



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO

**Aspectos sobre o Ambiente Profissional para
o Gênero Feminino na Percepção de Líderes
Mulheres**

Tatiana Farias Araújo

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS - CCS

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

Graduação em Administração de Empresas

Rio de Janeiro, novembro de 2019.



Tatiana Farias Araújo

Aspectos sobre o Ambiente Profissional para o Gênero Feminino na Percepção de Líderes Mulheres

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): Andréa Bittencourt

Rio de Janeiro, novembro de 2019.

Resumo

Araújo, Tatiana Farias. Bittencourt, Andréa. Aspectos sobre o Ambiente Profissional para o Gênero Feminino na Percepção de Líderes Mulheres. 42 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 observar e analisar aspectos no ambiente profissional para o gênero feminino, mediante a percepção de líderes femininas, e considerando ascensão das mesmas no ambiente de trabalho.

Apresenta uma pesquisa bibliográfica sobre o assunto teórico, como primeiro processo, com autores como Mendes (2017), Simões (2012), Franco (2009) e entre outros, buscando teorias relacionadas com o tema proposto, e levando em consideração levantamento de dados atuais, mediante fontes de pesquisa confiáveis, por exemplo, IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, *Great Place to Work*, Organização Internacional do Trabalho (OIT) e outros, para entender sobre situação das mulheres mais especificamente no mercado de trabalho, mediante suas dificuldades e fatores relevantes sobre as condições de desigualdade e diferenças em relação ao gênero oposto.

Para fornecimento de dados para o estudo, como critério para seleção dos respondentes, nesta pesquisa, foi utilizado o gênero feminino, mulheres que atuem no mercado de trabalho em posições de liderança e que ocupem cargos de coordenação, gerência, diretoria e CEO's, dentro de suas empresas.

Mediante isto, dentre 116 respondentes totais do questionário divulgado, o grupo alvo da pesquisa objetivou se em 49 respostas para análise. De acordo com dados coletados diversas análises foram realizadas desde dupla jornada de trabalho, participação feminina no mercado, variação salarial de gênero, planos de cargos e salários, discriminações e preconceitos existentes, enfrentadas por mulheres, no mercado de trabalho atual, dentro das organizações.

Palavras-chave

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

Abstract

Araújo, Tatiana Farias. Bittencourt, Andréa. Aspects about the Professional Environment for Women in the Perception of Women Leaders. 42 pag. Rio de Janeiro, 2019. Term Paper – Department of Business Administration. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

The study aims to observe and analyze aspects in the professional environment for females, through the perception of female leaders, and considering their rise in the workplace.

Presents a bibliographic research on the theoretical subject, as the first process, with authors such as Mendes (2017), Simões (2012), Franco (2009) and other, seeking theories related to the proposed theme, and taking into account current data collection, through reliable sources of research, for instance, IBGE - Brazilian Institute of Geography and Statistics, Great Place to Work, International Labor Organization (ILO) and other, to understand about women's situation more specifically in the labour market, through their difficulties and relevant factors on the conditions of inequality and differences, in relation to the opposite gender.

To provide data for the study, as a criterion for selecting the respondents, in this research, the female gender was used, women who work in the labor market in leadership positions and who hold coordination, management, board and CEO positions in their companies.

Through this, among 116 total respondents of the questionnaire released, the target group of the survey aimed to be in 49 responses for analysis. According to data collected several analyses were carried out, since double working hours, female participation in the market, gender pay variation, job plans, discrimination and prejudices, faced by women in organizations.

Key-words

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

Sumário

1 . INTRODUÇÃO	1
1.1. Objetivo Geral	2
1.2. Objetivos Específicos	2
1.3. Delimitação	2
1.4. Justificativa do Estudo	3
2 . REFERENCIAL TEÓRICO	4
2.1. Gestão de Pessoas	4
2.1.1. Planejamento Estratégico de Gestão de Pessoas	4
2.2. Recrutamento e Seleção	5
2.2.1. Recrutamento	5
2.2.2. Seleção	5
2.3. Cargos e Salários	5
2.3.1. Plano de Cargos e Salário	6
2.4. Remuneração	8
2.4.1. Remuneração Fixa	9
2.4.2. Remuneração Variável	9
2.4.3. Remuneração Indireta	10
2.4.4. Remuneração por Competência	11
2.5. Gestão por Competências nas Organizações	11
2.5.1. Competências para cargos de Liderança	12
2.6. Leis Brasileiras - Igualdade de Direitos e Deveres entre Homens e Mulheres	13
2.7. Evolução da Mulher no Mercado de Trabalho	14
2.8. Equidade de Gênero	16
2.9. Participação das Mulheres no Mercado Atual	17
2.10. Diferença Salarial entre Mulheres e Homens	21
3 . METODOLOGIA	24
3.1. Fontes de Informação Seleccionadas para Coleta de Dados	24

3.2. Etapas de coleta de dados	25
3.3. Procedimentos e Instrumentos de Coleta de Dados para Análise	25
3.3.1. Análise dos Dados Coletados	26
3.4. Limitações do Estudo	26
 4 . ANÁLISE DA PESQUISA	 27
4.1. Apresentação dos Resultados	27
 5 . CONCLUSÃO	 39
5.1. Sugestões	41
 Referências Bibliográficas	 43
 ANEXO 1	 47

Lista de Figuras

Figura 1: Etapas da Construção de um Plano de Cargos e Salários	7
Figura 2: Competências - Fonte de Valor para o Indivíduo e para Empresas	12
Figura 3: Sete Princípios de Empoderamento das Mulheres	16
Figura 4: Woman Represent	18
Figura 5: Dupla Jornada Feminina	32
Figura 6: Desigualdade de Gênero	33
Figura 7: Subordinação	34
Figura 8: Variação Salarial	35

Lista de Gráficos

Gráfico 1: Participação no Mercado de Trabalho - 4º trimestre de 2018	18
Gráfico 2: Presença da Mulher na Liderança 2017-2019	19

Gráfico 3: Vagas de Gerência e Diretoria por Gênero	19
Gráfico 4: Vagas de Gerência e Diretoria por Gênero 2017-2019	20
Gráfico 5: Mulheres Ocupando Cargos de Liderança - Global: 2013 – 2019	20
Gráfico 6: Rendimento Médio 2012 - 2018	21
Gráfico 7: Rendimento Médio Diretoria e Gerência 2003 - 2017	22
Gráfico 8: Percentual por Gênero	27
Gráfico 9: Triagem Final	28
Gráfico 10: Percentual com Filhos	29
Gráfico 11: Leis Trabalhistas sobre Igualdade	30
Gráfico 12: Minha Empresa Possui Plano de Cargos e Salários	36
Gráfico 13: Competências para Liderança	37
Gráfico 14: Competências para Liderança	38

Lista de Tabelas

Tabela 1: Rendimento Médio habitual por sexo, participação de mulheres na ocupação e razão (%) do rendimento e em relação ao de homens 2018	22
Tabela 2: Faixa Etária	28
Tabela 3: Primeira Triagem	28
Tabela 4: Número de Altos Cargos por Areas	29
Tabela 5: As demandas do Cargo Atual Intercedam na Vida Pessoal	30
Tabela 6: Disparidade Salarial	31
Tabela 7: Cargos de Liderança	31
Tabela 8: Preconceito na Carreira	35
Tabela 9: Faixa Salarial	35
Tabela 10: Faixa Salarial Masculina	36
Tabela 11: Divulgação Plano de Cargos e Salários	37

1. INTRODUÇÃO

Grandes transformações ocorreram no mundo ao longo dos séculos em diversos setores, como: econômico, social, ambiental e cultural, nesse contexto, temas como o empoderamento das mulheres e a redução das desigualdades de gênero representam um passo essencial do progresso civilizatório, segundo Alves (2016).

Em pleno século XXI o tema acerca da discriminação de gênero destaca-se como ponto de referência para discussões, em especial no ambiente das organizações, mais especificamente no mercado de trabalho. Segundo, Carreira, Ajamil e Moreira (2001) no ambiente organizacional é possível destacar muitos problemas e dificuldades enfrentados pelas mulheres, como por exemplo, salários mais baixos que os recebidos pelos homens por trabalhos equivalentes e dupla jornada de trabalho, visto ainda a forte presença da divisão sexual das atividades, inclusive nos afazeres caseiros e familiares.

De acordo com Mendes (2017) há também uma maior dificuldade enfrentada por elas para crescer hierarquicamente dentro das organizações, devido à presença de barreiras discriminatórias.

Segundo Melo (2013, p. 01):

[...] o dia 8 de março é um marco na luta pelos direitos das mulheres ao redor do mundo. Se fosse possível retroceder no tempo e contar para um cidadão do começo do século XX que as mulheres, hoje, votam, têm média de escolaridade maior que a dos homens, governam países e estão inseridas amplamente no mercado de trabalho, talvez o sujeito não acreditasse no relato.

Baseando-se em estudos sobre diferenciação salarial, ascensão das mulheres no âmbito empregatício e administração de cargos e salários, de autores como Mendes (2017), Simões (2012), Franco (2009) e Pontes (2000) é possível destacar a situação em que indivíduos igualmente produtivos são avaliados de maneiras distintas, mesmo com mudanças evidentes ao longo dos séculos, aonde mulheres cada vez mais ocupam cargos de lideranças em empresas.

Neste contexto, pode se observar um panorama em que a mulher vem se destacando e obtendo mais influência no mercado, como acesso da participação feminina a cargos hierárquicos mais elevados e de maior responsabilidade. Logo, já ultrapassam o limite do lar e das profissões, consideradas somente femininas.

Segundo Correa (2004) nas últimas décadas, a mulher conquistou cada vez mais espaço, seja por necessidade ou pela busca de independência, na economia, como chefes de família e trabalhadoras, na política, com a ocupação de cargos eletivos e, na educação, liderando índices de escolaridade. Desta forma, o trabalho procura responder o seguinte questionamento: Qual a percepção das mulheres, que ocupam cargos de liderança na atualidade, acerca de assuntos diversos sobre discriminação de gênero, no âmbito profissional?

1.1.Objetivo Geral

Esse estudo possui o objetivo de observar e analisar aspectos no ambiente profissional para o gênero feminino, mediante a percepção de líderes femininas, abordando diferença salarial entre homens e mulheres, que ocupam cargos de liderança hierárquica, discriminação de gênero, assim como as principais políticas de cargos e salário e o impacto nas empresas, mediante ascensão da mulher e sua evolução hierárquica, ao longo dos anos.

1.2. Objetivos Específicos

Como objetivos específicos busca-se identificar a evolução dos cargos e salários das mulheres, além disso, analisar as diferenças salariais, discriminações no ambiente profissional e verificar leis e planos de cargos e salários, assim como, suas importâncias para as organizações.

1.3. Delimitação

O foco será o cenário brasileiro, com algumas observações sobre o panorama global, e serão abordados cargos hierarquicamente altos de liderança, ocupados por mulheres e homens, que possuem importância significativa para as organizações, como CEO's, diretores e gerentes.

1.4. Justificativa do Estudo

O estudo mostra-se importante para identificar os desafios encontrados pelas mulheres em cargos de liderança, ou seja, barreiras sociais e econômicas, e demonstrar a importância socioeconômica da maior participação das mulheres no mercado de trabalho. Já para a academia mostra-se útil para expor os desafios encontrados pelo gênero feminino nas profissões, assim como a importância de uma maior averiguação de planos de cargos e salários nas empresas. Além disso, é bastante relevante destacar que conhecimentos e teorias da administração podem ser colocados em prática durante a elaboração do estudo.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção apresenta conceitos relevantes relacionados ao tema abordado, destacando as principais vertentes teóricas que irão embasar o estudo.

2.1. Gestão de Pessoas

As mudanças sempre existiram na história e atualmente encontram-se mais velozes, profundas e com maior impacto dentro das organizações, mediante considerações de Chiavenato (2014), seja devido a fatores econômicos, culturais, tecnológicos, sociais, políticos, demográficos, legais ou ecológicos, isso gera diversas imprevisibilidades e incertezas. Nesse contexto, torna-se indispensável visualizar o cenário externo para adequar o comportamento interno de cada empresa e seu direcionamento para o futuro.

Por conseguinte, uma das áreas empresariais que mais sofre mudanças é a área de Gestão de Pessoas, ou mais conhecida como Recursos Humanos.

A gestão de pessoas se caracteriza como:

Conjunto integrado de atividades de especialistas e gestores – como agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas – no sentido de proporcionar competências e competitividade à organização. (CHIAVENATO, 2014, p. 10)

2.1.1. Planejamento Estratégico de Gestão de Pessoas

O planejamento estratégico de RH deve ser uma parte que integra a organização, segundo Chiavenato (2014, p. 63), além disso “a estratégia organizacional refere-se ao comportamento global e integrado da empresa em relação ao ambiente que a circunda”. A estratégia advém dos objetivos estratégicos da missão e da visão da organização.

É necessário, então, haver um alinhamento entre as estratégias da organização e o planejamento estratégico de Recursos Humanos.

Assim, o planejamento estratégico de GP refere-se à maneira como a função de GP deve contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais e, simultaneamente, favorecer e

incentivar o alcance dos objetivos funcionais de suas áreas e dos objetivos individuais dos funcionários. Trata-se de alinhar talentos e competências com as necessidades da organização. (CHIAVENATO, 2014, p. 68)

Ainda, segundo Chiavenato (2014), a gestão de pessoas precisa ganhar credibilidade de todos os colaboradores, já que é responsável por agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar os indivíduos. Todos os colaboradores precisam acreditar e confiar nos propósitos e eficácia da equipe de Recursos Humanos.

2.2. Recrutamento e Seleção

2.2.1. Recrutamento

Recrutamento corresponde ao processo pelo qual a empresa atrai candidatos, para abastecer seu processo seletivo, afirma CHIAVENATO (2010), isto é, um processo que envolve comunicação e divulgação de oportunidades de emprego, e seu principal desafio é agregar valor à organização e as pessoas nelas inseridas.

Desse modo, mediante análise do mesmo autor destacado acima, pode se ressaltar que existem dois modos de recrutamento: o interno, que prioriza os candidatos que estão trabalhando dentro da organização, e o externo que busca competências, experiências e habilidades não existentes atualmente na empresa, por meio de candidatos que se encontram no mercado de recursos humanos.

2.2.2. Seleção

Seleção de pessoas, segundo Chiavenato (2010), funciona como um filtro do recrutamento, diante disso, consente que apenas alguns indivíduos possam adentrar na organização, ou seja, os que apresentem características desejadas – candidatos mais adequados aos cargos existentes na empresa ou às competências necessárias e individuais necessárias para o sucesso organizacional – que visa, manter ou aumentar a aptidão e o desempenho, assim como, o desenvolvimento humano, bem como a eficiência da empresa.

2.3. Cargos e Salários

Segundo Franco (2008), as empresas estão mais preocupadas em remunerar, pois sabem que é importante recompensar o trabalho, a dedicação e

o aumento da capacidade do funcionário. Já que os mesmos cada vez mais necessitam de autonomia para tomar decisões, e os líderes, de certa forma, atribuem mais responsabilidades e maior importância ao papel de cada indivíduo dentro da organização.

Segundo Franco (2008), a globalização teve papel fundamental, já que trouxe diversas mudanças em todos os setores da vida, até porque foi fortemente influenciada pela tecnologia da informação e das comunicações, e justamente devido a essas transformações, principalmente que ocorreram no mundo dos negócios, que as empresas começaram a repensar seus modelos de remuneração, afinal, quanto maior as responsabilidades, competências e resultados obtidos, maior as chances de que uma pessoa na organização busque outras opções mais relevantes, ou seja, a concorrência.

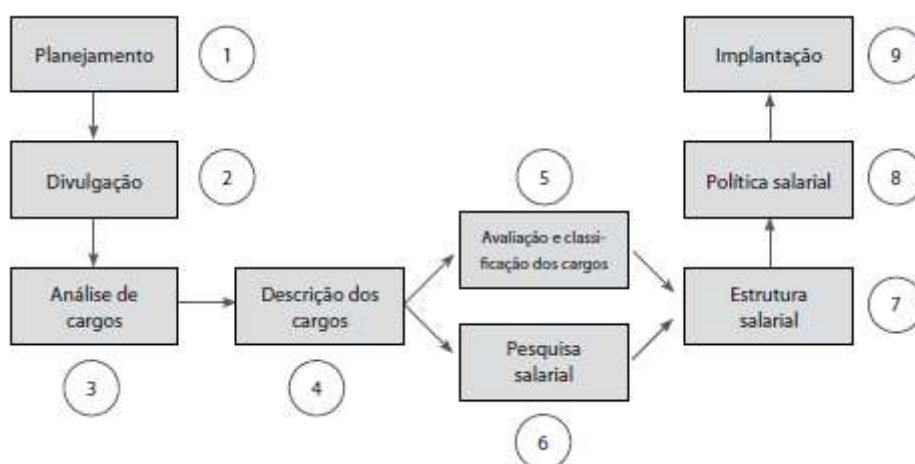
Tornou-se então essencial à área de Recursos Humanos se posicionar, ou seja, mediante análise de Franco (2008) é de fundamental importância que toda empresa possua bem claros os principais objetivos que norteiam a construção de uma estrutura de cargos e salários, e o que se pretende atingir futuramente, em vista disso, que surgiram programas para atrair e reter talentos para as organizações.

2.3.1. Plano de Cargos e Salário

Para Pontes (2000, p. 41-42), é de suma importância saber o significado de alguns termos muito usados quando se disserta sobre planejamento de cargos e salários dentro de uma organização. Segundo o autor, Cargo é o “conjunto de funções substancialmente idênticas quanto à natureza das tarefas executadas e às especificações exigidas dos ocupantes.” Já Funções são o “agregado de tarefas atribuídas a cada indivíduo na organização”, e Tarefas são “as atividades executadas por um indivíduo na organização.”

Dados os conceitos básicos destacados acima, é importante situar as principais etapas da construção de um plano de cargos e salários dentro de uma empresa. Veja na Figura 1, destacada abaixo.

Figura 1: Etapas da Construção de um Plano de Cargos e Salários



Fonte: FRANCO, 2008, p. 26

Segundo Franco (2008), a implantação de um Plano de Cargos e Salários busca encontrar a justa similitude entre: Valor Relativo, que é a percepção do peso do cargo para a organização, e o Absoluto que é o valor que efetivamente é pago para o exercício do cargo. Além disso, é de suma importância destacar que as organizações precisam manter os salários competitivos, algo que provém de uma pesquisa salarial, que faz parte das etapas do planejamento desse processo. Um valor compatível com a concorrência para atrair pessoas capacitadas do mercado de trabalho e conservar esses indivíduos no quadro de empregados. Toda via, ao mesmo tempo, o salário é um grande componente dos custos das empresas.

Em outras palavras, é importante remunerar bem e ter um quadro de funcionários bem capacitados e, além disso, não contratar mais que o necessário, logo, possuir um excesso de contingente, para garantir produtividade e qualidade como fatores-chave do sucesso da empresa, onde, por exemplo, pode se enquadrar junto a estratégia da organização.

Segundo Franco (2008), as etapas básicas para a construção do modelo podem ser destacadas como:

- Divulgação – consiste em divulgar para todos os colaboradores o que se pretende fazer na organização a partir da nova estrutura de seus cargos e salários, trazendo para todos uma melhor compreensão de como se dará o processo e quais serão os objetivos finais a serem atingidos por cada etapa.
- Descrição e Análise dos Cargos – trará para todos uma fotografia de como é a empresa no momento atual, do ponto de vista dos cargos. Inclui

atividades como: Coleta de dados, elaboração da descrição dos cargos (missão, responsabilidades, principais desafios, complexidades: posição na estrutura organizacional (organograma), habilidade e competências), especificação dos requisitos dos cargos, classificação e manutenção.

- Avaliação e Classificação dos Cargos – todos os cargos têm sua importância para a organização, dependendo do segmento em que atua ou de como essa função trará para a empresa seus resultados.
- Pesquisa Salarial – trará informações relativas ao equilíbrio externo e será utilizada para a compreensão da importância relativa do cargo no mercado de maneira geral.
- Estrutura Salarial – é onde ocorrerá a definição da posição de mercado que será utilizada na nova estrutura, ajuste da curva salarial e entre outros fatores técnicos.
- Política Salarial – deve ser acompanhada por regras claras e transparentes e darão também possibilidade de construir futuramente programas de remuneração diferenciadas e mais atualizadas com as melhores práticas de mercado. Inclui outras atividades como definição da integração com outros subsistemas de RH, posição da tabela salarial em relação ao mercado, nível de alçada das aprovações e definição de verba orçamentária.

2.4.Remuneração

Segundo Chiavenato (2014) os indivíduos trabalham nas organizações em função de expectativas e resultados, ou seja, estão dispostas a se dedicar ao trabalho, conseqüentemente, às metas e objetivos da empresa, desde que isso traga algum retorno significativo.

Chiavenato (2014) destaca que o engajamento das pessoas nas atividades organizacionais depende do grau de reciprocidade, logo quanto maior for seu trabalho empenhado, maiores serão as vantagens ou resultados, com isso, maior será seu esforço. O que leva diretamente ao ponto, a importância de projetar sistemas de recompensas que sejam capazes de aumentar o compromisso dos sujeitos no negócio da companhia.

As recompensas oferecidas pela organização influenciam a satisfação dos seus *stakeholders*. Cada um deles está disposto a investir com seus recursos individuais na medida em que obtenham retornos e resultados dos seus investimentos. Em função de suas características sistêmicas, a organização

consegue reunir todos os recursos oferecidos pelos diversos *stakeholders* e alavancar resultados por meio do efeito sinérgico. Com esses resultados, é possível um retorno maior às contribuições efetuadas e manter-se o negócio. No fundo, todos ganham pela multiplicidade de contribuições feitas. (CHIAVENATO, 2014, p. 240)

Ainda, segundo Chiavenato (2014), podemos destacar que cada funcionário, *stakeholder* interno, está interessado em investir com trabalho, dedicação, com conhecimentos e competências, desde que tenha certeza de receber uma retribuição adequada ao seu esforço investido.

A implantação de sistemas de remuneração considerados estratégicos, com foco em objetivos de curto, médio e longo prazo são bastante comuns nas organizações, segundo FRANCO (2008), além disso, se uma empresa não estabelece critérios transparentes, equilíbrio interno e externo, em sua estrutura básica de remuneração, talvez as práticas modernas e mais estratégicas não tenham seu propósito totalmente alcançado, o que leva ao risco de remunerar os colaboradores apenas pelo modismo e, devido à imposição de órgãos governamentais ou sindicatos.

Logo, um bom modelo de remuneração estratégica resume-se naquele em que o resultado alcançado foi tão satisfatório, que o valor direcionado para a contribuição da prática de remuneração saiu do próprio resultado obtido. Franco (2008) define que o sistema de remuneração das pessoas em uma organização está dividida em três pontos: remuneração fixa, variável e indireta.

2.4.1. Remuneração Fixa

A remuneração fixa é representada pelo salário base de um indivíduo, logo aquela definida por contrato. Segundo Franco (2008, p. 101), “é o que se paga para um determinado cargo na estrutura organizacional, levando em consideração requisitos para a ocupação dos cargos”.

2.4.2. Remuneração Variável

De acordo com Pontes (2000), a remuneração variável é o processo de remunerar os funcionários de forma a ter uma parte fixada e uma que varia. A fixa provém da definição de estruturas salariais, e a parte variável advém de outros fatores definidos previamente pela organização, e que levam em consideração o desempenho do funcionário e da sua equipe de trabalho e, principalmente, o resultado da empresa.

Nas últimas décadas, as empresas deixaram de lado a remuneração fixa e fizeram decolar uma tendência que está ganhando espaço: remunerar as pessoas pelos resultados alcançados ou pelas competências oferecidas. Os resultados não são totalmente embolsados pela organização, mas rateados entre a organização e as pessoas que ajudaram a alcançá-los. (CHIAVENATO, 2014, p. 240)

Segundo Franco (2008) na remuneração variável a pessoa é recompensada em função de sua contribuição para o resultado da empresa e continuidade do negócio.

São os valores pagos que representam uma parcela, normalmente vinculada ao salário fixo, e que podem acontecer ou não, dependendo da circunstância, resultados das empresas e desempenho dos empregados (ou a conjunção desses dois). Podem também levar em conta as competências, habilidades e talento dos ocupantes do cargo. (FRANCO, 2008, p. 101)

Geralmente são divididas em duas situações, mediante considerações de Franco (2008):

- Incentivos de curto prazo (ICP) – pagamentos feitos em um intervalo de até 12 meses, utilizados para aumentar a satisfação do colaborador de uma maneira rápida e, com isso, sua contribuição para o resultado mais imediato de que a empresa necessita. Alguns exemplos são: remuneração bônus, participação nos lucros e resultados (PLR), planos de incentivo, remuneração por habilidade e competência, entre outros.
- Incentivos de Longo Prazo (ILP) – pagamentos efetuados em um intervalo superior a 12 meses, para incentivar e conquistar resultados que se concretizam em um tempo maior. Normalmente, são utilizados: bônus diferido, previdência privada, entre outros.

2.4.3. Remuneração Indireta

É representada por pacotes de benefícios que não estão diretamente vinculados ao salário fixo ou variável, segundo Franco (2008), porém, compõem a remuneração total. Exemplos mais comuns de remuneração indireta são: transporte, alimentação, refeição, assistência médica ou odontológica, entre outras opções.

2.4.4. Remuneração por Competência

Esse modelo baseado em competências, segundo Chiavenato (2014), é utilizado com aqueles indivíduos que podem melhor exercer suas funções ou diferenciar-se pela maneira de agir e práticas de trabalho mais robustas e eficazes.

Remuneração do cargo ou remuneração das competências: a compensação pode focalizar como um cargo contribui para os valores da organização ou como as competências da pessoa contribuem para a organização. O sistema tradicional privilegia o salário pela contribuição do cargo e não pelo ocupante, o cargo representa a unidade da análise para a determinação da estrutura salarial. É o cargo e não o seu ocupante que interessa. A política salarial baseada nos cargos funciona bem quando os cargos não mudam, a tecnologia é estável, a rotatividade é baixa, os funcionários recebem treinamento intensivo para aprender as tarefas, os cargos são padronizados no mercado e as pessoas desejam crescer por meio de promoções na carreira. Já o sistema de remuneração se baseia nas competências que as pessoas devem possuir para serem aplicadas a uma variedade de tarefas e situações. A remuneração aumenta na medida em que a pessoa adquire competências e se torna capaz de desempenhar atividades complexas com sucesso. (CHIAVENATO, 2014, p. 246)

Surgiu, mediante Franco (2008), na era em que as empresas se viam em um aumento contínuo de produtividade e competitividade, logo a remuneração tinha que ser deslocada para aqueles que melhor ajudassem a atingir o nível de excelência, o que foi feito, a partir da análise das competências dos colaboradores, determinantes ao bom resultado.

2.5. Gestão por Competências nas Organizações

Mediante considerações de Chiavenato (2004) toda vez que uma organização pretende inserir um indivíduo no seu quadro de funcionários, os candidatos à vaga são submetidos a diversos testes e entrevistas, no intuito de investigar seus conhecimentos, habilidades e competências, tampouco suas atitudes, características de personalidade, suas experiências profissionais anteriores, sua formação escolar, seus antecedentes morais, entre outras.

O autor ainda destaca que a intenção é verificar se essas qualidades se coadunam com os padrões de cultura e trabalho, assim como a competitividade da empresa.

A competência é o conjunto de aprendizagens sociais e comunicacionais nutridas a montante pela aprendizagem e

formação e a jusante pelo sistema de avaliações. Segundo ainda este autor: competência é um saber agir responsável e que é reconhecido pelos outros. Implica saber como mobilizar, integrar e transferir os conhecimentos, recursos e habilidades, num contexto profissional determinado. (FLEURY E FLEURY, 2000, p. 187)

Segundo Fleury & Fleury (2001) para as organizações as competências agregam valor social ao indivíduo e econômico para a empresa, veja Figura 2 abaixo:

Figura 2: Competências - Fonte de Valor para o Indivíduo e para a Empresas



Fonte: FLEURY&FLEURY, 2001, p. 188

Sena (2012) define a gestão por competências como uma abordagem que pretende atuar sobre as capacidades coletivas e individuais de toda a organização, com o intuito de poder atender as necessidades de desenvolvimento e melhoria de seu desempenho com base nas diretrizes estratégicas da empresa, ou seja, as competências organizacionais tomam uma dimensão estratégica.

2.5.1. Competências para cargos de Liderança

Costa e Costa (2015) argumentam que o processo motivacional é fundamental para desenvolver competências e habilidades para certo sujeito, dentro de uma organização. Um líder por sua vez tem que se mostrar motivado para desempenhar as atividades empresariais, para a busca da qualidade total, ou seja, realizar os objetivos da organização.

Segundo Hersey & Blanchard (1986, p. 18) "a motivação das pessoas depende da intensidade dos seus motivos", que podem ser considerados como necessidades ou impulsos provindos do indivíduo e dirigidos para objetivos.

Devido a isso, de acordo com Costa e Costa (2015), o líder com intuito de influenciar o comportamento de pessoas, precisa primeiramente conhecer os motivos ou necessidades que são mais importantes para elas.

Cartwright e Zander (*apud* Costa e Costa: 2015, p. 05) dizem que “a liderança é vista como a realização de atos que auxiliam o grupo a atingir seus resultados preferidos”.

Logo, levando em consideração análise dos autores destacados acima, a importância das habilidades e competência na formação de uma liderança é justamente para criar uma comunhão de aprendizagem que leve a organização e suas equipes em direção ao alcance do padrão de sucesso.

Bennis (1996) identifica quatro competências comuns em líderes: visão, capacidade de comunicação, respeitabilidade e desejo de aprendizagem, assim como, plena capacidade para se expressar.

2.6. Leis Brasileiras - Igualdade de Direitos e Deveres entre Homens e Mulheres

A Constituição da República Federativa do Brasil de 1988, em seu artigo 5º, I, consagrou o princípio da igualdade de direitos e deveres entre homens e mulheres.

No artigo 7º, XXX, proibisse a "diferença de salários, de exercício de funções e de critério de admissão por motivo de sexo, idade, cor ou estado civil". Logo, segundo a legislação brasileira deve se garantir a igualdade salarial entre homens e mulheres na CLT (Consolidação das Leis do Trabalho), acordado desde 1943.

Segundo reportagem da Revista Exame, o Brasil perdeu espaço no *ranking* de igualdade de gênero, divulgado pelo Fórum Econômico Mundial, em 2019. O país caiu da 119ª posição em 2017 para 132ª no ano de 2018. Vários fatores são considerados na classificação como, por exemplo, participação econômica, educação, saúde, envolvimento político e entre outros.

Abaixo, segue segundo informações do Congresso Nacional projetos de lei relevantes para o tema.

PROJETO DE LEI Nº, DE 2016, do Sr. Carlos Henrique Gaguim: Acrescenta o art. 377-A à Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), para dispor sobre a proibição de diferença de salários por motivo de sexo. O Congresso Nacional decreta:

Art. 1º A Consolidação das Leis do Trabalho, aprovada pelo Decreto-lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, passa a vigorar acrescida do seguinte dispositivo:

“Art. 377-A. É proibida a diferença de salários na mesma função por motivo de sexo.

§ 1º Em caso de comprovada discriminação salarial por motivo de sexo, a trabalhadora prejudicada tem direito à equiparação salarial e ao recebimento, em dobro, do valor equivalente às diferenças salariais apuradas em relação ao paradigma.

§ 2º Não caracteriza discriminação por motivo de sexo, por si só, a estipulação de salários diversos em hipótese autorizada pelo art. 461 desta Consolidação”.

Art. 2º Esta Lei entra em vigor na data de sua publicação.

2.7. Evolução da Mulher no Mercado de Trabalho

Segundo Schlickmann e Pizarro (2013), as tradições de séculos anteriores disponibilizavam ao homem o direito de ser o único provedor das necessidades da residência, logo para as mulheres a obrigação principal era da organização do lar e cuidar dos primogênitos. Assim, não cabia o direito de trabalhar fora ou ganhar dinheiro, tampouco direito de participar das decisões sociais.

No Brasil, as mulheres começaram a participar do mercado de trabalho a partir do Século XX, segundo Pagotto, Pastore e Zylbertajn (1985), basicamente durante as 1ª e 2ª guerras mundiais, sendo majoritariamente em atividades agrícolas e, posteriormente, em pequenas empresas manufatureiras e comerciais.

Nessa época, segundo mesmo autor, enquanto os homens iam para guerras, as mulheres precisavam assumir o papel anteriormente considerado masculino na família, e na economia da casa, caracterizadas muitas vezes, até hoje, como “do lar” ou “doméstica”. Além disso, é de suma importância destacar que, no século XIX, com a revolução industrial, as fábricas passam a utilizar a mão de obra feminina, que por sua vez requeriam instrução escolar, negada anteriormente para o gênero. Através do acesso à educação, as mulheres tomam finalmente consciência do seu papel dentro da sociedade, e com isso, transformam-se em consumidoras e provedoras de renda, conseqüentemente começam a contribuir para a expansão econômica.

Segundo Simões (2012), a urbanização das cidades em conjunto com as mudanças econômicas da sociedade foram os contribuintes para o processo de

autonomia feminina, perante os homens, como também modificação nos costumes e valores da família.

As primeiras normas brasileiras de proteção ao trabalho da mulher constam da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), de 1943, e impunham restrições às atividades extraordinárias, noturnas, insalubres e perigosas. (COHEN, 2009, p. 167)

Mulheres lutam há séculos por igualdade de direitos sem distinção de gêneros, visando ocupar as mesmas funções, direitos e salários, conforme cargos exercidos e possuir poder de voz, segundo, Simões (2012). Além disso, os grandes desafios para as mulheres envolvem a conciliação de funções afetivas, profissionais, familiares, acadêmicas e ainda continuar cuidando da organização da casa e da educação da prole.

Segundo Sina (2005) o mercado de trabalho comporta desde aquela mulher que cuida dos filhos, que trabalha, seja no chão de fábrica, no campo com as mãos calejadas, ou em alguma loja, até aquela que se tornou gerente de uma empresa ou executiva de alguma multinacional. Tudo isso é trabalho, e toda forma de trabalho é nobre, mediante o autor. Toda mulher que trabalha é uma guerreira, é forte e merece o devido respeito.

Segundo Abramo (2007) a noção da mulher como força de trabalho secundária ainda tem uma forte persistência social, e isso estrutura-se a partir da concepção de que o homem é o principal provedor da família, enquanto a mulher representa a responsável pela esfera privada. Com isso, a inserção da mulher no mercado construiu-se como um aspecto secundário em seu projeto de vida, de sua identidade e de suas possibilidades reais.

É evidente que com o passar dos anos, as mulheres deixaram de ocupar funções somente de donas de casa, para desempenhar papéis cada vez mais importantes, principalmente dentro das organizações. Segundo reportagem da Revista Folha (março, 2019), mediante dados da RAS, Relação Anual de Informações Sociais, mostram que mulheres de 30 a 49 anos ocupando cargos de gerência e diretoria no setor formal tiveram um aumento de 32,3% e 31,9% em 2013, para 39,3% e 42,4% em 2017, respectivamente.

Desde o início desse processo de inserção feminina no mercado de trabalho, acontece grande discriminação, o que evidencia diversas barreiras enfrentadas pelo gênero. Devido a isso, nos dias atuais as mulheres ainda lutam por igualdade de direitos, e precisam provar sua competência e capacidade, para mostrarem

que são capazes de assumir responsabilidades, fora do lar e funções exclusivamente familiares.

2.8. Equidade de Gênero

Mediante a ONU Mulheres Brasil em conjunto com a Rede Brasileira do Pacto Global foram criados os Princípios de Empoderamento das Mulheres, veja abaixo:

Figura 3: Sete Princípios de Empoderamento das Mulheres



Fonte: ONU Mulheres Brasil

Esses são um conjunto de considerações que auxiliam as empresas na incorporação de seus negócios de valores e práticas, que visem justamente à equidade de gênero e o empoderamento de mulheres.

Além disso, definem a equidade de gênero como sendo o tratamento justo de mulheres e homens de acordo com suas respectivas necessidades e privilégios, logo equivalente em termos de direitos, benefícios, obrigações e oportunidades.

Outro conceito importante que deve ser mencionado neste tema é o ODS (Objetivos de Desenvolvimento Sustentável) das Nações Unidas, 17 convicções com o objetivo de transformar o mundo atual. Dentre esses existe o ODS5 - Objetivo 5, que possui o princípio de alcançar a equidade de gênero e empoderar todas as mulheres e meninas.

While the world has achieved progress towards gender equality and women's empowerment under the Millennium Development Goals (including equal access to primary education between girls and boys), women and girls continue to suffer discrimination and violence in every part of the world. Gender equality is not only a fundamental human right, but a necessary foundation for a

peaceful, prosperous and sustainable world. (ONU – 5 GENDER EQUALITY, 2018)

Segundo o relatório “*Gender Equality: Why It Matters*” da ONU (2018, p. 1-2), “*In 2018, women only held 27 percent of managerial positions worldwide*”, ou seja, nesse ano, 27% foi o percentual de participação feminina em cargos de gerência, levando em consideração ainda que, mediante mesmo texto, as mulheres representam metade da população mundial, portanto, também metade do seu potencial.

A desigualdade de gênero persiste em todos os lugares e estagna o progresso social. As mulheres continuam sub representadas em todos os níveis de liderança.

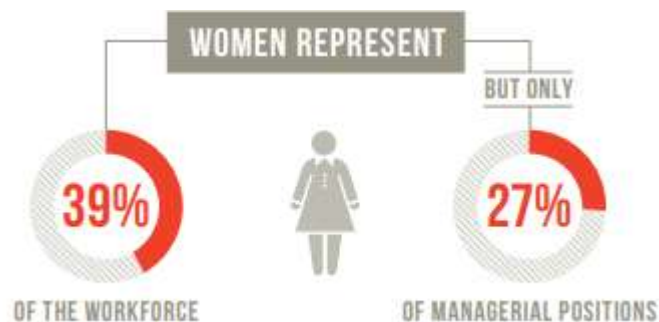
2.9. Participação das Mulheres no Mercado Atual

Segundo reportagem da Nações Unidas Brasil, 2018, e levando em consideração estudo da Organização Internacional do Trabalho (OIT), no Brasil, as mulheres têm menos tendência de participar do mercado de trabalho, do que os homens, e possuem maiores chances de desemprego, que na maior parte dos países do mundo. De modo geral, a taxa global de participação das mulheres na força de trabalho mundial está em torno de 48,5%, em 2018, o que representa 26,5% inferior a taxa masculina.

Nessa reportagem Deborah Greenfield, diretora-geral adjunta de políticas da OIT, ressalta que apesar dos avanços e compromissos conquistados, as perspectivas das mulheres em relação ao mercado trabalhista ainda estão longe de ser iguais às dos homens.

Falando em termos globais, nos países emergentes, a participação das mulheres entre trabalhadores familiares não remunerados diminuiu na última década, nos países em desenvolvimento, representando 42% do emprego feminino em 2018, em comparação com 20% masculino, e sem sinais de melhoria até 2021, ainda segundo a OIT.

Veja abaixo, Figura 4, que representa participação feminina mundial, em cargos gerenciais, no ano de 2018, mediante dados da ONU em seu relatório “*Achieve gender equality and empower all women and girls*”.

Figura 4: *Woman Represent*

Fonte: ONU – *Infographic Gender Equality*, 2019

No Brasil, mediante dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), em seu relatório Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (PNAD Contínua), relativos ao 4º trimestre de 2018, em uma divulgação especial sobre Mulheres no Mercado de Trabalho, foi possível destacar mais informações importantes sobre o tema em território nacional, o qual é o foco do trabalho. Segundo esse relatório, que considera apenas pessoas entre 25 e 49 anos, o número de mulheres no mercado de trabalho aumentou mais de 1,4 milhões, entre 2012 e 2018. Veja o Gráfico 1 abaixo, que ressalta a quantidade de pessoas no mercado de trabalho, por gênero:

Gráfico 1: Participação no Mercado de Trabalho - 4º trimestre 2018



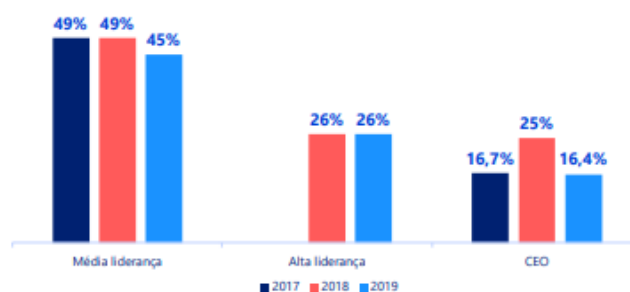
Fonte: IBGE - PNAD Contínua

Mediante reportagem da *Época Negócios*, que destaca a terceira edição do GPTW Mulher - “Melhores Empresas para Trabalhar”, uma iniciativa da consultoria Great Place to Work, a participação das mulheres entre os CEO’s de empresas, é de apenas 10%, levando em consideração os dados coletados, entre as quase 3 mil empresas avaliadas.

O foco do evento é a mulher no mercado de trabalho, sua ascensão a cargos de liderança e a análise de práticas das empresas. Possui o intuito de promover a equidade de gênero no mundo corporativo, juntamente com a ONU Mulheres, a entidade das Nações Unidas para Igualdade de Gênero e o Empoderamento das Mulheres.

No mesmo ano a *Great Place to Work* divulgou um relatório denominado “A jornada das mulheres no mercado de trabalho”, mediante esse estudo, com dados coletados de 40 organizações, dentre as quais 10 tinham mulheres na cadeira de CEO, o que representa 25% do total, a proporção com relação a alta liderança, que inclui diretores e vice-presidentes, foi composta de 26% de executivas e 74% de executivos. Veja Gráfico 2 abaixo:

Gráfico 2: Presença da Mulher na Liderança 2017 - 2019



Fonte: Great Place to Work, 2019

Como é possível destacar na ilustração acima, o percentual manteve-se o mesmo de presença feminina na alta liderança, mas presenciou-se certa queda no número de mulheres na média liderança e cargos de CEO's.

De acordo com dados levantados pela Folha de São Paulo, na RAIS - Relação Anual de Informações Sociais, a parcela de mulheres de 30 a 49 anos ocupando cargos de gerência e diretoria, no setor formal, aumentaram 39,2% e 42,4%, respectivamente, no ano de 2017, em comparação com 2003. Veja a seguir Gráficos 3 e 4:

Gráfico 3: Vagas de Gerencia e Diretoria por Gênero



Fonte: RAIS - Folha de São Paulo, 2019

Gráfico 4: Vagas Gerencia e Diretoria por Gênero 2003 - 2017



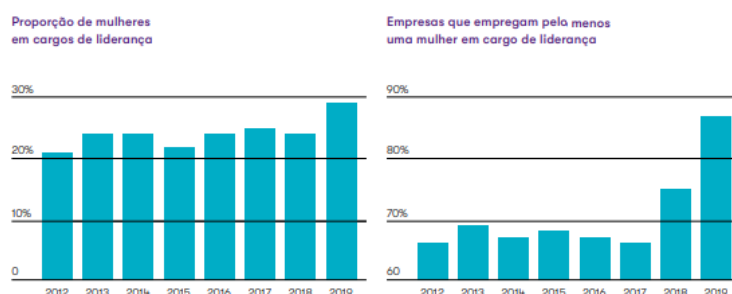
Fonte: RAIS - Folha de São Paulo, 2019

Outra fonte interessante para análise é o estudo “Women in Business 2019”, realizado pela Grant Thornton, que coletou dados de 4.500 empresas de médio porte, entre os meses de novembro e dezembro de 2018. Na edição de 2019 o Brasil possui destaque, já que, depois de anos entrou para a lista dos dez países com empresas onde há mais mulheres em cargos de liderança.

Foi divulgado que 93% das empresas do Brasil possuem pelo menos uma mulher como líder. Com relação a diretoria executiva, mulheres do país que ocupam cargos na área financeira possuem 34%, nos cargos de chefia, elas representam 25% da ocupação, em contrapartida com 29% relativos ao estudo de 2018.

Falando em proporções globais o relatório destaca que nos últimos cinco anos, a proporção de empresas que empregam, pelo menos, uma mulher na alta administração subiu em torno de 20%. Entretanto, essa proporção de mulheres ainda não atingiu o nível mínimo esperado que seria de 30%, para poder ser tratado como um início à paridade de gênero.

Gráfico 5: Mulheres Ocupando Cargos de Liderança – Global:2012 - 2019

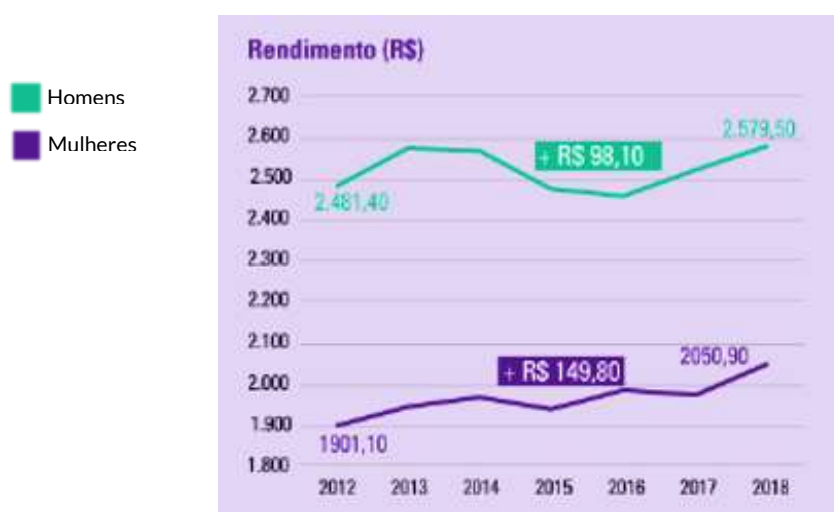


Fonte: Women in Business 2019

2.10. Diferença Salarial entre Mulheres e Homens

Segundo dados do IBGE, na Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua é visível uma disparidade entre os rendimentos médios mensais por gênero, que são de homens de R\$ 2.579 e mulheres de R\$ 2.050, em 2018, uma diferença de R\$ 529, sabendo que a menor diferença já constatada foi de R\$ 471,10, em 2016. Em média o rendimento das mulheres é menor do que dos homens, em torno de 23,5%, veja Gráfico 6 a seguir:

Gráfico 6: Rendimento Médio 2012-2018



Fonte: IBGE - PNAD Contínua

De acordo com esse mesmo estudo, em média, a jornada de trabalho semanal da mulher era 4,9 horas inferior à jornada dos homens, essa diferença era menor nos grupamentos de Dirigentes e Gerentes (-2,0 horas), dos Técnicos e Profissionais de Nível Médio (-1,9 hora) e a de Trabalhadores de Apoio Administrativo (-1,2 hora).

A seguir é possível ver quadro comparativo, com alguns cargos analisados, pelo estudo do IBGE, que incluem rendimento e percentual de horas trabalhadas por mulheres em comparação ao de homens.

Tabela 1: Rendimento médio habitual por sexo, participação de mulheres na ocupação e razão (%) do rendimento e em relação ao de homens 2018

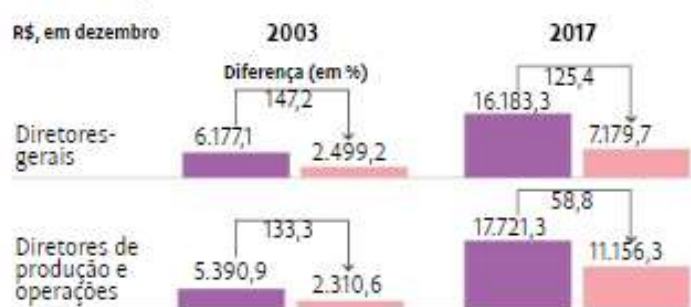
Grupamentos ocupacionais	Rendimento médio habitual do trabalho principal (R\$)		Participação de mulheres na população ocupada (%)	Percentual de horas trabalhadas na semana de referência pela mulheres em relação a de homens (%)	Razão do rendimento médio habitual de mulheres em relação ao de homens (%)
	Homem	Mulher			
Total	2.491	1.978	45,6	88,4	79,4
Diretores e gerentes	6.216	4.435	41,8	95,5	71,3
Profissionais das ciências e intelectuais	5.890	3.819	63,0	90,3	64,8
Técnicos e profissionais de nível médio	3.320	2.386	45,2	95,4	71,9
Trabalhadores de apoio administrativo	2.071	1.785	64,5	97,2	86,2
Trabalhadores dos serviços, vendedores dos comércios e mercados	1.958	1.295	59,0	88,0	66,2
Trabalhadores qualificados da agropecuária, florestais, da caça e da pesca	1.397	999	21,1	82,6	71,5
Trabalhadores qualificados, operários e artesões da construção, das artes mecânicas e outros ofícios	1.752	1.150	16,2	83,0	65,7
Operadores de instalações e máquinas e montadores	1.895	1.303	13,8	92,3	68,8
Ocupações elementares	1.060	951	55,3	86,1	89,8
Membros das forças armadas, policiais e bombeiros militares	5.301	5.338	13,2	89,8	100,7

Fonte: IBGE - PNAD Contínua

De modo geral, em 2018, as mulheres recebiam o equivalente a 76,5% dos rendimentos dos homens para trabalhos com funções semelhantes ou equivalentes e ocupavam apenas 39,1% dos cargos gerenciais.

Com relação a altos cargos como, diretoria e gerência, mediante dados coletados pela Folha de São Paulo, na RAIS, em 2019, podemos ver a disparidade mais especificamente nesses cargos, com relação ao rendimento. Veja Gráfico 7, a seguir, que realiza uma comparação com margem de 14 anos (2013 - 2017):

Gráfico 7: Rendimento Médio Diretoria e Gerência 2003-2017



Fonte: RAIS - Folha de São Paulo, 2019

Dois fatores explicam essa diferença de rendimento médio entre os sexos. As mulheres trabalham menos horas (37h54min) que os homens (42h42min), além de receberem valores menores por hora trabalhada R\$ 13,00 contra R\$ 14,20, de acordo com o mesmo estudo mencionado acima.

E, outro ponto relevante é que, segundo Adriana Beringuy, analista da Coordenação de Trabalho e Rendimento do IBGE, essa jornada não reflete de fato o que a mulher trabalha em todo o seu dia, já que outras atividades e obrigações compreendem sua jornada diária, como os afazeres domésticos e os cuidados com pessoas, que representa números significativos, já que segundo o IBGE, em média, as mulheres dedicam 18 horas semanais aos cuidados de pessoas ou afazeres domésticos, 73% a mais do que os homens.

3. METODOLOGIA

De acordo com Gil (1946), a metodologia caracteriza-se como: procedimentos que devem ser seguidos, para a realização de uma pesquisa.

Pode-se definir pesquisa como o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos. A pesquisa é requerida quando não se dispõe de informação suficiente para responder ao problema, ou então quando a informação disponível se encontra em tal estado de desordem que não possa ser adequadamente relacionada ao problema. (GIL, 1946, p. 17)

De acordo com Vergara (2000), uma pesquisa pode ser caracterizada quanto aos fins e quanto aos meios.

- a) Quanto aos fins: é descritiva, visa apresentar e compreender as opiniões, ideias e expectativas dos funcionários ou colaboradores da empresa estudada, sem intuito de explicar os fenômenos que relata no texto.
- b) Quanto aos meios: articula-se como uma pesquisa bibliográfica, de campo, estudo de caso e participativa. Utiliza-se de livros, artigos e publicações, com o intuito de compreender a teoria e aplicá-la na prática. Neste caso, utilizou-se nesse estudo um roteiro semiestruturado.

3.1. Fontes de Informação Seleccionadas para Coleta de Dados

Segundo Gil (1946), essa etapa caracteriza-se como “População e Amostra”, que envolve os dados acerca do universo que será estudado e analisado, logo, é a extensão da amostra, assim como, a maneira como será selecionada.

Como critério para seleção dos respondentes nesta pesquisa foi utilizado o gênero feminino, e mulheres que atuem no mercado de trabalho em posições de liderança dentro de suas empresas, levando em consideração um universo amplo do tipo de organizações, ou seja, podem ser empresas de pequeno, médio ou grande porte, para fornecimento de dados para o estudo.

3.2. Etapas de coleta de dados

Mediante considerações de Gil (1946), a etapa de coleta de dados, envolve a descrição das técnicas que devem ser utilizadas para coleta das informações que serão analisadas, por exemplo, modelos de questionários, testes ou escalas.

A coleta de dados, para essa pesquisa, foi feita a partir do Google Forms, no qual foi disponibilizado um questionário enviado através de diversas redes sociais, para uma variedade de indivíduos, de ambos os gêneros, porém com foco em profissionais mulheres, que possuem vínculo empregatício e ocupam cargos de lideranças em empresas.

Na primeira etapa foram feitas perguntas gerais e pessoais, com o intuito de conhecer o participante, e além disso, realizar um filtro de acordo com as delimitações deste estudo, por exemplo: gênero feminino, se possui vínculo empregatício, anos de trabalho, área de atuação, se possui filhos ou enteados e entre outras.

A partir desta etapa, é feita a primeira triagem para que a pesquisa fique restrita somente aos participantes alvos, logo o grupo que é o foco da pesquisa, que responderam como gênero feminino “sim”, que possuem vínculo empregatício e se, por fim, ocupam cargos de liderança.

Na segunda etapa, foram feitas perguntas objetivamente relacionadas às diferenças existentes, entre os gêneros, assim como, dupla jornada de trabalho, logo, se os parceiros compartilham as tarefas domésticas, e, se apoiam no desenvolvimento da carreira profissional de suas parceiras ou de mulheres de modo geral, além disso, perguntas acerca de desigualdade e direitos de equidade, estabelecidos por lei. E, por fim, se atuam nas organizações com menos horas de trabalho que os homens, ou se já repararam alguma variação salarial com relação aos seus colegas, se as empresas de atuação das entrevistadas possuem planos de cargos e salários e se os mesmos são compatíveis com suas expectativas.

3.3. Procedimentos e Instrumentos de Coleta de Dados para Análise

De acordo com Gil (1946) essa fase de análise dos dados envolve a determinação dos procedimentos a serem realizados, tanto para parte quantitativa que envolve testes de hipótese, testes de correlação, assim como, a qualitativa com análise de conteúdo e de discurso.

A coleta de dados foi feita somente pelo Google Forms, como mencionado acima, ou seja, o questionário foi digitalizado nesse formulário *online* e, com isso,

foi encaminhado em diversas redes sociais, como *Instagram*, *Facebook*, *Whatsapp*, *E-mail*, entre outras.

A escolha desses meios deve-se a facilidade de acesso e aos resultados obtidos via esse, que disponibiliza um levantamento completo das informações com possibilidades de gráficos.

Com o objetivo de descobrir o impacto nas organizações, a partir da análise da opinião feminina acerca da diferença salarial de homens e mulheres, foi elaborado um questionário, visando identificar pontos relevantes acerca do tema proposto, a partir da visão das mulheres, que possuem vínculo empregatício, sobre a diferenciação do salário, devido ao gênero.

3.3.1. Análise dos Dados Coletados

A análise de conteúdo é um “conjunto de técnicas de análise das comunicações” (BARDIN, 1977, p. 30), afirma ainda que essa etapa possui duas funções: heurística que aumenta a averiguação às revelações, favorecendo a tentativa exploratória, e função de administração da prova, aonde buscam-se provas para afirmação de uma hipótese.

Os dados obtidos foram analisados de maneira quantitativa, ao apresentar percentuais que irão servir de base para conclusão do estudo, e qualitativa, com a aplicação de um único questionário, com análise dos questionários e das observações coletadas, tendo por base o referencial teórico, com intuito de descrever a interação de certas variáveis dos indivíduos alvos da pesquisa e verificar seus níveis de satisfação e insatisfação, assim como, conhecimento sobre o tema.

3.4. Limitações do Estudo

Os métodos escolhidos visam constranger menos os entrevistados, o questionário é anônimo, assim como, aproximar no intuito de criar uma relação de confiança para melhor coleta de dados. Logo, as respostas tornam-se mais próximas da realidade dos respondentes, contudo, para grandes números de respondentes, não se pode assegurar 100% de veracidade nas respostas obtidas, já que algumas pessoas podem mentir e/ou omitir informações.

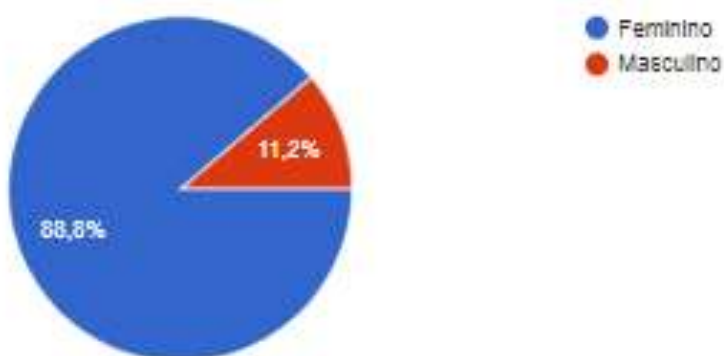
4. ANÁLISE DA PESQUISA

Mediante coleta dos dados, a partir do questionário divulgado, foram obtidas diversas respostas acerca do tema proposto. Esta seção possui o intuito de apresentar os resultados obtidos numericamente e realizar uma análise.

4.1. Apresentação dos Resultados

Com o intuito de caracterizar os respondentes da pesquisa, antes de filtrar os resultados obtidos, mediante 116 respostas, destaca-se no Gráfico 8 o percentual de repostas por gênero.

Gráfico 8: Percentual por Gênero



Fonte: Dados da Pesquisa

O que mostra um percentual bastante relevante de respondentes femininas para a pesquisa, considerando ainda que, cerca de 90% do gênero feminino que responderam o questionário possuem vínculo empregatício, número considerável e que faz jus a afirmação de Correa (2004) ao mencionar que nas últimas décadas, as mulheres conquistaram mais espaço no mercado de trabalho.

Com isso, e para visualização geral dos resultados, segue Tabela 2, com resultados por Gênero e Faixa Etária.

Tabela 2: Faixa Etária

	Feminino	Masculino	% Feminino	% Masculino
Abaixo de 18 anos	1	0	1%	0%
Entre 18 e 25 anos	43	2	37%	2%
Entre 26 e 35 anos	27	7	23%	6%
Entre 36 e 50 anos	28	3	24%	3%
Acima de 50 anos	4	1	3%	1%
Total Geral	103	13	88,8%	11,2%

Fonte: Dados da Pesquisa

Como primeira triagem para que a pesquisa fosse restrita somente aos participantes alvos, aos que responderam como: gênero “feminino”, que “sim” possuem vínculo empregatício, e que “sim” ocupam cargos de liderança em sua empresa atual, obteve-se um total de 55 respostas favoráveis, em diferentes áreas do mercado e distintas faixas etárias, segue abaixo demonstrativo de resultados.

Tabela 3: Primeira Triagem

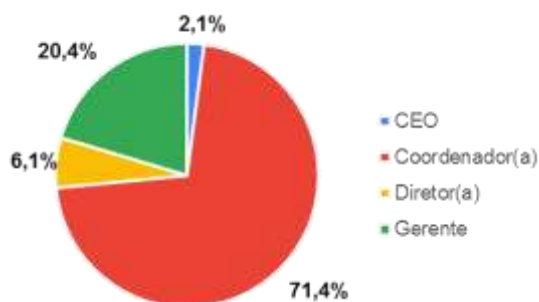
	Administração	Direito	Finanças	Gastronômico	Inovação	Marketing	Projetos	RH	Saúde	Tecnologia	Total
Entre 18 e 25 anos	2	1	2		1	2	1			1	18,1%
Entre 26 e 35 anos	1		7			4	1			2	27,3%
Entre 36 e 50 anos	4		8			2	2	3	2	5	47,3%
Acima de 50 anos			1	1					1	1	7,3%
Total Geral	13%	2%	33%	2%	2%	15%	7%	5%	5%	16%	100%

Fonte: Dados da Pesquisa

Na sequência houve a triagem final, ou seja, após 55 respondentes acima destacado, o último filtro baseou nos que possuem ocupações hierarquicamente altas dentro de suas empresas, logo cargos de gerência, coordenação, diretoria e CEO's. Com isso, obteve-se o grupo alvo da pesquisa, com 49 respostas que se encontram dentro dos devidos filtros para análise dos dados coletados.

Segue abaixo, Gráfico 9 que demonstra o percentual de cargos ocupados por mulheres, com alto grau hierárquico.

Gráfico 9: Triagem Final



Fonte: Dados da Pesquisa

Vale destacar o percentual obtido para CEO's, somente 2% das respondentes, enquanto 71% foi composto por coordenadoras.

Verificou-se também que destes, o maior número de respostas veio da área de Finanças, seguida de Administrativa, Marketing e Tecnológica, como é possível verificar na Tabela 4, a seguir.

Tabela4: Número de Altos Cargos por Áreas

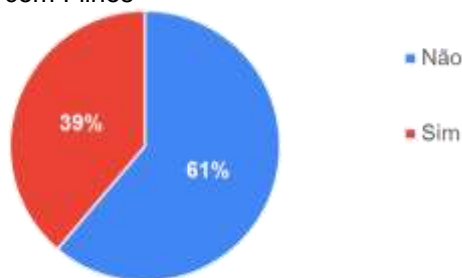
	CEO	Coordenador(a)	Diretor(a)	Gerente	Total Geral
Administrativa		5		2	7
Finanças		13	1	2	16
Gastronômico	1				1
Inovação		1			1
Marketing		5		1	6
Projetos		2	1		3
Recursos Humanos		2		1	3
Saúde		1		2	3
Tecnologia		6	1	2	9
Total Geral	1	35	3	10	49

Fonte: Dados da Pesquisa

Análise realizada pela “Women in Business 2019”, da consultora Grant Thornton, destaca que cargos na área financeira ocupados por mulheres representou 34% da análise feita pela consultoria, o que demonstrou que esse setor possui um percentual relevante de mulheres em cargos de chefia, ocupando funções de tomada de decisões importante dentro de organizações. Por mais que o nicho de pesquisa seja diferente deste estudo, o percentual de mulheres no setor financeiro também resultou em um percentual alto dentro o total de respondentes.

Destas, grande parte não possui filhos, algo bastante relevante devido a discrepância do percentual. Ou seja, 30 responderam que não possuem filhos e somente 19 que “sim”.

Gráfico 10: Percentual com Filhos



Fonte: Dados da Pesquisa

Destas, grande parte não possui filhos, como destacado acima, algo bastante relevante, devido ao percentual alto de 61%. Ou seja, 30 responderam que não possuem filhos e somente 19 que “sim”. Algo representativo, já que deste percentual de mulheres que não possuem filhos na argumentação “As demandas do meu atual cargo interferem significativamente em minha vida pessoal” 22

respondentes colocaram “Concordo” e 5 “Concordo Plenamente”. Veja na Tabela 5 abaixo:

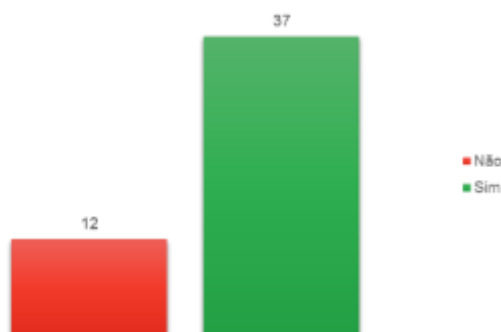
Tabela 5: As demandas do Cargo Atual Interferem na Vida Pessoal

	Concordo	Concordo Plenamente	Discordo	Discordo Plenamente	Sem Opinião
Não	22	5	1	1	1
Sim	13	5	1		
Total Geral	35	10	2	1	1

Fonte: Dados da Pesquisa

Sobre da argumentação: “A CLT (Consolidação das Leis do Trabalho) trouxe a proibição da discriminação por motivo de sexo em seus artigos 5º e 461. Veja: “Art. 5º - A todo trabalho de igual valor corresponderá salário igual, sem distinção de sexo. Art. 461 - Sendo idêntica a função, a todo trabalho de igual valor, prestado ao mesmo empregador, na mesma localidade, corresponderá igual salário, sem distinção de sexo, nacionalidade ou idade. “Você tem noção que essas leis existem? ”, dos respondentes, 76% responderam que sabem da existência das leis, veja no Gráfico 11, a seguir.

Gráfico 11: Leis Brasileiras sobre Igualdade



Fonte: Dados da Pesquisa

Para a pergunta “Segundo IBGE, de modo geral, em 2018, as mulheres recebiam o equivalente a 76,5% do rendimento dos homens para trabalhos com funções semelhantes ou equivalentes e ocupavam apenas 39,1% dos cargos gerenciais. Qual sua opinião sobre isso?”, 26 responderam que não sabiam acerca da disparidade de salário existente entre homens e mulheres, enquanto 20 relataram achar coerente com a realidade que vivem atualmente.

Tabela 6: Disparidade Salarial

Acho coerente com a realidade	20
Acho incoerente com a realidade	2
Não possuo opinião	1
Não tinha noção dessa informação	26
Total Geral	49

Fonte: Dados da Pesquisa

Sobre a questão “De acordo com dados levantados pela Folha de São Paulo, na RAIS - Relação Anual de Informações Sociais, a parcela de mulheres de 30 a 49 anos ocupando cargos de gerência e diretoria, no setor formal, aumentaram 39,2% e 42,4%, respectivamente, no ano de 2017, em comparação com 2003. Qual sua opinião sobre isso?”, o maior percentual foi condizente com a frase “Acho coerente com a realidade”, veja abaixo:

Tabela 7: Cargos de Liderança

Acho coerente com a realidade	29
Acho incoerente com a realidade	1
Não possuo opinião	1
Não tinha noção dessa informação	18
Total Geral	49

Fonte: Dados da Pesquisa

Mediante esses dados, o percentual de mulheres que sabem sobre as leis trabalhistas, acerca de igualdade de gênero é grande, dentre o público alvo da pesquisa. Além disso é relevante considerar também o alto percentual de respondentes de “Não tinha noção dessa informação” juntamente com “Acho coerente com a realidade” para a questão acerca de discrepância existente do rendimento, entre os gêneros, que representou somatório 53% das respostas.

Figura 5: Dupla Jornada Feminina

Meu(s) conhecido(s): parceiro(s), amigo(s), familiar(es), do sexo masculino auxiliam com as tarefas domésticas.	
Em parte	31
Não	13
Sim	5
Total Geral	49

Esses apoiam o desenvolvimento de minha carreira profissional.	
Em parte	18
Não	1
Sim	30
Total Geral	49

Acredito que as mulheres atuam nas organizações com menos horas de trabalho do que homens.	
Concordo	12
Discordo	30
Discordo Plenamente	2
Sem Opinião	5
Total Geral	49

Fonte: Dados da Pesquisa

Mediante pesquisa 63% responderam que parceiros auxiliam “em parte” e 30% não ajudam nas atividades domésticas.

Segundo dados do RAIS, como destacado anteriormente neste trabalho, 2019, as mulheres trabalham menos horas formais que os homens, e assim como destaca Adriana Beringuy, analista da Coordenação de Trabalho e Rendimento do IBGE, é possível destacar que de acordo com resultados deste estudo, apresentou se também que a jornada de trabalho da mulher é muito maior do que o apresentado em números, já que outras atividades e obrigações compreendem sua jornada diária.

Segundo Schlickmann e Pizarro (2013), para as mulheres a única obrigação principal era da organização do lar, enquanto os homens eram os provedores de renda da família, antes de sua participação ativa no mercado de trabalho. Porém essa mudança de panorama, da presença da mulher ocupado empregos formais, demonstra que as atividades do lar ainda são presença significativa nas atividades diárias das mesmas.

Outro dado importante é com relação acerca do apoio ao crescimento profissional, por parte do gênero oposto, já que apenas 2% respondeu como “não”

e 61% são condizentes ao apoio no desenvolvimento da carreira, por mais que 37% tenham respondido “em parte”.

De acordo com a pergunta “Acredito que as mulheres atuam nas organizações com menos horas de trabalho do que homens”, mediante somatório de “Discordo Plenamente” e “Discordo”, 65% não concordaram com a afirmação acima, o que ressalta ainda mais o referencial abordado.

A seguir, resultados acerca das perguntas sobre equidade de gênero e preconceito no ambiente de trabalho.

Figura 6: Desigualdade de Gênero

Acredito ser tratada de maneira diferente dos meus colegas de trabalho do sexo masculino, por ser mulher.	
Concordo	35
Discordo	6
Discordo Plenamente	4
Sem Opinião	4
Total Geral	49

Acredito que a cobrança existente no ambiente de trabalho seja:	
Da mesma maneira que meu companheiro de trabalho do gênero oposto	21
Seja maior	19
Seja menor	9
Total Geral	49

Já sofri com uma situação de discriminação e desigualdade de gênero em meu ambiente de trabalho.	
Concordo	35
Concordo Plenamente	5
Discordo	3
Discordo Plenamente	3
Sem Opinião	3
Total Geral	49

Já presenciei uma situação de discriminação e desigualdade de gênero em meu ambiente de trabalho.	
Concordo	32
Concordo Plenamente	10
Discordo	2
Discordo Plenamente	3
Sem Opinião	2
Total Geral	49

Fonte: Dados da Pesquisa

Mediante dados apresentados acima é possível destacar que a existência de discriminação, dentro de ambiente organizacional obteve um percentual alto. De acordo com dados coletados, 71% das respondentes acreditam ser tratadas de maneira diferente dos seus colegas de trabalho do sexo masculino, por serem

mulheres, mediante somatório das respostas de “Concordo” e “Concordo Plenamente”,

Outro percentual relevante é acerca das situações no local de trabalho, 82% selecionaram “Concordo” ou “Concordo Plenamente”, com o questionamento “Já sofri com uma situação de discriminação e desigualdade de gênero em meu ambiente de trabalho” e 86% para a afirmação “Já presenciei uma situação de discriminação e desigualdade de gênero em meu ambiente de trabalho”, por mais que segundo a legislação brasileira garanta o princípio da igualdade de direitos e deveres entre homens e mulheres.

Dessa quantidade de respondentes analisadas, 76% concordam que o preconceito interfere em sua carreira profissional, logo, 37 entre 49 acreditam que sua evolução profissional é um fator de risco, visto que a discriminação é uma barreira ao seu crescimento. Veja resultados na Tabela 8, em seguida.

Tabela 8: Preconceito na Carreira

Acredito que o preconceito interfere na evolução de minha carreira por ser mulher.	
Concordo	33
Concordo Plenamente	4
Discordo	5
Discordo Plenamente	3
Sem Opinião	4
Total Geral	49

Fonte: Dados da Pesquisa

Visto isso, outra pergunta pode ser levada em consideração neste momento, veja na Figura 7, no qual relata-se a existência ou não de subordinados, ou seja, alguma pessoa cargo abaixo do respondente, e se sim, questiona-se acerca do gênero do indivíduo.

Figura 7: Subordinação

Possui subordinado?	
Não	4
Sim	45
Total Geral	49

Qual gênero?	
Ambos	16
Feminino	3
Masculino	30
Total Geral	49

Fonte: Dados da Pesquisa

De 49 respostas, 92% relataram possuir subordinados, sendo que, 61% são do gênero masculino, e 6% somente feminino, por mais que 16 respostas tenham sido “ambos” o percentual de participação de mulheres com subordinantes é muito alto, assim como, especificamente do gênero masculino, destacando ainda mais a baixa participação feminina nas organizações.

Seguindo com o questionário, pode-se destacar que a Legislação Brasileira deve garantir a igualdade salarial entre homens e mulheres na CLT (Consolidação das Leis do Trabalho), mediante isso, os respondentes foram questionados acerca da variação de salário por gênero, dentro de sua empresa. Veja abaixo, na Figura 8, dados coletados.

Figura 8: Variação Salarial

Existe variação salarial por gênero em minha empresa.	
Não	67%
Sim	33%
Total Geral	100%

Se “Sim” está se dá pelo Cargo ou pela Remuneração Variável?	
Cargo	5
Não sei	4
Remuneração Variável	7
Total Geral	16

Fonte: Dados da Pesquisa

De acordo com os dados, 67% relataram não haver discrepância salarial por gênero dentro das organizações que atuam, enquanto 33% relataram que “Sim”, número satisfatório já que corresponde a 16 pessoas. Dentre estas, 44% destacaram a remuneração variável, 31% pelo cargo e demais não sabem ou não quiseram opinar mediante alternativas disponibilizadas.

Argumentando ainda acerca da possível variação salarial, foi questionado aos respondentes sobre sua faixa salarial, segue abaixo Tabela 9:

Tabela 9: Faixa Salarial

Qual sua faixa de salário mensal?					
	CEO	Coordenador(a)	Diretor(a)	Gerente	Total Geral
Até R\$ 2.000,00		3			3
De R\$ 2.000,00 até 10.000,00		28		4	32
De R\$ 10.000,00 a R\$ 20.000,00	1	4	2	6	13
Acima de R\$ 20.000,00			1		1
Total Geral	1	35	3	10	49

Fonte: Dados da Pesquisa

Dentre o resultado a faixa com maior resposta foi “De R\$ 2.000,00 até 10.000,00”, com respondentes ocupando cargos de coordenadoras e, em seguida, gerentes. Um dado relevante é acerca da faixa “Até R\$ 2.000,00” que obteve 3 respostas para cargos de coordenadores, levando em consideração que a média é de R\$ 4.493,31, segundo site Catho, esse resultado é muito abaixo do esperado.

Por mais que o estudo não tenha foco no gênero masculino, um dado interessante que pode ser destacado, levando em consideração alguns respondentes masculinos, e que ocupam cargos de liderança, dentro de suas organizações, obviamente considerando cargos hierarquicamente altos, é com relação a faixa salarial desse gênero, veja Tabela 10 abaixo:

Tabela 10: Faixa Salarial Masculina

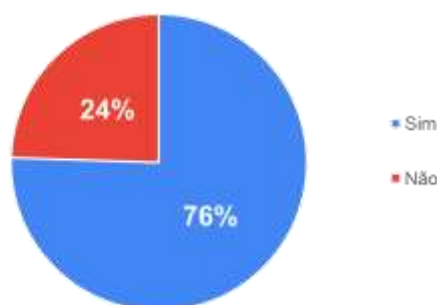
Faixa salarial - Masculina			
	Coordenador(a)	Diretor(a)	Total Geral
De R\$ 2.000,00 até 10.000,00	1		1
De R\$ 10.000,00 a R\$ 20.000,00	2		2
Acima de R\$ 20.000,00		1	1
Total Geral	3	1	4

Fonte: Dados da Pesquisa

Pode se observar que, de acordo com respostas obtidas nenhum coordenador do gênero masculino ganha abaixo de R\$ 2.000,00, porém quando realiza se uma análise das respostas femininas, existem coordenadoras ganhando abaixo da média salarial estabelecida para a função.

Em seguida, as perguntas direcionaram-se para o plano de cargos e salário das organizações. Veja abaixo resultados.

Gráfico 12: Minha Empresa Possui Plano de Cargos e Salários



Fonte: Dados da Pesquisa

Dos respondentes 76% responderam que “Sim” existe, percentual expressivo, porém ao serem argumentadas sobre a divulgação desse

planejamento de cargos e salários de 37 respostas 30 destacaram não ter divulgação do plano, logo 81% das respostas. Veja na Tabela 11, abaixo.

Tabela 11: Divulgação Planos de Cargos e Salários

Se "Sim", é feito a divulgação desses planos de cargos e salários existentes para os demais colaboradores?	
Não	30
Sim	7
Total Geral	37

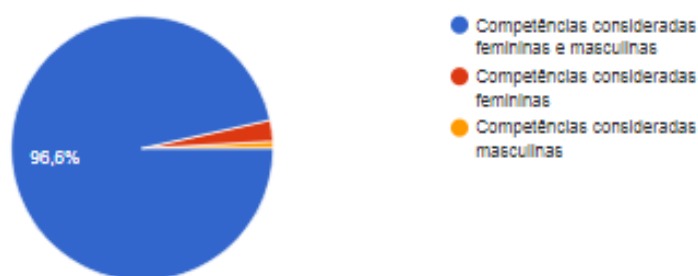
Fonte: Dados da Pesquisa

Logo, esse é um dado que mostra que por mais que as empresas possuam um plano de cargos e salários a divulgação para os colaboradores não é feita, o que pode não deixar claras muitas práticas da organização.

Além disso, é um dado alarmante já que segundo Franco (2008), mediante as etapas básicas para a construção do modelo de planejamento de cargos e salários a divulgação é o primeiro tópico, já que traz para todos uma melhor compreensão de como se dará o processo.

De modo geral, 97% dos respondentes concordaram de que competências masculinas e femininas (ambas), são necessárias para qualquer cargo de liderança, veja Gráfico 13 abaixo:

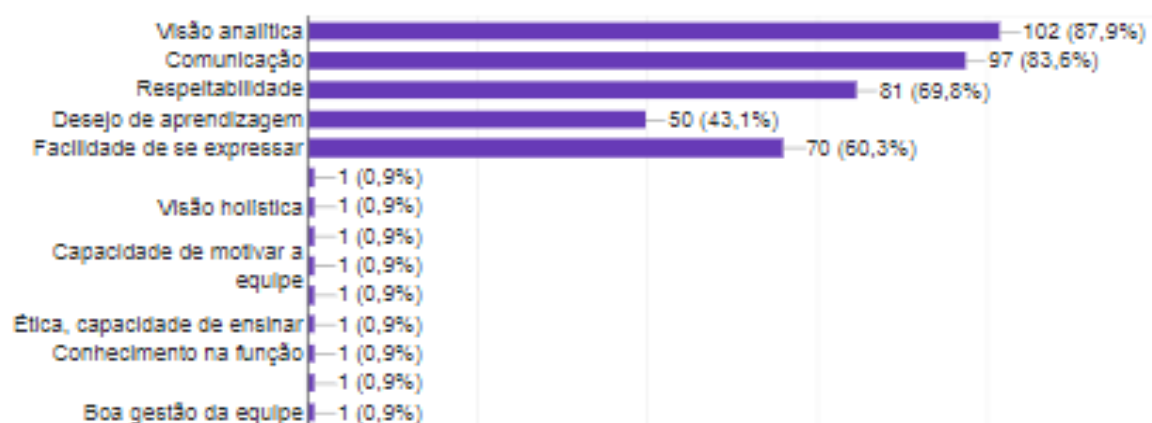
Gráfico 13: Competências para Liderança



Fonte: Dados da Pesquisa

Dentre as alternativas para a pergunta das competências “visão analítica” e “comunicação” foram o que obtiveram os percentuais mais significativos, como é possível ver no Gráfico 14, abaixo:

Gráfico 14: Competências para Liderança



Fonte: Dados da Pesquisa

5. CONCLUSÃO

Abramo (2007) destaca que existe persistência por parte da sociedade com relação às mulheres sendo caracterizadas como força secundária de trabalho. De fato, é algo levado em consideração já que mulheres ainda possuem atividades consideradas do lar como mais uma forma de trabalho.

Na pesquisa, 63% dos respondentes afirmaram que parceiros, conhecidos ou amigos, do gênero oposto, auxiliam “em parte” e 30% não ajudam, o que demonstra a possível existência de dupla jornada de trabalho feminina, e além disso, pode se afirmar que parte das funções das mulheres é cuidar dos afazeres domésticos e o homem ser considerado a primeira força de trabalho.

Com isso, segundo dados, é possível corroborar com Simões (2012), que ressalta os grandes desafios das mulheres que envolvem conciliar atividades profissionais com cuidados da organização da casa e da educação da prole.

Mediante análise, grande parte não sabe acerca da diferença de salário e renda entre os gêneros, porém, um percentual alto tem noção de que o número de mulheres vem crescendo no mercado de trabalho.

Algo bastante satisfatório, principalmente levando em consideração que o incentivo pela carreira está aumentando, por parte dos indivíduos do gênero masculino, por mais que esses não auxiliem na segunda jornada das mulheres no lar, pois ainda é considerada a principal responsável pela organização do lar.

Grande parte das mulheres concordaram ao serem questionadas acerca da interferência do cargo atual em suas vidas, que apresenta dificuldade em conciliar vida profissional e pessoal.

Com relação ao preconceito e discriminação de gênero, um percentual satisfatório respondeu que já sofreu ou presenciou situações nessa temática. Logo, em ambientes organizacionais as mulheres ainda passam por circunstâncias insatisfatórias, o que corrobora com a afirmação de Mendes (2017), que destaca a maior dificuldade enfrentada por mulheres para crescer hierarquicamente dentro das organizações, devido à presença de barreiras discriminatórias.

Por mais que a cobrança seja a mesma, de acordo com os dados coletados sobre a opinião das respondentes, levando em consideração que 21 respondentes

percebem que são cobradas na mesma proporção que os homens, 19 relataram que sejam superiores as cobranças sobre as mulheres em relação aos colegas do gênero masculino, números muito próximos, que destaca um cenário de maior esforço por parte delas para exercer suas funções.

Mediante apresentação de dados acerca de divergência salarial, 67% responderam que não existe variação de salário em sua empresa. Para quem respondeu “Sim”, dentre estas, 44% destacaram a remuneração variável, 31% pelo cargo e demais não sabem ou não quiseram opinar, mediante alternativas disponibilizadas.

Remuneração variável foi o que obteve maior percentual, o que mostra uma variável interessante de análise, e corrobora com a afirmação de Chiavenato (2014) e Pontes (2000) ao destacarem que a tendência das organizações é de remunerar os funcionários pelos resultados alcançados ou pelas competências oferecidas, consideram o desempenho do funcionário. Esse número ressalta que um fator para divergência salarial é o desempenho do sujeito em suas atividades.

Porém, algo relevante para ser considerado ainda é com relação as competências para cargos de liderança, 97% dos respondentes, consideraram ser importante competências de ambos os gêneros. As competências destacadas por Bennis (1996) como sendo comuns a líderes se destacaram de forma positiva na pesquisa, dentre elas foram: visão, capacidade de comunicação, respeitabilidade e desejo de aprendizagem, assim como, facilidade de se expressar, o que confirma a afirmação do autor, e pode se destacar que essas competências são comuns a ambos os gêneros.

Mediante variação por cargo, 5 participantes, dentro de 16, afirmaram ser devido as funções a discrepância salarial. Chiavenato (2010) ao argumentar acerca de seleção, na Gestão de Pessoas, afirma que funciona como um filtro do recrutamento, e consente que os indivíduos escolhidos serão os que apresentem características mais adequados aos cargos, assim como, competências necessárias para sucesso organizacional visando aumentar o desempenho nos resultados.

Porém, como destacado acima homens e mulheres possuem competências semelhantes para cargos de liderança em empresas, destacando que mulheres não possuem mesma remuneração ao gênero oposto por mais que ocupem funções semelhantes, devido ao preconceito e discriminação.

Segundo reportagem da Folha de São Paulo, com dados da RAIS, em 2019, diretoria e gerência possuem disparidade salarial, mais especificamente nesses cargos, com relação ao rendimento.

Então, a divergência salarial possivelmente existe devido aos resultados e competências dentro do ambiente de trabalho, pode se caracteriza como mais um fator discriminatório de gênero, já que ambas as competências destacadas durante o questionário são semelhantes aos sexos, logo a variação não deveria existir.

O cenário de dados, destaca que grande parte das empresas está se empenhando para criar políticas de formas de melhorar a inclusão feminina e que possui planos de cargos e salários, porém não existe divulgação desse planejamento por parte das empresas, fato que não permite ao indivíduo ver de maneira clara as possibilidades de crescimento profissional.

Com isso, pode-se concluir com Franco (2008) que ressalta que é de suma importância que toda organização possua bem claros os principais objetivos que norteiam a construção de uma estrutura de cargos e salários, algo que influencia o futuro e objetivos da empresa.

A falta de divulgação não permite a clareza das principais políticas de cargos e salários da empresa para os colaboradores, assim como a justa similitude entre Valor Relativo e o Absoluto.

Com isso, podemos concordar com Franco (2008) ainda, quanto a importância da implantação de sistemas de remuneração considerados estratégicos, com foco em objetivos de curto, médio e longo prazo, já que se caso a empresa não estabeleça critérios transparentes, equilíbrio interno e externo, leva ao risco de remunerar funcionários apenas pelo modismo.

5.1.Sugestões

De acordo com o levantamento realizado, grande parte das respondentes destacaram que sabem da existência de plano salarial dentro das empresas ou pelo menos, acredita que exista, porém não é divulgado por parte da empresa. Isso, leva a questão de certa falta de importância por parte das organizações em realizar a divulgação de seu planejamento salarial aos colaboradores.

Outro ponto considerável é com relação ao preconceito existente, já que por mais que as organizações estejam se empenhando em realizar ações para melhoria das condições femininas, grande parte das mulheres ainda sofre ou já sofreu com situações de preconceito.

A melhor sugestão seria a realização de divulgação dos planos salariais, assim como, aumentar as atividades para evitar preconceitos e equidade, bem como fiscalizar e empenhar-se em criar canais para relatos dos mesmos.

Práticas visando os “Sete Princípios de Empoderamento das Mulheres”, estabelecidos pela ONU Mulheres Brasil, também poderiam ser reforçados, já que são conjunto de considerações que auxiliam as empresas na incorporação de seus negócios de valores, que visam à equidade de gênero e o empoderamento de feminino.

Grande parte relatou que não existe variação salarial por parte de gênero, porém a falta de divulgação do plano de cargos e salários da empresa representa algo significativo, já que se não existe apresentação dos planos então obviamente não existe a possibilidade de saberem acerca da disparidade, tanto que, após apresentação de dados de fontes confiáveis para consulta, grande quantidade não sabia, porém acreditava que era consistente com a realidade, até mesmo devido ao fato da baixa quantidade de mulheres que de fato ocupam cargos de liderança nas empresas, como é possível destacar nesse estudo, já que mediante 116 respostas obtidas somente 49 respondentes ocupavam altas funções hierárquicas dentro das empresas que trabalham atualmente.

Com isso, é necessário o maior incentivo por parte das empresas para contratação de mulheres em cargos de liderança, já que grande parte das competências destacadas durante o estudo, a maior parte dos respondentes destacou que deve ser igual em ambos os gêneros os atributos para quem é líder em empresa. Além disso, maior divulgação do plano de cargos e salários para possibilitar a igualdade salarial e favorecer o incentivo ao planejamento de carreiras.

Sena (2012) ao afirmar que as competências nas organizações tomam uma dimensão estratégica, assim como a gestão por competências que atua com o intuito de poder atender as necessidades de desenvolvimento e melhoria das organizações, mediante estratégias da empresa, logo é de suma importância estabelecer critérios mais rigorosos e igualitários acerca dessa temática já que ambos os gêneros se enquadram nas atribuições de líder.

Sugere-se também que as instituições de ensino promovam estudos mais amplos e profundos que espelhem de forma mais nítida a realidade do tema e possam promover o papel feminino no mercado de trabalho, tanto para a sociedade quanto para as organizações.

Referências Bibliográficas

ABRAMO, Laís. **A inserção da mulher no mercado de trabalho: Uma força de trabalho secundária?** Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007.

ALMEIDA, L.M. ANDRADE, R. **As mulheres e o mercado de trabalho: um estudo de caso com alunos da Faculdade Cenecista de Capivari – FACECAP.** CAPIVARI-SP, 2016

ALVES, José Eustáquio Diniz. **Desafios da equidade de gênero no século XXI.** Rev. Estud. Fem. vol.24 no.2 Florianópolis mai./ago. 2016. Disponível em <<http://dx.doi.org/10.1590/1805-9584-2016v24n2p629>>. Acesso em 20 de Maio de 2019

ARAÚJO, Luís C. G. de. **Gestão de Pessoas: estratégias e integração organizacional.** São Paulo: Atlas, 2009.

Aumenta a participação de mulheres em cargos de chefia. Disponível em: <<https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2019/03/aumenta-a-participacao-de-mulheres-em-cargos-de-chefia.shtml>> Revista Folha, 2019. Acesso em 20 de Maio de 2019

BARDIN, L. **Análise de conteúdo.** Lisboa: Edições 70, 1977.

BENNIS, Warren. **A formação do líder.** São Paulo: Atlas, 1996.

CARREIRA, D.; AJAMIL, M.; MOREIRA, T. **A liderança feminina no século 21,** São Paulo: Cortez, 2001.

CATHO. **O que faz um coordenador financeiro.** Disponível em: <catho.com.br/profissoes/coordenador-financeiro> Acesso em 10 de Novembro de 2019

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.

COHEN, Marlene. **Como escalar montanhas de salto alto? Exercendo no poder feminino.** São Paulo: Editora Saraiva, 2009.

CORRÊA, A.M.H. **O assédio moral na trajetória profissional de mulheres**

gerentes: evidências nas histórias de vida. 2004. 184f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração da Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2004

DE PAULA, A.B. **A participação de mulheres em cargos de chefia.** Porto Alegre, 2013

DUTRA, Joel de Souza. **Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendência e perspectivas.** São Paulo: Atlas, 2016.

EXAME. **Brasil cai cinco posições em ranking de igualdade de gênero.** Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/brasil/brasil-cai-cinco-posicoes-em-ranking-de-igualdade-de-genero/>> Acesso: 09 de Junho de 2019

FRAGA, Erica. Folha de São Paulo. **Aumenta a participação de mulheres em cargos de chefia.** Disponível em: <<https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2019/03/aumenta-a-participacao-de-mulheres-em-cargos-de-chefia.shtml>> Acesso: 07 de Setembro de 2019.

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

FRABASILE, Daniela. EPOCA NEGÓCIOS - **As melhores empresas para mulheres trabalharem no Brasil em 2019.** Disponível em: <<https://epocanegocios.globo.com/Carreira/noticia/2019/06/melhores-empresas-para-mulheres-trabalharem-no-brasil-em-2019.html>> Acesso: 07 de Setembro de 2019

FLEURY, Maria Tereza Leme and FLEURY, Afonso. **Construindo o conceito de competência.** Rev. adm. contemp. [online]. 2001, vol.5, n. spe, pp.183-196.

GAGUIM, Carlos Henrique. **PROJETO DE LEI Nº, DE 2016.** Disponível em: <https://www.camara.leg.br/proposicoesWeb/prop_mostrarintegra?codteor=1439027> Acesso: 09 de Junho de 2019

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/gtil-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> Acesso: 07 de Setembro de 2019

HERSEY, Paul e BLANCHARD, Keneth H. **Psicologia para Administradores.** São Paulo: EPU, 1986

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua Divulgação Especial Mulheres no Mercado de Trabalho.** Rio de Janeiro: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2018

MELO, Alexandre. **Os fatos históricos que marcaram as conquistas das mulheres.** Revista Nova Escola. 2013. Disponível em: <<https://novaescola.org.br/conteudo/3522/os-fatos-historicos-que-marcaram-as-conquistas-das-mulheres>> Acesso: 09 de Junho de 2019

MENDES, A. P. Labirinto de Cristal: Mulheres, Carreira e Maternidade uma conciliação possível? Dissertação (Mestrado) - Curso de Psicologia Social, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2017. Disponível em: <<https://tede.pucsp.br/bitstream/handle/20561/2/Andr%C3%A9a%20Peres%20Mendes.pdf>>. Acesso: 13 de Junho 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

ONU. **Achieve gender equality and empower all women and girls.** Disponível em: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/wp-content/uploads/2019/07/E_Infographic_05.pdf> Acesso: 07 de Setembro de 2019

ONU. **Gender Equality: Why It Matters.** Disponível em: <<https://www.un.org/sustainabledevelopment/wp-content/uploads/2016/08/5.pdf>> Acesso: 07 de 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

PARADELLA, R. IBGE - **Agência de Notícias - Diferença cai em sete anos, mas mulheres ainda ganham 20,5% menos que homens.** Disponível em: <<https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/23924-diferenca-cai-em-sete-anos-mas-mulheres-ainda-ganham-20-5-menos-que-homens>> Acesso: 14 de Abril de 2019

RAMALHO, A. A & FIGUEIREDO, I.D. **MULHERES MULTIFUNCIONAIS: MERCADO DE TRABALHO E DILEMAS FAMILIARES.** Revista de Administração da Faculdade Novo Milênio. Vol.6. nº 1, Novembro de 2013

ROBSON TAVARES, A.C.; COSTA, N. de A. C. **Habilidades e Competências do Líder na Gestão Contemporânea.** Revista de Administração Geral. v.1, n.2, p.84-100. 2015.

SCHLICKMANN, E.; PIZARRO, D. **A evolução da mulher no trabalho: uma**

abordagem sob a ótica da liderança. Revista Borges, v. 3, n. 1, jul., 2013.

SENA, Gabriel. **Gestão por Competências na Administração Pública: Revisão de Trabalhos Acadêmicos no Brasil.** Rio de Janeiro, 2012.

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-configura%C3%A7%C3%B5es-familiares-do-s%C3%A9culoXX_fatima.pdf> Acesso em 09 Junho de 2019

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 3ª Ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2000.

ANEXO 1**Formulário de Pesquisa****1. Qual seu gênero?**

Feminino

Masculino

2. Qual sua faixa etária?

Abaixo de 18 anos

Entre 18 e 25 anos

Entre 26 e 35 anos

Entre 36 e 50 anos

Acima de 50 anos

3. Qual grau de escolaridade?

Ensino médio cursando

Ensino médio concluído

Ensino médio não concluído

Superior cursando

Superior concluído

Pós

Mestrado

Doutorado

4. Possui filhos ou enteados?

Sim

Não

5. Se “Sim”, quantos?

6. Possui vínculo empregatício?

Sim

Não

7. Qual porte da atual empresa em que trabalha?

Grande

Médio

Pequeno

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

9. Em sua atual empresa, você ocupa cargo de liderança e tomada de decisões?

Sim

Não

10. Se sim, qual sua faixa de salário mensal?

Até R\$ 2.000,0

De R\$ 2.000,00 até 10.000,00

De R\$ 10.000,00 a R\$ 20.000,00

Acima de R\$ 20.000,00

11. Qual sua área atual de ocupação?

Finanças

Marketing

Projetos

Saúde

Tecnologia

Administrativa

Segurança

RH

Outras _____

12. A CLT (Consolidação das Leis do Trabalho) trouxe a proibição da discriminação por motivo de sexo em seus artigos 5º e 461.

“Art. 5º - A todo trabalho de igual valor corresponderá salário igual, sem distinção de sexo.

Art. 461 - Sendo idêntica a função, a todo trabalho de igual valor, prestado ao mesmo empregador, na mesma localidade, corresponderá igual salário, sem distinção de sexo, nacionalidade ou idade. ”

Você tem noção que essas leis existem?

Sim

Não

13. Segundo IBGE no relatório PNAD Contínua, Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua, de modo geral, em 2018, as mulheres recebiam o equivalente a 76,5% do rendimento dos homens para trabalhos com funções semelhantes ou equivalentes e ocupavam apenas 39,1% dos cargos gerenciais. Qual sua opinião sobre isso?

Acho coerente com a realidade

Não possuo opinião

Não tinha noção dessa informação

Acho incoerente com a realidade

14. Segundo dados do IBGE, na Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua é visível uma disparidade entre os rendimentos médios mensais por gênero, que são de homens de R\$ 2.579 e mulheres de R\$ 2.050, em 2018, uma diferença de R\$ 529, sabendo que a menor diferença já constatada foi de R\$ 471,10, em 2016. Em média o rendimento das mulheres é menor do que dos homens. Qual sua opinião sobre isso?

Acho coerente com a realidade

Não possuo opinião

Não tinha noção dessa informação

Acho incoerente com a realidade

15. De acordo com dados levantados pela Folha de São Paulo, na RAIS - Relação Anual de Informações Sociais, a parcela de mulheres de 30 a 49 anos ocupando cargos de gerência e diretoria, no setor formal, aumentaram 39,2% e 42,4%, respectivamente, no ano de 2017, em comparação com 2003. Qual sua opinião sobre isso?

Acho coerente com a realidade

Não possuo opinião

Não tinha noção dessa informação

Acho incoerente com a realidade

16. Quais competências acha essenciais para quem ocupa cargos de liderança?

Competências consideradas femininas e masculinas

Competências consideradas femininas

Competências consideradas masculinas

17. Marque as competências que acha essenciais para cargos de liderança.

Visão analítica

Comunicação

Respeitabilidade

Desejo de aprendizagem

Facilidade de se expressar

Outras

18. Considero o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional um fator importante em minha rotina.

Sim

Não

Em parte

19. Meu(s) conhecido(s): parceiro(s), amigo(s), familiar(es) do sexo masculino auxiliam com as tarefas domésticas.

Sim

Não

Em parte

20. Esses apoiam o desenvolvimento de minha carreira profissional.

Sim

Não

Em parte

21. Seu atual emprego possui quais planos de remuneração?

Remuneração Fixa

Remuneração Variável

Remuneração Indireta

Remuneração por Competência

Outras

22. As demandas do meu atual cargo interferem significativamente em minha vida pessoal.

Concordo Plenamente

Concordo

Sem Opinião

Discordo

Discordo Plenamente

23. Acredito que as mulheres atuam nas organizações com menos horas de trabalho do que os homens.

Concordo Plenamente

Concordo

Sem Opinião

Discordo

Discordo Plenamente

24. Acredito que a dupla-jornada, entre minha casa e meu trabalho, constitui uma barreira para realização dos meus objetivos profissionais.

Concordo Plenamente

Concordo

Sem Opinião

Discordo

Discordo Plenamente

25. Acredito que NÃO posso ocupar níveis mais altos em minha carreira, no meu atual emprego.

Concordo Plenamente

Concordo

Sem Opinião

Discordo

Discordo Plenamente

26. Acredito ser tratada de maneira diferente dos meus colegas de trabalho do sexo masculino, por ser mulher.

Concordo Plenamente

Concordo

Sem Opinião

Discordo

Discordo Plenamente

27. Acredito que a cobrança existente no ambiente de trabalho seja:

Da mesma maneira que meu companheiro de trabalho do gênero oposto

Seja maior

Seja menor

28. Já sofri com uma situação de discriminação e desigualdade de gênero em meu ambiente de trabalho.

Concordo Plenamente

Concordo

Sem Opinião

Discordo

Discordo Plenamente

29. Já presenciei uma situação de discriminação e desigualdade de gênero em meu ambiente de trabalho.

Concordo Plenamente

Concordo

Sem Opinião

Discordo

Discordo Plenamente

30. Existe variação salarial por gênero em minha empresa.

Sim

Não

31. Se “Sim” está se dá pelo cargo ou pela remuneração variável?

Cargo

Remuneração Variável

Não sei

Outras formas

32. Considero que a empresa onde trabalho está se empenhando em criar políticas e formas de melhorar a inclusão da força de trabalho feminina.

Concordo Plenamente

Concordo

Sem Opinião

Discordo

Discordo Plenamente

33. Minha empresa possui plano de cargos e salários.

Sim

Não

34. Se sim, é feita a divulgação desses planos de cargos e salários existentes para os demais colaboradores?

Sim

Não

35. Acredito que o preconceito interfere na evolução de minha carreira por ser mulher.

Concordo Plenamente

Concordo

Sem Opinião

Discordo

Discordo Plenamente

36. Possui subordinado?

Sim

Não

37. Se sim, é de qual gênero?

Mulher

Homem

Ambos