiz Gerente
 Cargo Operacional Gerente Geral
 Estagiária Diretora

5. Formação Completa
 Ensino Médio Pós-Graduação – Mestrado
 Graduação Pós-Graduação – Doutorado
 Pós-Graduação – Especialização

6. Atualmente você exerce cargo de liderança?
 Não Sim - Há quanto tempo?

Seção 2: Políticas e práticas de equidade de gênero

7. Você conhece alguma política e/ou prática voltada para as mulheres na organização?
 Sim Quais?
 Não

8. As políticas e práticas da empresa são eficazes e aumentam a participação das mulheres na empresa?
 Sim Não

9. Você percebe, na organização, desigualdade de gênero nos processos seletivos internos e que afetem a carreira das mulheres?
 Sim Não

10. Qual a probabilidade de você recomendar essa empresa a uma amiga ou a uma colega? Dê uma nota de 0 a 10

Marque a alternativa que mais se aproxima a sua percepção nos itens abaixo, sendo

- 1 = Discordo totalmente
- 2 = Discordo
- 3 - Não concordo, nem discordo
- 4 = Concordo
- 5 = Concordo totalmente

Pergunta	1	2	3	4	5
Políticas de Equidade de Gênero					
Indico a empresa para outras mulheres por causa dos benefícios.					
Você conhece o grupo de afinidades para mulheres					
Homens e mulheres na empresa são tratados igualmente nas decisões da empresa.					
Existem metas de contratação de mulheres.					
A área de recrutamento contrata mulheres.					
A empresa tem compromisso público para contratação de mulheres na liderança.					
Existem mulheres em cargos de supervisão.					
Existe quantidade suficiente de mulheres em cargos de gerente, gerente geral e diretoria.					
As mulheres estão na empresa por causa dos benefícios.					
Seção 3: Barreiras					
Já fui interrompida por homens quando estava falando.					
Quando sou a única mulher na reunião, acho difícil ganhar suporte para minhas ideias.					
As minhas ideias parecem ser levadas a sério quando um homem as repete.					
A área em que eu trabalho é conhecida por ser “de mulher”.					
Trabalho em uma área que tem mais homens que mulheres.					
Minha formação é conhecida por ser de mulheres.					
Trabalho em uma função conhecida por ser masculina.					
O fato de ser mulher já me impediu de concorrer a cargos com mais responsabilidade.					
Já fui inferiorizada ao ser comparada com um homem.					
Colegas do sexo masculino realizam eventos sem a minha presença.					
O fato de ser mulher me exclui de eventos sociais da empresa.					
Fui impedida de assumir uma atividade na empresa por ser mulher.					
Sou apoiada por meus colegas homens.					
Tenho que me adaptar a comportamentos masculinos.					

Sinto que na empresa dão preferência a líderes homens.					
A mentalidade de “ clube dos meninos ” está presente no meu local de trabalho.					
Mulheres em cargos mais altos em minha organização dificultam meu trabalho.					
Mulheres de alta liderança na empresa protegem seu território.					
Mulheres na alta liderança na empresa ajudam outras mulheres a ter sucesso.					
Sinto que ganho menos dinheiro do que os homens que ocuparam minha posição antes de mim.					
Sinto que sou avaliada de maneira diferente do que meus colegas homens.					
Sinto dificuldade de crescer na carreira na empresa em que eu atuo.					
Sinto mais dificuldades que os homens para assumir cargos de liderança.					
Minimizo minhas realizações ao falar com outras pessoas.					
Sou cautelosa ao me autopromover no trabalho.					
Espero ser reconhecida antes de falar em uma reunião.					
Quando estou com problemas, tenho medo de envolver um homem por parecer incapaz.					
Tenho medo de pedir ajuda.					
Minha vida pessoal me impede de ter oportunidades de promoção no trabalho.					
Sinto que não estou preparada para estar no meu cargo.					
Sinto-me incapaz.					

Seção 4: Possibilidade de ascensão na carreira					
Nesta empresa, desenvolver competências pessoais, como autoconfiança, assertividade e relacionamento interpessoal, facilita a ascensão na carreira.					
Nesta empresa, a formação acadêmica facilita a ascensão na carreira.					
Nesta empresa, a disposição para assumir novos desafios aumenta as chances de fazer carreira.					
Nesta empresa, ter um desempenho diferenciado aumenta as chances de fazer carreira.					
Nesta empresa, abrir mão da vida pessoal aumenta as oportunidades de fazer carreira.					

Obrigada por participar da pesquisa, suas informações e contribuições serão muito relevantes para a realização do trabalho!

Apêndice C – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Convidamos para participar da pesquisa intitulada **“Elas na logística: a percepção das mulheres sobre possibilidades de ascensão na carreira”**, realizado pela Kenya Aparecida dos Santos Consceição, mestranda em Administração pelo Programa de Doutorado e Mestrado em Administração da Universidade FUMEC, sob orientação do prof. Dr. Thiago Soares Nunes, professor do Programa de Doutorado e Mestrado em Administração da Universidade FUMEC. O objetivo da pesquisa é “Descrever os desafios das mulheres no desenvolvimento de suas carreiras em uma empresa operacional do setor logístico”. Para isso, a sua participação é muito importante, e ela consistirá em responder às questões (abertas e fechadas) deste instrumento on-line, tendo como base suas experiências e vivências na empresa em que você trabalha. Caso se sinta desconfortável com alguma questão do questionário e queira parar de responder a ele, sinta-se à vontade em parar e, se necessário, comunicar seu desconforto à pesquisadora.

Você concorda com o termo livre e esclarecido?

Caso seja positivo, daremos sequência, em caso negativo, agradecemos sua participação até aqui, e o questionário será finalizado.

Contato pesquisadora: E-mail - kenyapsi@yahoo.com.br

Sim

Não

Apêndice D – Código das Questões

Tabela 23
Código das questões

Código	Questão
PRH03	Homens e mulheres na empresa são tratados igualmente nas decisões da empresa.
PRH04	Existem metas de contratação de mulheres.
PRH06	A empresa tem compromisso público para contratação de mulheres na liderança.
PRH08	Existe quantidade suficiente de mulheres em cargos de gerente geral e diretoria.
PRH09	As mulheres estão na empresa por causa dos benefícios.
BSO01	Já fui interrompida por homens quando estava falando.
BSO02	Quando sou a única mulher na reunião, acho difícil ganhar suporte para minhas ideias.
BSO03	As minhas ideias parecem ser levadas a sério quando um homem as repete.
BSO05	Trabalho em uma área que tem mais homens que mulheres
BOR01	O fato de ser mulher já me impediu de concorrer a cargos com mais responsabilidade.
BOR02	Já fui inferiorizada ao ser comparada com um homem.
BOR03	Colegas do sexo masculino realizam eventos sem a minha presença.
BOR04	O fato de ser mulher me exclui de eventos sociais da empresa.
BOR05	Fui impedida de assumir uma atividade na empresa por ser mulher.
BOR06	Sou apoiada por meus colegas homens.
BOR07	Tenho que me adaptar a comportamentos masculinos.
BOR08	Sinto que na empresa dão preferência a líderes homens.
BOR09	A mentalidade de “clube dos meninos” está presente no meu local de trabalho.
BOR10	Mulheres em cargos mais altos em minha organização dificultam meu trabalho.
BOR11	Mulheres de alta liderança na empresa protegem seu território.
BOR12	Mulheres na alta liderança na empresa ajudam outras mulheres a ter sucesso.
BOR13	Sinto que ganho menos dinheiro do que os homens que ocuparam minha posição antes de mim.
BOR14	Sinto que sou avaliada de maneira diferente do que meus colegas homens.
BOR15	Sinto dificuldade de crescer na carreira na empresa em que eu atuo
BOR16	Sinto mais dificuldades que os homens para assumir cargos de liderança.
BIN01	Minimizo minhas realizações ao falar com outras pessoas
BIN02	Sou cautelosa ao me autopromover no trabalho.
BIN03	Espero ser reconhecida antes de falar em uma reunião.
BIN05	Quando estou com problemas, tenho medo de envolver um homem por parecer incapaz.
BIN06	Tenho medo de pedir ajuda.
BIN07	Minha vida pessoal me impede de ter oportunidades de promoção no trabalho.
BIN09	Sinto-me incapaz.
PAC02	A formação acadêmica facilita a ascensão na carreira na empresa.
PAC03	A disposição para assumir novos desafios aumenta as chances de fazer carreira na empresa.
PAC05	Abrir mão da vida pessoal aumenta as oportunidades de fazer carreira.

Fonte: Dados da pesquisa.