



**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO**

# **DESIGUALDADE DE GÊNERO EM CARGOS DE LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES**

**Beatriz Hime Linhares**

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS - CCS**

**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**

**Graduação em Administração de Empresas**

Rio de Janeiro, novembro de 2019.



**Beatriz Hime Linhares**

**Divergência de Gênero: Um estudo sobre a participação feminina nos cargos de lideranças das organizações**

**Trabalho de Conclusão de Curso**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao programa de graduação em Administração da PUC-Rio como requisito parcial para a obtenção do título de graduação em Administração.

Orientador (a): Daniel Kamlot

Rio de Janeiro, novembro de 2019.

## **Resumo**

LINHARES, Beatriz Hime. Divergência de Gênero: Um estudo sobre a participação feminina nos cargos de liderança das organizações. 00 pág. Rio de Janeiro, 2019. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

O estudo tem como objetivo analisar a participação feminina nos cargos de liderança nas empresas, tendo em vista a ascensão das mulheres no mercado de trabalho. Mediante isso, realizou-se uma pesquisa bibliográfica sobre o assunto, primeiramente com uma busca por teorias relacionadas ao tema de estudo proposto, e, enfim, coleta e análise de dados para entender sobre a situação das mulheres, o mercado de trabalho, no panorama atual, e fatores relevantes sobre as condições de igualdade, assim como, diferenças em relação aos homens em ambiente corporativo.

### **Palavras-chave**

1. Mulher. 2. Mercado de trabalho. 3. Homens. 4. Desigualdade.

## **Abstract**

LINHARES, Beatriz Hime. Genre Divergence: A study about women's participation in leadership positions in the organizations. 00 pág. Rio de Janeiro, 2019. Term Paper – Department of Business Administration. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

The study aims to analyze the female participation in leadership positions in companies, with a view to the rise of women in the labor market. Through this, we conducted a bibliographic research on the subject, first with a search for theories related to the proposed study theme, and, ultimately, data collection and analysis to understand about the situation of women, the labor market, in the current panorama, and relevant factors on the conditions of equality, as well as differences in relation to men in a corporative environment.

### **Key-words**

1. Woman. 2. Labor market. 3. Men. 4. Inequality.

## Sumário

1 . INTRODUÇÃO	6
1.1. Objetivo Geral	8
1.2. Objetivos Específicos	8
1.3. Delimitação	9
1.4. Justificativa do Estudo	9
2 . REFERENCIAL TEÓRICO	10
2.1. Gestão de Pessoas	10
2.2. Recrutamento e Seleção	11
2.2.1. Recrutamento	11
2.2.2. Seleção	12
2.3. Cargos e Salários	12
2.3.1. Etapas do Plano de Cargos e Salário	12
2.4. Leis Trabalhistas Brasileiras Vigentes	14
2.5. Liderança nas Organizações	15
2.6. Equidade de Gênero	17
2.7. Progresso Feminino no Mercado de Trabalho	117
2.8. Participação das Mulheres no Mercado Atual	19
2.9. Diferença Salarial entre Mulheres e Homens	21
3 . METODOLOGIA	23
3.1. Etapas de coleta de dados	23
3.2. Fontes de Informação Seleccionadas para Coleta de Dados	23
3.3. Procedimentos e Instrumentos de Coleta de Dados	<b>Erro! Indicador não definido.</b>
3.4. Formas de Tratamento e Análise dos Dados Coletados	24
3.5. Limitações do Estudo	24
4 . ANÁLISE DA PESQUISA	25
4.1. Apresentação dos Resultados	25
Referências Bibliográficas	34

## Lista de Figuras

Figura 1: Os saltos gradativos da área de RH	11
Figura 2: Esquema geral de uma estrutura de cargos e salários	15
Figura 3: Percentual de Mulheres ocupando cargos de gestão – Global 2015 – 2018	21
Figura 4: Porcentagem de empresas com ao menos uma mulher na gestão sênior - Proporção de funções seniores desempenhadas por mulheres	21
Figura 5: Rendimento Médio - 4º trimestre de 2018	23

## Lista de Gráficos

Gráfico 1: Participação por Gênero	26
Gráfico 2: Igualdade de Gênero	28
Gráfico 3: Tratamento por Gênero	29
Gráfico 4: Tratamento por Gênero	31
Gráfico 5: Preconceito por Gênero	31
Gráfico 6: Percentual Feminino na Liderança	32
Gráfico 7: Tratamento no Ambiente de Trabalho	32

## Lista de Tabelas

Tabela 1: Emprego Formal	27
Tabela 2: Estado Atual	27
Tabela 3: Cargos de Liderança	27
Tabela 4: Cargos de Liderança	29
Tabela 5: Já presenciei alguma ou várias situações de preconceito e discriminação de gênero em locais de trabalho	30
Tabela 6: Já fui exposta (o) a situações de desigualdade de gênero em meu ambiente de trabalho	30

## 1. INTRODUÇÃO

Ao falarmos do termo gênero, estamos automaticamente sendo direcionados às ideias sociais e culturais do que era indicado ser apropriado aos homens e às mulheres. Para ser discutida essa construção, é inevitável e é necessário um estudo sobre o movimento feminista.

A mulher sempre teve sua capacidade duvidada pelo mundo externo em executar atividades ou atingir determinados lugares e espaços no mundo. Ou seja, a mulher se restringia ao mundo de cuidar da casa e dos filhos e o homem produzia ao mundo externo. Ao que tudo indica, isso foi uma construção imposta pela sociedade que se tornou culturalmente verídica. Um exemplo de como isso se tornou cultural, é que as mulheres eram citadas nos discursos dos médicos do século passado como um ser frágil. A fragilidade então expandida pela sociedade como característica própria da mulher é validada pela submissão do feminino em relação ao masculino. E muitas mulheres acabaram acreditando nesse discurso de fragilidade, dada a submissão imposta pela sociedade. Não apenas as crenças, mas fatores culturais também sobressaltam esse discurso, muitas mulheres acreditam que isso parte da “essência” feminina ou masculina, mas nada além de uma visão social e cultural.

Segundo Hirata e Kergoat (2007), importam dois princípios organizadores para a divisão sexual do trabalho, sendo eles o princípio da hierarquização, em que o trabalho do homem é mais valorizado que o trabalho da mulher e o princípio da separação, que consiste em dizer que existe de fato uma segregação entre o trabalho que é estabelecido por um

homem e um trabalho designado a uma mulher. Para eles, esses princípios conseguem ser eficientes em qualquer sociedade.

Algumas pesquisas que eram voltadas a biologia e medicina atestavam a presença de duas categorias humanas com características e competências peculiares: “Aos homens o cérebro, a inteligência, a razão lúcida, a capacidade de decisão; às mulheres, o coração a sensibilidade, os sentimentos”. (PERROT, 1988 p.177). Por isso, culturalmente a mulher era e ainda é considerada, em muitas vezes, como um ser desqualificado para exercer determinados papéis.

Até os dias de hoje ainda se vê e se discute muito sobre discriminação pela cor de pele, religião, opção sexual ou classe social e, principalmente, a respeito do gênero. A mulher é vista como ser frágil e é intitulada aos afazeres domésticos e criar os filhos (LIMA, 2013). Através do cenário em que vivíamos e vivemos, a constituição de 1988 estabeleceu no artigo 7º a garantia de “proteção do mercado de trabalho da mulher, mediante incentivos específicos”.

Mesmo com as mudanças na legislação, ainda existe o preconceito contra a mulher e ainda se percebe um processo diferenciado quando se fala do mercado de trabalho. A questão é que “as organizações são geridas por homens há séculos e com a inserção da mulher no mercado de trabalho, estes temem em perder os privilégios que os fazem sentir-se superiores a elas”. (SILVA et al, 2010 p. 25).

Entende-se que mesmo com o progresso brasileiro estabelecendo o direito igualitário a favor das mulheres, a discriminação contra elas nas organizações não foi de fato eliminada. Por isso, este estudo tem como objetivo analisar como as mulheres ainda sofrem por discriminação de gênero no mercado.

A introdução da mulher no mercado de trabalho ainda está atrelada a obstáculos e enfrentamentos por parte das mesmas, relacionados a preconceitos tanto das partes externas quanto internas. Muitas vezes as mulheres procuram ocupar atividades produtivas que concedam a maleabilidade dos tempos. Isso ocorre com mulheres que tem a intenção de criar uma empresa com o intuito de unificar os filhos ao trabalho. Por exemplo, mulheres que trabalham como feirantes conseguem levar seus

filhos ao ambiente de trabalho, dado que o ambiente é público e permite que a mãe leve seus filhos, ainda que a norma implique que a criança deva estar na escola ou até mesmo em casa, é perceptível uma parcela significativa de crianças na rua ou ajudando suas mães no trabalho ou pelo menos as acompanhando por não ter com quem ficar.

Logo, qual o impacto para as mulheres em atingir cargos de liderança nas empresas, tendo em vista a ascensão no mercado de trabalho, mediante desigualdade de gênero?

### **1.1. Objetivo Geral**

O estudo visa avaliar como a desigualdade de oportunidades e condições decorrentes do gênero são percebidas pelos trabalhadores. Além disso, analisar a participação feminina nos cargos de liderança nas empresas, tendo em vista a ascensão das mulheres no mercado de trabalho, assim como, a opinião das mesmas acerca da desigualdade de gênero em ambiente corporativo.

Além do mais, visa abordar o motivo pelo qual existe muita ou pouca presença feminina nas organizações ocupando cargos de liderança. Para aprofundar o estudo, esse trabalho em seu desenvolver abordará sobre a contratação da mulher (CLT), o histórico no mercado de trabalho em relação às mulheres e exibir meios de discriminação contra mulheres nas organizações.

### **1.2. Objetivos Específicos**

Como objetivo específico busca-se identificar a evolução das mulheres no mercado de trabalho, mais especificamente, ocupando cargos de liderança em organizações. Além disso, fazer uma análise acerca da discriminação que as funcionárias podem sofrer por serem do gênero feminino.



### **1.3. Delimitação**

Com o intuito de registrar os propósitos estabelecidos neste trabalho, tornou-se necessário estabelecer algumas delimitações. Este estudo vai atender a mulheres, especificamente no mercado de trabalho, ocupando cargos executivos e gerenciais. O público entrevistado nesta pesquisa será limitado ao Rio de Janeiro.

### **1.4. Justificativa do Estudo**

A relevância do estudo é poder contribuir para as empresas acerca do tema de desigualdade de gênero, além disso, é importante para identificação de desafios encontrados por mulheres no mercado, já que dados consolidados, acerca dessa temática, são difíceis de serem encontrados, ou seja, não é grande o acervo de informações, o que é outro ponto relevante para ser analisado.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo serão apresentados conceitos e estudos sobre o tema em questão que servirão de base para as análises realizadas.

### 2.1. Gestão de Pessoas

As mudanças no mundo de hoje estão cada vez mais rápidas, e em meio à Era da Informação é notório que as organizações também estejam em constantes mudanças e adaptações aos novos cenários mundiais e organizacionais. Dado o contexto, uma das áreas que necessita sempre estar em constantes atualizações é a área de Gestão de pessoas ou Recursos Humanos. A figura 1 representa a evolução e um comparativo das características e formas de estratégias que as organizações utilizam como táticas de administração.

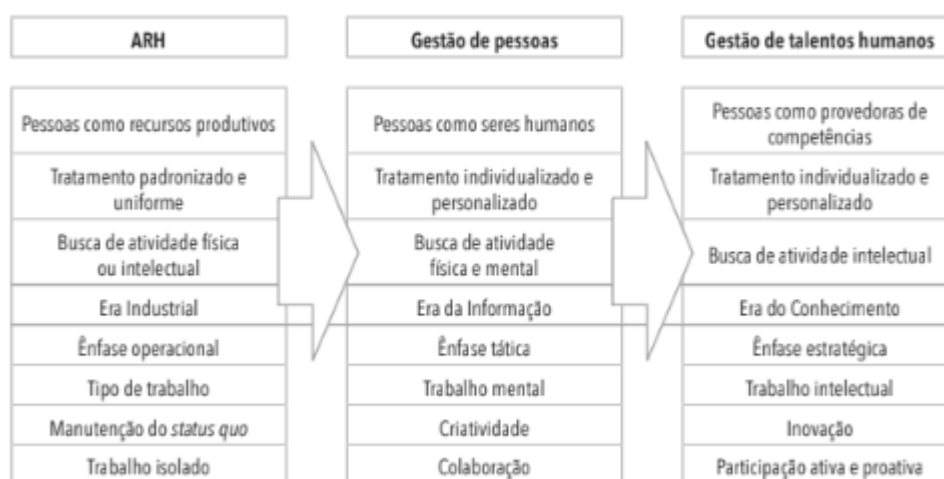


Figura 1: Os saltos gradativos da área de RH

Fonte: Chiavenato, 2002, p. 18

Segundo Chiavenato (2014), a Gestão de Pessoas caracteriza-se como sendo, um conjunto de tarefas de especialistas e gestores, pelo qual, aplica, agrega, recompensa, desenvolve, mantém e monitora os sujeitos de uma organização, visando prover competências e competição à organização.

## **2.2. Recrutamento e Seleção**

### **2.2.1. Recrutamento**

O Recrutamento de Pessoas, segundo Chiavenato (2014), consiste na divulgação de oportunidades da organização, no mercado de trabalho, devido a isso, caracteriza-se como um processo de comunicação de empregos. E seu principal desafio é baseado na agregação de valor à empresa e aos colaboradores.

O recrutamento corresponde ao processo pelo qual a organização atrai candidatos no MRH para abastecer o seu processo seletivo. Na verdade, o recrutamento funciona como um processo de comunicação: a organização divulga e oferece oportunidades de trabalho ao MRH. O recrutamento – tal como ocorre com o processo de comunicação – é um processo de duas mãos: comunica e divulga oportunidades de emprego, ao mesmo tempo que atrai os candidatos para o processo seletivo: estímulo e resposta. Se o recrutamento apenas comunica e divulga, não atinge seus objetivos básicos. (CHIAVENATO, 2014, p. 101)

Levando ainda em consideração a definição de Chiavenato (2014) e os conceitos abordados acima, é válido ressaltar ainda que existem dois modos de recrutamento de pessoas:

- Recrutamento Interno: Privilegia os candidatos que trabalham dentro da organização;
- Recrutamento Externo: Procura candidatos que se encontram no mercado de recursos humanos, logo, indivíduos com experiências, competências e habilidades novas, não existentes na empresa.

Assim sendo, enquanto o interno foca em buscar competências no íntimo da organização, para usufruir delas da melhor maneira, o

recrutamento externo está focado na aquisição de habilidades e conhecimentos externos.

### **2.2.2. Seleção**

Segundo Chiavenato (2010), a seleção caracteriza-se como um filtro do recrutamento, que visa realizar uma busca dentre os candidatos recrutados, para identificar aqueles que sejam adequados às vagas disponíveis, dentro da organização, ou que apresentem características e competências requeridas pelo negócio, visando preservar ou alavancar aptidões e resultados humanos, assim como a eficiência da companhia.

Seleção é o processo pelo qual uma organização escolhe, de uma lista de candidatos, a pessoa que melhor alcança os critérios para a posição disponível, considerando as atuais condições de mercado. (CHIAVENATO, 2014, p.118)

## **2.3. Cargos e Salários**

Segundo Franco (2008), as empresas sabem que é de suma importância e necessidade recompensar o esforço, empenho e capacidade de seus colaboradores, principalmente para funcionários que desempenham papéis de liderança, já que a tomada de decisões está cada vez mais autônoma para esses indivíduos, que, por sua vez, delegam maiores obrigações e importância ao cargo e papel desempenhado por cada sujeito na empresa.

### **2.3.1. Plano de Cargos e Salário**

Para Pontes (2000), cargo é o conglomerado de atividades consideravelmente idênticas quanto à natureza das tarefas exercidas pelos ocupantes, já funções são as tarefas dirigidas a cada sujeito na empresa.

Mediante estudos de Franco (2008), um planejamento de cargos e salários dentro de uma empresa possui papel fundamental na evolução de seus resultados, e nele se define qual é a importância e preocupação que é disponibilizada ao capital humano, logo, somente a partir dele é

possível pensar em outras estratégias, assim como nos principais objetivos da empresa, já que devem estar claros para todos os colaboradores e esses devem estar condizentes com a estrutura de cargos e salários da organização.

De acordo com autor mencionado, as etapas básicas para a construção do modelo podem ser definidas como:

- Divulgação – Dizer a todos os colaboradores o que se pretende realizar na organização, mediante reestruturação de seus cargos e salários. Com isso, o processo e os objetivos finais, que devem ser atingidos após cada etapa estarão claros e melhor compreendidos para todos.
- Descrição e análise dos cargos – etapa consiste na fotografia de duas etapas, primeiramente de como é a organização no presente momento, de acordo com ponto de vista dos cargos, e secundamente, como ela ficará após o término da última fase da construção.
- Avaliação e classificação dos cargos – existem diversos modos de avaliação de cargos, já que todos possuem uma importância significativa para a empresa, obviamente dependendo da área de atuação, ou de como essa função trará resultados.
- Pesquisa salarial – levantamento de informações salariais externas, que possui o intuito de compreender a importância do cargo no mercado.
- Estrutura salarial – utilização de conceitos estatísticos, que necessitam de um conhecimento profundo por parte do profissional responsável.
- Política salarial – regras salariais da empresa, que devem ser objetivas e claras, pois futuramente podem auxiliar no desenvolvimento de programas de comissão diferenciados e mais atualizados. É a partir dessa definição de política salarial que é possível desenvolver planos de carreira, assim como panorama para os colaboradores da empresa.

Na figura 2 segue figura que exemplifica as etapas da composição de um plano de cargos e salários:

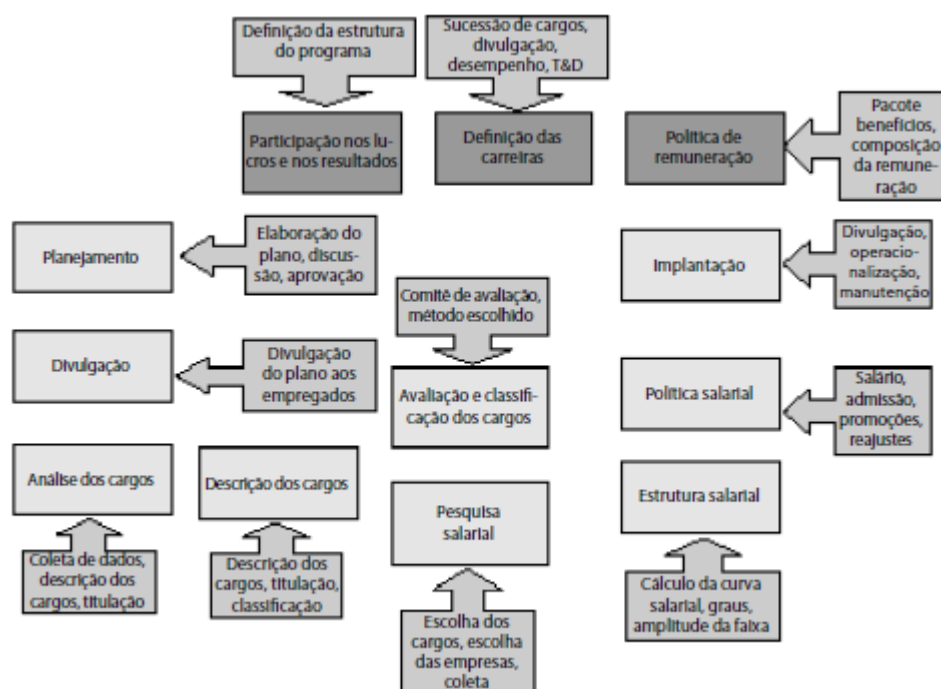


Figura 2: Esquema geral de uma estrutura de cargos e salários

Fonte: Franco, 2008, p. 27

Segundo Franco (2008), a implantação dessa estrutura visa encontrar coerência entre o Valor Relativo - percepção do peso do cargo - e o Valor Absoluto - valor que é pago. Vale ressaltar que o autor ainda argumenta que é de suma importância remunerar bem, por meio de salários competitivos no mercado para reter indivíduos, e possuir um quadro de funcionários ativos muito bem capacitados, o que evita contratar mais do que o necessário, visando, então, que produção e qualidade seja fonte de sucesso da empresa.

#### 2.4. Leis Trabalhistas Brasileiras Vigentes

Abaixo segue lei brasileira trabalhista, que ressalta o tema de igualdade de gênero - Princípio da igualdade de direitos e deveres entre homens e mulheres, mediante a Constituição da República Federativa do Brasil de 1988, em seu artigo 5º, I, assim como, projeto de lei mais recentes do Congresso Nacional.

- a) No artigo 7º, XXX, proíbe a "diferença de salários, de exercício de funções e de critério de admissão por motivo de sexo, idade, cor ou estado civil". Segundo a legislação brasileira é garantida a igualdade entre homens e mulheres na CLT (Consolidação das Leis do Trabalho) desde 1943.
- b) PROJETO DE LEI N. DE 2016 (Do Sr. DELEGADO EDSON MOREIRA)

O CONGRESSO NACIONAL, decreta e eu sanciono a seguinte Lei:

“Título I – Dos Objetivos e Princípios

Art. 1º. A presente lei tem por objeto regular e garantir a igualdade entre mulheres e homens, propor diretrizes e mecanismos institucionais que orientem a União, Estados e Municípios ao cumprimento da igualdade substantiva no âmbito público e privado, promovendo e empoderando as mulheres.

Parágrafo único. As disposições contidas nesta lei são de ordem pública, interesse social, de observância geral e obrigatória em todo o território nacional.

Art. 2º. São princípios diretores da presente lei:

- I – igualdade de oportunidades;
- II – igualdade de tratamento;
- III – equidade;
- IV – respeito a dignidade da pessoa humana;

Art. 3º. Esta lei aplica-se a todos os homens e mulheres que por razão de sexo, independente de sua idade, estado civil, profissão, origem étnica, condição social, saúde ou religião, se encontre em algum tipo de desvantagem ante a violação ao princípio da igualdade tutelado por esta lei.

## **2.5.Liderança nas Organizações**

Liderança é um conceito muito importante para a Administração, e consequentemente, para todas as organizações.

Liderança é necessária em todos os tipos de organização humana, seja nas empresas, seja em cada um de seus departamentos. Ela é essencial em todas as funções da

Administração: o administrador precisa conhecer a natureza humana e saber conduzir as pessoas, isto é, liderar. (CHIAVENATO, 2004, p.122)

Conforme Costa e Costa (2015), um líder dentro de uma organização deve se apresentar bastante motivado, com intuito de desempenhar suas atividades organizacionais para realizar os objetivos da organização com qualidade.

Além disso, é considerado um líder aquele indivíduo que consegue passar de forma clara, para todos os colaboradores, quais são os principais objetivos da empresa, segundo Pontes (2017).

De acordo com Chiavenato (2004) liderança dentro de uma organização pode ser classificada como:

- Liderança como um fenômeno de influência interpessoal: baseia-se sobre a influência interpessoal em determinada situação, logo é dirigida via processo de comunicação humana - fenômeno social, grupos sociais e relacionamentos.
- Liderança como um processo de redução da incerteza de um grupo: a qualidade da liderança depende tanto das características pessoais do indivíduo quanto da situação, em que esteja inserido, já que é um processo contínuo de escolha, logo, o líder é um tomador de decisões ou aquele que ajuda o grupo a tomar decisões adequadas.
- Liderança como uma relação funcional entre líder e subordinados: caracteriza-se como função das necessidades existentes em dada circunstância baseando-se em uma relação entre um sujeito e um grupo.
- Liderança como um processo em função do líder, dos seguidores e de variáveis da situação: processo de persuasão sobre pessoas ou grupos para realização.



## **2.6. Equidade de Gênero**

Segundo a ONU Mulheres Brasil a equidade de gênero pode ser definida como o tratamento justo para mulheres e homens, conforme suas peculiaridades e privilégios, logo, deve se ter um tratamento equivalente para ambos os gêneros, em quesito de direitos, benefícios, obrigações e oportunidades.

Com o intuito de atender esse posicionalmente, a ONU Mulheres Brasil, criou os Princípios de Empoderamento das Mulheres, que é um agrupamento de tópicos que possuem o objetivo de auxiliar as organizações na incorporação em seus valores, conjuntos de práticas que visam justamente à equidade de gênero e o empoderamento feminino.

Mediante reportagem da Revista Época Negócios, segundo dados de 2018, contemplando apenas América Latina e o Caribe, toda mulher nasce com limitações sociais e econômicas. Nessas regiões, apenas 57% delas, entre 15 e 64 anos, fazem parte do mercado de trabalho, em contraste com um percentual de 82% dos homens, algo que destaca a questão de desigualdade de gênero.

Assim, é de suma importância ressaltar os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) das Nações Unidas Brasil, 17 princípios que possuem o objetivo de transformar o mundo. Dentre estes pode se destacar o ODS5 - Objetivo 5: “Alcançar a igualdade de gênero e empoderar todas as mulheres e meninas”.

### **2.6.1. Progresso Feminino no Mercado de Trabalho**

É inevitável que as mulheres sintam cada vez mais a necessidade de uma identidade social que não seja exclusivamente definida a partir do papel econômico do homem. As mulheres, menos presas ao lar devido à maior facilidade de desempenho das tarefas domésticas e maternidades menos frequentes, e, por outro lado, mais instruídas e preparadas naturalmente desejam utilizar

suas capacidades, seus conhecimentos e sua competência para assegurar a sua própria independência e participar de modo mais completo e influente na vida da sociedade (SOUZA, 2005, p.72).

O papel da mulher dentro da sociedade e inclusive dentro de suas próprias residências vem sendo construído por séculos. Desde os primórdios, segundo Schlickmann e Pizarro (2013), era concedido ao homem ser o único gerador das obrigações e rendas da casa. E, com isso, obrigatoriamente restava unicamente às mulheres a responsabilidade de cuidar da casa. Logo, manter um emprego formal fora de casa não era uma opção.

Segundo Pagotto, Pastore e Zylbertajn (1985), as mulheres só iniciaram sua participação no mercado trabalhista a partir do Século XX, após a 1ª e 2ª guerras mundiais, dado que os homens, antes, eram considerados os únicos provedores de renda para suas famílias, e estavam sendo convocados para as batalhas, logo, as mulheres precisaram redefinir seu papel dentro de casa, o que consequentemente também impactou em sua função dentro da sociedade.

A partir do século XIX, devido à Revolução Industrial, o cenário das mulheres no mercado de trabalho, de fato, tomou rumos mais significativos. Dado que cada vez mais as indústrias se fortificavam e cresciam, a utilidade da mão de obra se tornou cada vez mais necessária, tornando assim imprescindível a entrada das mulheres no mercado. Por meio disso, fez-se necessário a instrução escolar intermediária, que anteriormente era negada. Com o acesso à educação, as mulheres passam a ter uma maior consciência do seu espaço no mercado e também na sociedade, passando a ser vistas também como consumidoras, tornando-se assim contribuintes da expansão da economia.

Assim, uma nova reformulação familiar passa a ser pensada, pois a mulher passa a ter novas percepções sobre si. Ou seja, o padrão de família tradicional passa a se reestruturar, e o papel da mulher passa a não ser apenas de esposa e mãe dentro de casa, ela começa a olhar

também para sua satisfação profissional e pessoal, transformando-se também em provedora de renda para sua família.

Segundo Simões (2012), mulheres vêm lutando por igualdade de direito e igualdade de gênero há séculos, com o intuito de poder ter os mesmos salários, direitos e funções que os homens no mercado de trabalho e na sociedade.

A conciliação entre funções profissionais e familiares se tornou um grande desafio para a mulher, pois passou a ter responsabilidades fora e dentro de casa e responsabilidade afetiva.

Concluindo, desde o início a entrada do gênero feminino no mercado de trabalho sempre gerou preconceitos o que demonstra os grandes problemas enfrentados pelas mulheres. E mesmo assim, até nos dias de hoje, as mulheres ainda guerreiam por igualdade de direitos e gênero, e para isso precisam provar sua competência e capacidade, para mostrar que são capazes de assumir responsabilidades fora do lar e funções exclusivamente familiares.

## **2.7.Participação das Mulheres no Mercado Atual**

Segundo dados do “Great Place to Work” em seu relatório “A jornada das mulheres no mercado de trabalho” (2019), em 40 empresas analisadas, em média, 56% dos colaboradores são mulheres e dentre esses, 45% dos cargos desempenham funções de média liderança, e 26% de alta.

Neste relatório encontra-se uma comparação anual de 2017 a 2019, onde na média liderança de do primeiro ano analisado para o último ocorreu uma queda de 3%, ou seja, de 49% para 45%, na alta manteve-se em 26%, enquanto que ocupando cargo de CEO, ocorreu uma queda significativa, de 2018 com 25% para 16,4% em 2019.

De acordo com dados do relatório “Women in Business: saindo da teoria, para a prática”, da consultoria Grant Thornton, em 2018, ocorreu um crescimento de 7%, em âmbito mundial, em comparação aos últimos

quatro anos, de mulheres ocupando cargos de gestão sênior nas organizações

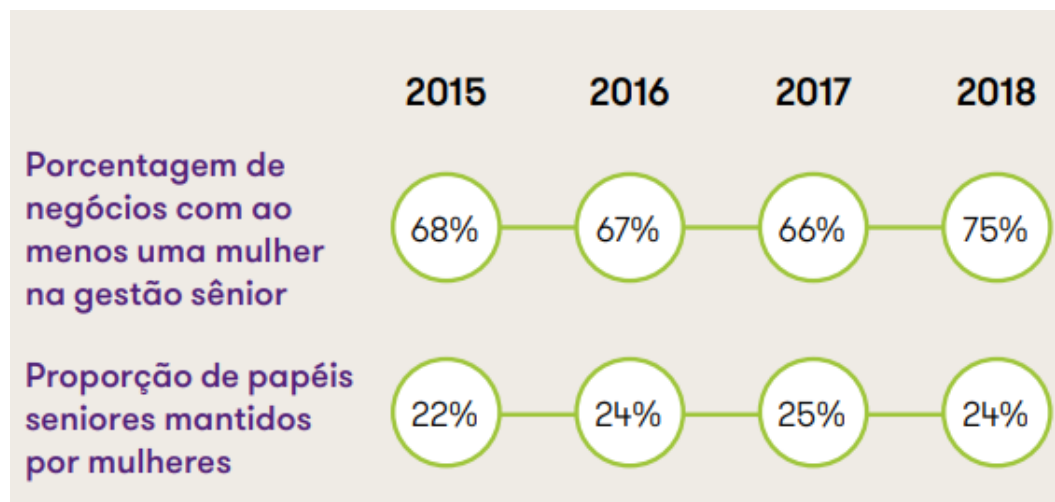


Figura 3: Percentual de Mulheres ocupando cargos de gestão – Global 2015 - 2018

Fonte: Grant Thornton, 2018

Com relação ao cenário nacional, segundo o Grant Thornton (2018), o Brasil e a Argentina divulgaram avanços nos indicadores analisados pelo relatório: percentual das empresas que possuem ao menos uma mulher na gestão sênior, e das funções seniores que são mantidas por mulheres, como mostrado na figura 4.

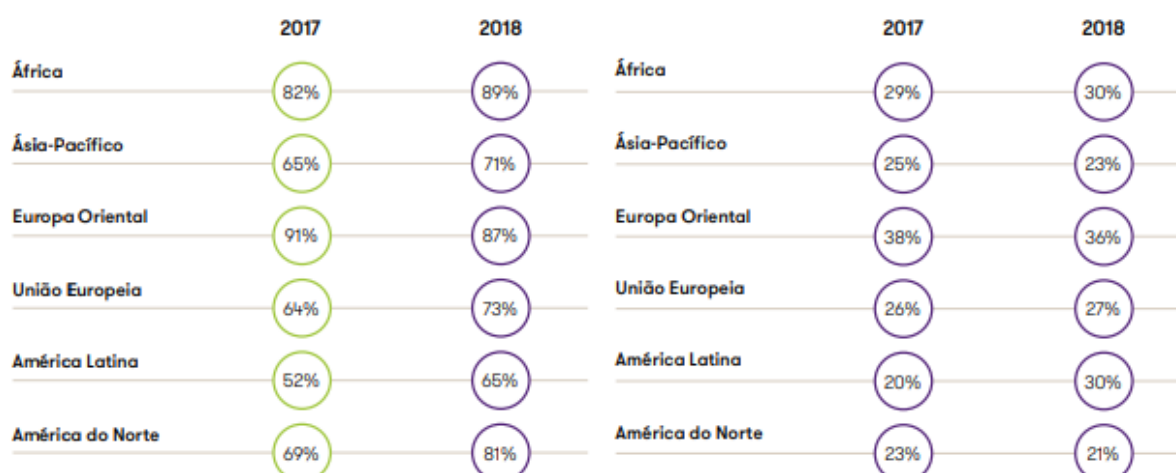


Figura 4: Porcentagem de empresas com ao menos uma mulher na gestão sênior - Proporção de funções seniores desempenhadas por mulheres

Fonte: Grant Thornton, 2018

Mediante isso, é possível destacar pequenos avanços quando argumenta-se acerca de equidade de gênero, porém, mulheres ainda possuem certas desvantagens em comparação ao gênero oposto.

De acordo com reportagem da Nações Unidas Brasil (2019), por exemplo, baseando se em estudos da Organização Internacional do Trabalho (OIT), 2018, as mulheres são menos favoráveis a participar do mercado de trabalho, do que os homens, e possuem mais chances de ficarem desempregadas. O percentual global de participação feminina como força trabalhista encontra-se em 48,5%, em 2018, 26,5% abaixo da masculina.

## **2.8. Diferença Salarial entre Mulheres e Homens**

Segundo autores Daiane Costa e Johanns Eller (2019), em uma reportagem do Jornal O Globo, relacionado a estudos do IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, em edição especial ao Dia Internacional das Mulheres (2019), em termos de rendimento médio de trabalhadores, em uma faixa etária 25 a 49 anos de idade, as mulheres possuem uma diferença significativa de rendimento em comparação aos homens, algo constatado que independente da função desempenhada pelo indivíduo.

Pode-se ressaltar ainda que essa diferença é mais visível com o aumento de idade: em 2018, trabalhadoras de 25 a 29 anos ganhavam 87% do rendimento médio do público masculino. De 40 a 49 anos, a numeração caía para 75%, e a renda média feminina era representada por R\$ 2.199, enquanto dos homens, R\$ 2.935;

A figura 5 exemplifica o levantamento realizado pelo IBGE, que destaca não somente a diferença salarial média existente entre os gêneros, mas a discrepância de renda entre os diversos cargos desempenhados pelos profissionais, que vão desde alta liderança até funções de média e baixa hierarquia.

Vale ressaltar ainda que a figura 5 reflete o rendimento médio, de trabalhadores em uma faixa de 25 a 49 anos de idade, analisado no 4º trimestre de 2018.

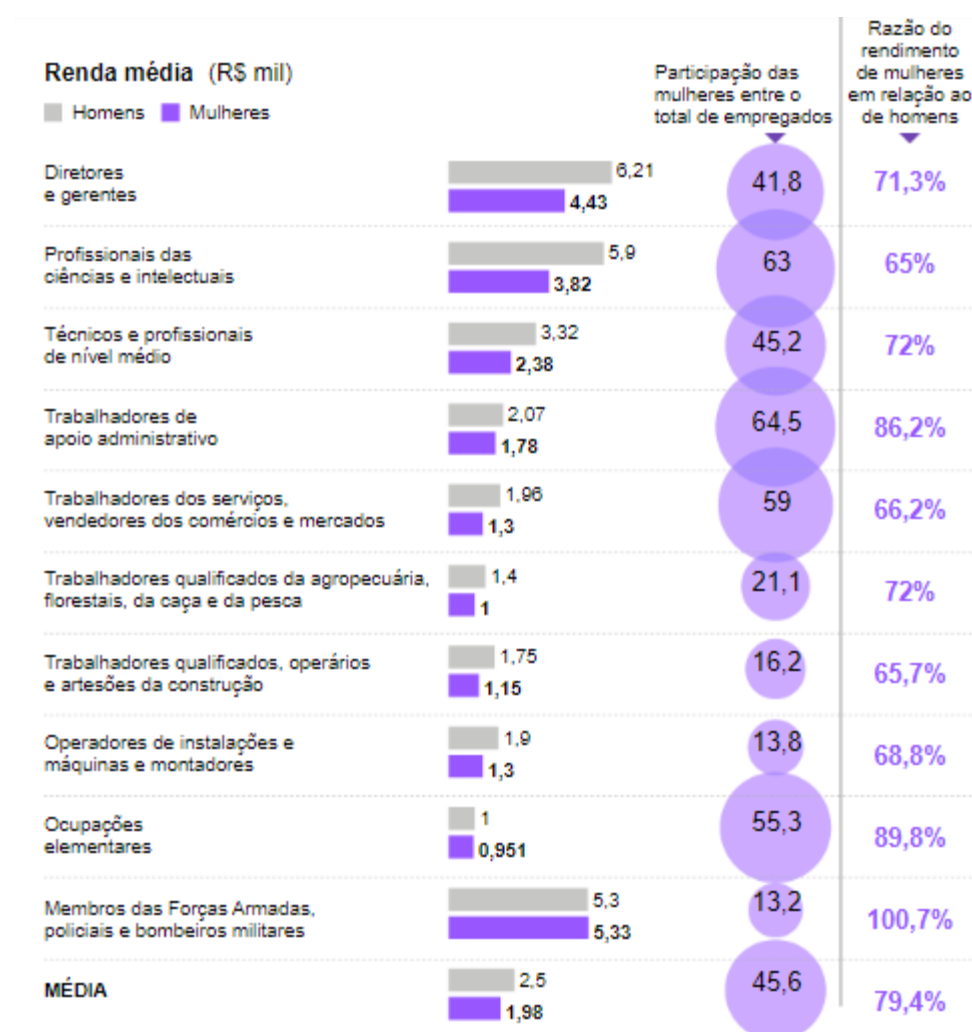


Figura 5: Rendimento Médio - 4º trimestre de 2018  
Fonte: Jornal O Globo (2019)

Em cargos de alta liderança, diretores e gerentes, que é o foco do trabalho, a razão do rendimento entre mulheres em relação aos homens é de 71,3%, número bastante significativo.

### **3. METODOLOGIA**

Com o intuito de analisar a participação feminina nos cargos de liderança nas empresas, foi elaborado um questionário, visando levantamento de informações acerca do tema proposto.

Mediante Gil (2002), a pesquisa é um procedimento racional e sistemático, que possui o objetivo de proporcionar respostas aos problemas que são propostos, e se desenvolve ao longo de todo um processo, diversas fases, desde a formulação do problema até a apresentação dos resultados.

Com isso, pode ser classificada em: exploratórias, descritivas e explicativas.

#### **3.1. Etapas de Coleta de Dados**

Mediante Gil (2002) a coleta de dados, é basicamente a definição das técnicas para a coleta dos dados, que serão estudados.

Para esse estudo foi utilizado o Google Forms, neste foi elaborado um questionário com diversas questões para serem respondidas pelo público alvo da pesquisa.

Primeiramente foram feitas perguntas pessoais para os entrevistados, ou seja, gênero e grau de escolaridade, sem expor nenhuma resposta ou opinião. Com isso, passasse para a etapa de questionamento acerca da profissão e, em seguida, críticas mediante argumentações sobre preconceitos e diferenças de gênero no mundo corporativo.

#### **3.2. Fontes de Informação Selecionadas para Coleta de Dados**

Segundo Gil (1946), essa etapa engloba os dados acerca do universo que será analisado.

Como critério para seleção dos pesquisados foram selecionados o gênero feminino, e que atuem no mercado formal, ocupando cargos de liderança dentro da empresa na qual atua, além disso, que morem no Estado do Rio de Janeiro.

### **3.3. Formas de Tratamento e Análise**

Os dados foram explorados de forma quantitativa, na medida em que foram apresentados números, percentuais e, por fim, análise dos resultados e observações obtidas.

### **3.4. Limitações do Estudo**

Como mencionado acima, afim de não expor nenhum dos participantes o questionário é anônimo, isso permite a aproximação com os respondentes, visando a melhor coleta de dados, ou seja, informações mais reais e sinceras dos participantes. Porém, obviamente, não pode se assegurar uma completa veracidade sobre as respostas,



## 4. ANÁLISE DA PESQUISA

Mediante questionário divulgado e coleta de informações esta seção possui o objetivo de realizar a análise dos dados encontrados e apresentar os resultados obtidos.

### 4.1. Apresentação dos Resultados

Mediante questionário divulgado obteve-se um total de 118 respostas, dentre estas 79,7% encontram-se dentro do grupo alvo da pesquisa, ou seja, gênero feminino.

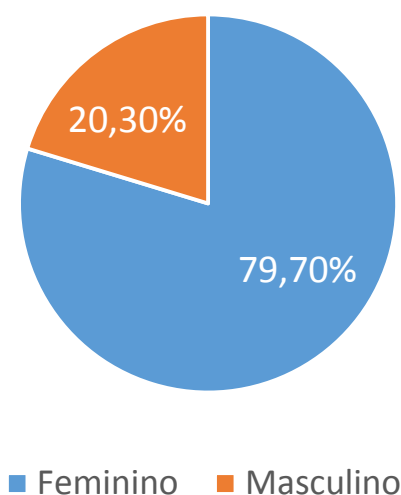


Gráfico 1: Participação por Gênero

Fonte: Pesquisa de campo

Para triagem é necessário realizar um filtro que englobe somente mulheres que morem no Estado do Rio de Janeiro, com emprego formal, e ocupem cargos considerados de liderança.

Dentre 94 mulheres, 73 possuem emprego formal, como apresentado abaixo:

Possui emprego formal atualmente?	
Não	21 (22,3%)
Sim	73 (77,6%)
Total Geral	94

Tabela 1: Emprego Formal

Fonte: Dados do Estudo

Destes respondentes que são do gênero feminino, 55 residem no Estado do Rio de Janeiro, como na tabela 2 abaixo.

Estado Atual	
Rio de Janeiro	55 ( 75,3%)
São Paulo	15 (20,5%)
Bahia	1
Sergipe	1
Ceará	1
Total Geral	73

Tabela 2: Estado Atual

Fonte: Dados do Estudo

Como último filtro, destaca se a participação em cargos de liderança ou não, dentro das empresas que atuam, com isso, os respondentes alvo da análise, dentre 55 resultaram em 25 indivíduos.

Cargo de Liderança	
Não	30 (54,5%)
Sim	25 (45,5%)
Total Geral	55

Tabela 3: Cargos de Liderança

Fonte: Dados do Estudo

De acordo com a pergunta “Qual sua opinião sobre a afirmação: Não existe igualdade entre os gêneros nas organizações”, o gráfico 2 demonstra resultados obtidos:

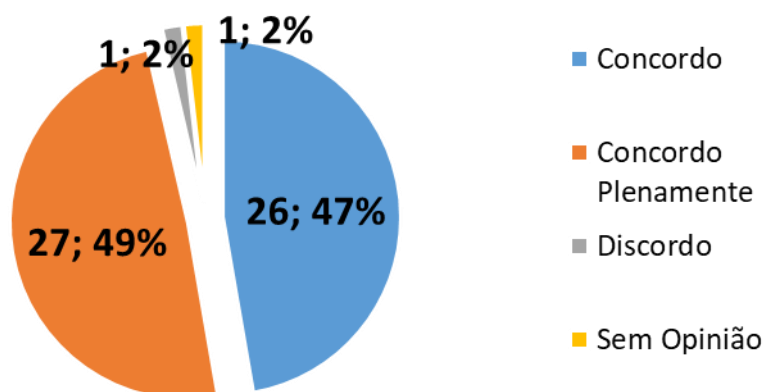


Gráfico 2: Igualdade de Gênero

Fonte: Pesquisa de campo

Logo, um percentual considerável concordou de que existe desigualdade de gênero dentro das organizações.

Para a pergunta acerca do percentual de mulheres no mercado de trabalho: “Segundo informações das Nações Unidas Brasil e de acordo com estudos da Organização Internacional do Trabalho (OIT), 2018, as mulheres, levando em consideração um percentual global, a participação feminina como força trabalhista encontra-se em 48,5% (26,5% abaixo da masculina). Esse número te preocupa? ”, 33 respostas consideraram um percentual preocupante dentro do cenário apresentado.

Me preocupa muito	33 (60%)
Me preocupa razoavelmente	17 (30,9%)
Me preocupa pouco	2 (0,03%)
Não me preocupa	2 (0,03%)
Indiferente	1 (0,01%)
<b>Total Geral</b>	<b>55</b>

Tabela 4: Cargos de Liderança

Fonte: Pesquisa de campo

Com relação a afirmação: “Acredito que em meu âmbito de trabalho as mulheres são tratadas de modo pior do que os homens. ”, segue gráfico 4, com percentual encontrado, mediante respostas.

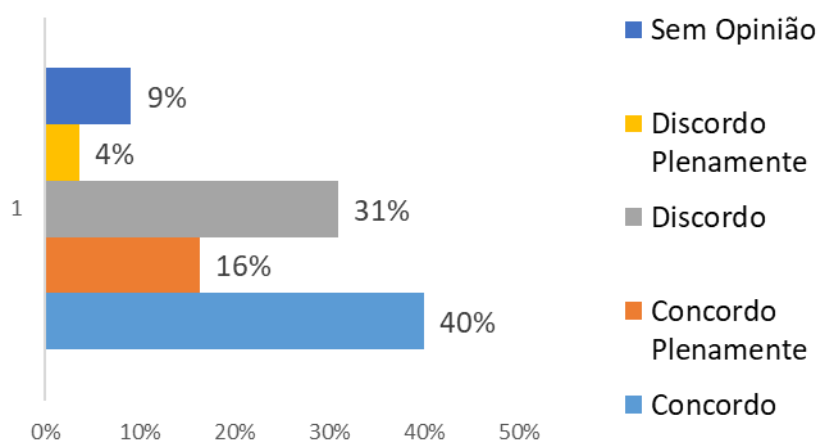


Gráfico 3: Tratamento por Gênero

Fonte: Dados do Estudo

Acerca das perguntas feitas sobre desigualdade no local de trabalho, números consideráveis foram encontrados, veja tabelas 5 e 6, abaixo:

Concordo	21 (38,1%)
Concordo Plenamente	18 (32,7%)
Discordo	7 (12,7%)
Não concordo nem discordo	7 (12,7%)
Discordo Plenamente	2 (0,03%)
<b>Total Geral</b>	<b>55</b>

Tabela 5: Já presenciei alguma ou várias situações de preconceito e discriminação de gênero em locais de trabalho.

Fonte: Pesquisa de campo

Concordo	9
Concordo Plenamente	20
Discordo	12
Discordo Plenamente	7
Não concordo nem discordo	7
<b>Total Geral</b>	<b>55</b>

Tabela 6: Já fui exposta (o) a situações de desigualdade de gênero em meu ambiente de trabalho.

Fonte: Pesquisa de campo

Para a afirmação: “Acredito que a organização de que faço parte exercita metas e políticas a fim de aperfeiçoar a integração do gênero feminino. Qual seu posicionamento?”, 35 responderam concordar que sua empresa atual pratica formas de melhorar suas práticas para indivíduos do gênero feminino, observe no gráfico 5 abaixo.

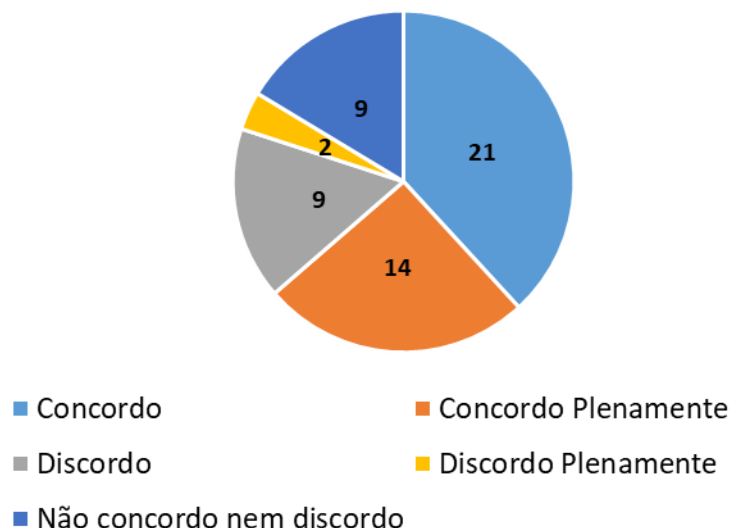


Gráfico 4: Tratamento por Gênero

Fonte: Dados do Estudo

Sobre a percepção futura feminina acerca da sua carreira, com base nisso, afirmou-se que: “Creio que as mulheres sofrem preconceito em conseguir crescer profissionalmente. ”, a partir disso, resultados abaixo foram encontrados, como pode ser visto no gráfico 5.

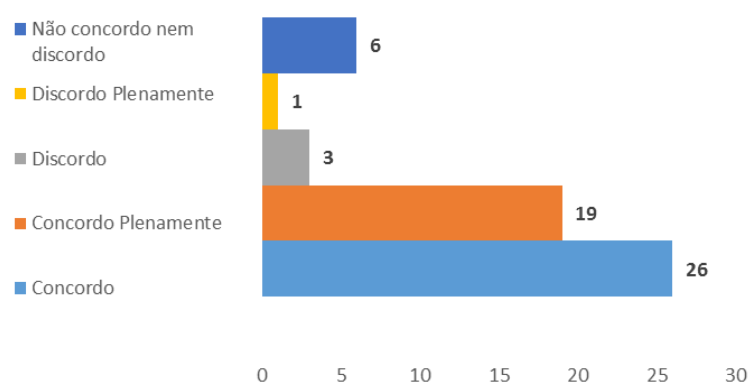


Gráfico 5: Preconceito por Gênero

Fonte: Pesquisa de campo

Para todos os respondentes questionou-se acerca do percentual feminino ocupando cargo de liderança, com isso, obteve-se o cenário abaixo, apresentado no gráfico 6

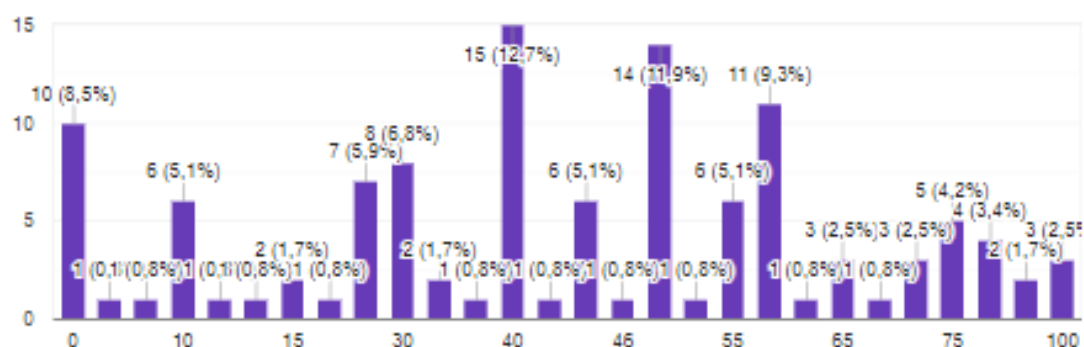


Gráfico 6: Percentual Feminino na Liderança

Fonte: Pesquisa de campo

Como último questionamento a ideia era saber a forma de tratamento com o gênero feminino, veja abaixo, gráfico 7, que demonstra os resultados, para a questão: “Como você entende a maneira que, hoje, as mulheres são tratadas no seu ambiente profissional? Responda usando uma escala de 0 a 10, sendo 0=“de forma totalmente injusta” e 10=“de forma totalmente justa”.

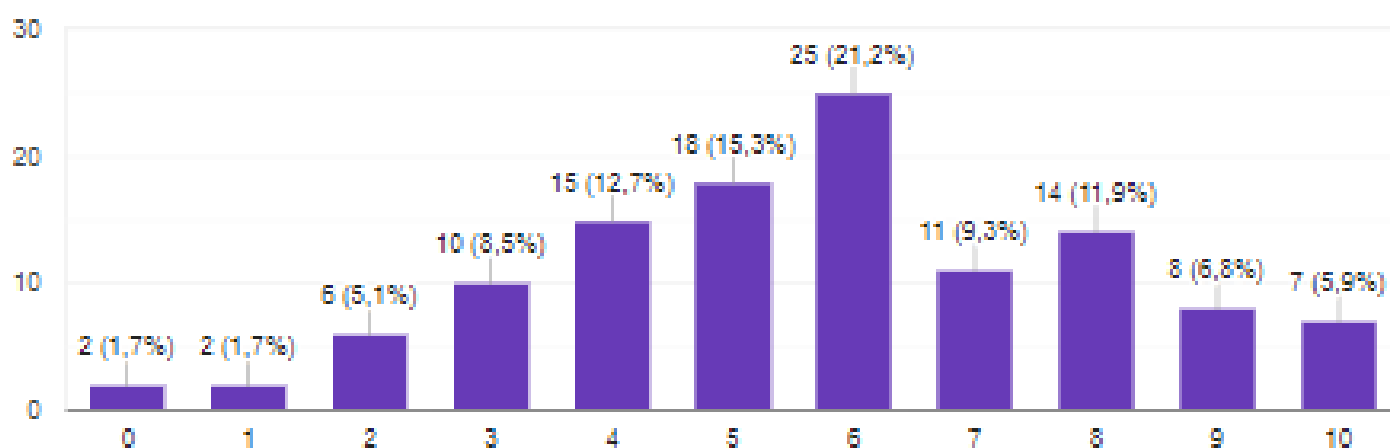


Gráfico 7: Tratamento no Ambiente de Trabalho

Fonte: Pesquisa de campo

## 5. CONCLUSÃO

### 5.1. Análise dos Resultados

De acordo com dados apresentados no tópico anterior, um percentual considerável concordou de que existe desigualdade de gênero dentro das organizações, e o fato de força de trabalho feminina ser menos que a masculina, segundo informações das Nações Unidas Brasil, em 2018, é algo preocupante pelo menos para 91% das mulheres.

Outro número relevante é com relação ao preconceito sofrido pelas mesmas em seu ambiente de trabalho, segundo dados analisados, 56% concordam que são tratadas de modo pior do que os homens, sendo que 71% já presenciaram situações de preconceito e discriminação, assim como, dentro deste percentual, que já presenciou esse tipo de cenário, 17 mulheres já foram expostas á isso, no local de trabalho.

Algo relevante que deve ser considerado é que 35 respondentes, consideraram que sua organização exercita metas e políticas a fim de aperfeiçoar a integração do gênero feminino, algo positivo, mediante cenário apresentado acima de situações de preconceito e discriminação de gênero, porém, as mesmas ainda sentem certo receio com relação ao seu crescimento profissional, já que 82% dos indivíduos alvo destacaram que concordaram que as mulheres sofrem preconceito em conseguir crescer profissionalmente.

Por mais que empresas estejam empenhadas em mudar os cenários de discriminação é visível que mulheres ainda passam por situações desfavoráveis e que impedem seu crescimento profissional, quando são comparadas com o gênero oposto.

Os indivíduos alvo relatam que as organizações na qual atuam buscam implementar propostas e práticas para melhoras a igualdade feminina, porém, ainda existem situações de desrespeito e desigualdade.



Além disso, como foco do estudo são cargos de liderança, o percentual de análise foi muito baixo, com relação ao total de respondentes do questionário, ou seja, poucas mulheres ocupam cargos de líder nas empresas, no Estado do Rio de Janeiro.

O aumento de práticas e incentivo por parte das empresas para contratação de mulheres é necessário. O percentual de líderes do gênero feminino ainda é muito baixo com relação ao masculino. A forma de tratamento está melhorando, 70,4% responderam dentro da escala 5 a 10 da forma de tratamento feminina, por mais que ainda existam situações desfavoráveis as mulheres.

O impacto para as mulheres em atingir cargos de liderança nas empresas é alto já que as mesmas passam por diversas situações que bloqueiam seu desenvolvimento profissional, ou seja, a desigualdade de gênero é um fator considerável na pouca presença feminina em funções de liderança dentro das organizações.

## Referências Bibliográficas

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações** 4. ed. -- Barueri, SP : Manole, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**.3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução a Teoria Geral da Administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7.ed Elsevier, 2004.

EADBOX. **Qual o Papel da Liderança nas Organizações**. Disponível em:<[https://eadbox-com.cdn.ampproject.org/v/s/eadbox.com/papel-da-lideranca-nas-organizacoes/amp/?amp\\_js\\_v=0.1&usqp=mq331AQCKAE%3D#Qual\\_o\\_papel\\_da\\_lideranca\\_nas\\_organizacoes](https://eadbox-com.cdn.ampproject.org/v/s/eadbox.com/papel-da-lideranca-nas-organizacoes/amp/?amp_js_v=0.1&usqp=mq331AQCKAE%3D#Qual_o_papel_da_lideranca_nas_organizacoes)> Acesso em 09 Junho de 2019

EPOCA NEGÓCIOS. IBGE: **Número de mulheres em cargos de liderança caiu nos últimos 4 anos**. Disponível em:<<https://epocanegocios.globo.com/colunas/Bolsa-de-Valores/noticia/2018/09/ibge-numero-de-mulheres-em-cargos-de-lideranca-caiu-nos-ultimos-4-anos.html>> Acesso em 20 Setembro de 2019

FRANCO, Jose oliveira. **Cargos, Salários e Remuneração**. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2008

GIL, Antônio Carlos, 1946. **Como elaborar projetos de pesquisa**/Antônio Carlos Gil. – 4ª Ed. - São Paulo: Atlas, 2002

GRANT THORNTON. **Women in business: construindo um plano de ação**. Disponível em: < [https://www.grantthornton.com.br/globalassets/1.-member-firms/brazil/6.insights/pdf/qtil-wib-report\\_grant-thornton\\_br\\_2019\\_final.pdf](https://www.grantthornton.com.br/globalassets/1.-member-firms/brazil/6.insights/pdf/qtil-wib-report_grant-thornton_br_2019_final.pdf) > Acesso: 08 de Setembro de 2019

GREAT PLACE TO WORK. **A Jornada das Mulheres no Mercado de Trabalho**. Disponível em: < [https://d335luupugsy2.cloudfront.net/cms/files/2705/1560259698Relatrio\\_Ranking\\_Mulher\\_2019\\_v2.pdf](https://d335luupugsy2.cloudfront.net/cms/files/2705/1560259698Relatrio_Ranking_Mulher_2019_v2.pdf) > Acesso: 07 de Setembro de 2019

MOREIRA, Edson. **PROJETO DE LEI Nº, DE 2016**. Disponível em: <[https://www.camara.leg.br/proposicoesWeb/prop\\_mostrarintegra?codteor=1446375](https://www.camara.leg.br/proposicoesWeb/prop_mostrarintegra?codteor=1446375)> Acesso: 29 de Setembro de 2019

NAÇÕES UNIDAS BRASIL. **OIT: participação das mulheres no mercado de trabalho ainda é menor que dos homens**. Disponível em: < <https://nacoesunidas.org/oit-participacao-das-mulheres-no-mercado-de-trabalho-ainda-e-menor-que-dos-homens/> >. Acesso: 07 de Setembro de 2019

OGLOBO. **Desigualdade salarial entre homens e mulheres é maior na faixa dos 40 anos**. Disponível em: <<https://oglobo.globo.com/celina/desigualdade-salarial-entre-homens-mulheres-maior-na-faixa-dos-40-anos-23506416>> Acesso em 20 Setembro de 2019

ONU. **Goal 5**. Disponível em: < <https://www.un.org/sustainabledevelopment/gender-equality/>> Acesso: 01 de Setembro de 2019

ONU – MULHERES BRASIL. **Princípios de empoderamento das Mulheres**. Disponível em: < <http://www.onumulheres.org.br/referencias/principios-de-empoderamento-das-mulheres/> > Acesso: 01 de Setembro de 2019

PONTES, Benedito R. **Administração de Cargos e Salários**. São Paulo: LTR, 2000

PAGOTTO, Carmen Silvia; PASTORE, José; ZYLBERTA JN, Hélio. **A mulher e o menor na força de trabalho**. São Paulo: Nobel (Brasília): Ministério do Trabalho, 1985, p. 168

SBCOACHING. **Mulher no Mercado de Trabalho: Crescimento, Importância e Fatos**. Disponível em: <<https://www.sbcoaching.com.br/blog/mulher-mercado-trabalho/>> Acesso em 20 Setembro de 2019

SILVA, F.B. **DESAFIOS DAS MULHERES EM CARGOS DE LIDERANÇA**. Lajeado, 2017.

SIMÕES, F. I. W; HASHIMOTO, F. **Mulher, mercado de trabalho e as configurações familiares do século XX**. Revista Vozes dos Vales: Publicações Acadêmicas: Universidade Federal dos Vales dos Jequitinhonha e Mucuri, Minas Gerais, ano 1, n. 2, Outubro. 2012. Disponível em: <[http://www.ufvjm.edu.br/site/revistamultidisciplinar/files/2011/09/Mulhermercado-de-trabalho-e-as-configuracoes-familiares-do-s%C3%A9culoXX\\_fatima.pdf](http://www.ufvjm.edu.br/site/revistamultidisciplinar/files/2011/09/Mulhermercado-de-trabalho-e-as-configuracoes-familiares-do-s%C3%A9culoXX_fatima.pdf)> Acesso em 09 Junho de 2019

## ANEXO 1

### Formulário de Pesquisa

1. Qual seu gênero?

Feminino

Masculino

2. Qual o seu grau de escolaridade?

Ensino médio incompleto

Ensino médio completo

Ensino superior incompleto

Ensino superior completo

Pós-graduação incompleta

Pós-graduação completa

3. Possui emprego formal atualmente?

Sim

Não

4. Qual sua profissão atual?

---

5. Qual seu Estado de residência atual?

---

6. Quantos anos possui de atuação no mercado de trabalho?

---

7. Ocupa hoje algum cargo de liderança?

Sim

Não

8. Segundo o Congresso Nacional, em seu artigo 7º, é proibida a "diferença de salários, de exercício de funções e de critério de admissão por motivo de sexo, idade, cor ou estado civil". Logo, desde 1943, a legislação brasileira garante a igualdade entre homens e mulheres na CLT (Consolidação das Leis do Trabalho).

Qual sua opinião sobre a afirmação: Não existe igualdade entre os gêneros nas organizações.

Concordo Plenamente - Concordo - Sem Opinião - Discordo Plenamente - Discordo

09. Segundo informações das Nações Unidas Brasil e de acordo com estudos da Organização Internacional do Trabalho (OIT), 2018, as mulheres, levando em consideração um percentual global, a participação feminina como força trabalhista encontra-se em 48,5% (26,5% abaixo da masculina). Esse número te preocupa?

Me preocupa muito - Me preocupa razoavelmente - Indiferente - Me preocupa pouco – Não me preocupa

10. Acredito que em meu âmbito de trabalho as mulheres são tratadas de modo pior do que os homens.

Concordo Plenamente - Concordo - Sem Opinião - Discordo Plenamente – Discordo

11. Já presenciei alguma ou várias situações de preconceito e discriminação de gênero em locais de trabalho.

Concordo Plenamente - Concordo – Não concordo nem discordo - Discordo - Discordo Plenamente

12. Já fui exposta (o) a situações de desigualdade de gênero em meu ambiente de trabalho.

Concordo Plenamente - Concordo – Não concordo nem discordo - Discordo - Discordo Plenamente

13. Acredito que a organização de que faço parte exercita metas e políticas a fim de aperfeiçoar a integração do gênero feminino.

Concordo Plenamente - Concordo – Não concordo nem discordo - Discordo - Discordo Plenamente

14. Creio que as mulheres sofrem preconceito em conseguir crescer profissionalmente.

Concordo Plenamente - Concordo – Não concordo nem discordo - Discordo - Discordo Plenamente

15. Que percentual aproximado de mulheres, na sua empresa, atuam em cargos de liderança?

16. Como você entende a maneira que, hoje, as mulheres são tratadas no seu ambiente profissional? Respondo usando uma escala de 0 a 10, sendo 0="de forma totalmente injusta" e 10="de forma totalmente justa".