



UMA ANÁLISE DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS DAS ORGANIZAÇÕES SOB A ÓTICA DA DIVERSIDADE DE GÊNERO

AN ANALYSIS OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT PRACTICES OF ORGANIZATIONS FROM THE PERSPECTIVE OF GENDER DIVERSITY

Harrison Bachion Ceribeli ⁽¹⁾

Raoni de Oliveira Inácio ⁽²⁾

André Felipe Vieira Colares (in Memoriam) ⁽³⁾

Universidade Federal de Ouro Preto/UFOP, Mariana-MG

Ana Luíza Ribeiro da Silva ⁽⁴⁾

Universidade Federal de Juiz de Fora/UFJF, Juiz de Fora-MG

RESUMO

A presente pesquisa teve como objetivo analisar as práticas de gestão de pessoas adotadas pelas organizações, sob a ótica da desigualdade de gênero. Para isso, realizou-se um estudo de casos múltiplos, pesquisando-se quatro organizações. Analisando os dados coletados, evidenciou-se a dificuldade de se lidar com a desigualdade de gênero no âmbito organizacional, visto que as empresas estudadas negam a existência de tal distorção e, por conseguinte, ignoram a necessidade de criarem políticas para resolverem o problema. Mesmo com vários estudos apontando a diversidade da força de trabalho como fator positivo para a empresa, os dados obtidos parecem sinalizar que as organizações preferem manterem-se indiferentes quanto ao problema do tratamento desigual destinado a homens e mulheres. A contribuição deste trabalho reside na identificação de alguns gargalos nas práticas de gestão de pessoas adotadas pelas organizações, no que diz respeito à questão da diversidade de gênero. Espera-se, com isso, que esta pesquisa auxilie gestores na redefinição de políticas organizacionais relacionadas à flexibilização do trabalho, remuneração e carreira, tornando o ambiente corporativo mais equânime para homens e mulheres.

Palavras-chave: mulheres nas organizações; desigualdade de gênero; minorias.

ABSTRACT

This study aimed to analyze people management practices adopted by organizations from the perspective of gender inequality. For this, we carried out a study of multiple cases, researching four organizations. The collected data show the difficulty of dealing with gender inequality in the organizational context, since the studied companies deny the existence of such distortion and therefore ignore the need to create policies to solve the problem. Even with several studies pointing to the diversity of the workforce as a positive factor for the company, the data obtained seems to indicate that organizations prefer to remain indifferent to the problem of unequal treatment to men and women. The contribution of this work lies in the identification of some bottlenecks in human resource management practices adopted by organizations, with regard to the issue of gender diversity. Thus, it is expected that this research supports the managers in redefining organizational policies related to flexible working, remuneration and career, making more equitable business environment for men and women.

Keywords: women in organizations; gender inequality; minorities.

INTRODUÇÃO

A discussão sobre gênero vem alcançando cada vez mais notoriedade devido à constatação de que se mantêm, ainda nos dias atuais, as diferenças historicamente observadas entre homens e mulheres nas múltiplas esferas sociais. E, à medida que esse debate é fomentado, diversas questões passam a fazer parte da agenda de pesquisa da ciência administrativa, tais como as diferenças no tratamento despendido a homens e mulheres no âmbito organizacional.

A tendência comportamental das empresas, de acordo com Melo (2015), é conferir relevância e adotar ações para atenuar a desigualdade existente na contratação de homens e mulheres, descaracterizando tais medidas como responsabilidade social e encarando-as como necessárias. No entanto, segundo um levantamento realizado por Lima, Gerbelli e Oliveira (2015), até março de 2015, nenhuma das 64 companhias que compõem o Índice Ibovespa possuía mulheres na presidência.

Dados coletados pela KPMG (2014) revelam que, no universo estudado de 235 empresas listadas na BM&FBovespa, a presença de mulheres nos conselhos administrativos não foi superior a 7% do total de conselheiros em 2014. Paralelamente, segundo Melo (2015), a Fundação Getúlio Vargas constatou, em pesquisa realizada em 2013, que, mesmo excluindo cargos como presidência e conselho, as mulheres só ocupavam 7,7% dos cargos de direção.

De modo geral, as empresas possuem a mesma proporção de homens e mulheres trabalhando em postos iniciais. Todavia, essa realidade modifica-se à medida que os profissionais atingem patamares mais altos

na progressão de carreira, pois a maioria dos que alcançam esses postos são homens.

Para reforçar tal constatação, tem-se o estudo da EY Center for Board Matters (2015), que aponta que, nas companhias do índice norte-americano Standard & Poor's 1500, só a quantidade de homens com nome John, Robert, William ou James ocupando cargos de direção já é maior do que a quantidade total de mulheres nos mesmos cargos.

Além das dificuldades para progressão na carreira, as mulheres ainda enfrentam discriminação em termos salariais. Em pesquisa salarial realizada pela Catho entre 2005 e 2007, apontou-se que a diferença entre a remuneração de homens e mulheres no Brasil chegava a atingir mais de 45% em alguns níveis hierárquicos (CATHO, 2007). Nessa mesma linha, Lima, Gerbelli e Oliveira (2015) revelaram que, entre os anos de 2003 e 2014, o salário dos homens aumentou 47,96%, enquanto o das mulheres, apenas 40,13%.

Recentemente, a Organização para Cooperação do Desenvolvimento Econômico (OCDE), após analisar dados de 46 países, constatou que o Brasil é o país onde a diferença salarial entre os gêneros é mais significativa: os profissionais do gênero feminino com educação superior tendem a ganhar 62% do que ganham aqueles do gênero masculino com a mesma escolaridade (MARTINS, 2015).

Paralelamente, a organização internacional Actionaid (2015) concluiu que a desigualdade de gêneros custa às mulheres que vivem em países em desenvolvimento US\$ 9 trilhões, devido à diferença salarial e de acesso ao mercado.

Além das discrepâncias salariais e de oportunidades, ainda há outros fatores a serem considerados ao se conduzir uma

reflexão a respeito da desigualdade de gênero. Conforme estudos realizados pela Organização Internacional do Trabalho (INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION, 2015), a responsabilidade familiar é um papel atribuído mais à mulher que ao homem e as empresas enxergam esse fator como um obstáculo à liderança. Atrelado ao fator familiar, as empresas consideram que contratar uma mulher é mais caro do que contratar um homem, devido aos ajustes necessários relacionados à gravidez de funcionárias e os custos atrelados a suas respectivas licenças.

Por meio da análise dos dados até aqui expostos, percebe-se que a desigualdade de gênero no âmbito organizacional é uma realidade recorrente. Por isso, torna-se necessário aprofundar a discussão a respeito da diferença de tratamento dado a indivíduos dos gêneros masculino e feminino, que se reflete nas práticas de gestão de pessoas das organizações, com o intuito de identificar medidas a serem tomadas para diminuir a disparidade existente entre homens e mulheres.

Neste contexto, este trabalho teve como objetivo analisar as práticas de gestão de pessoas adotadas pelas organizações, sob a ótica da desigualdade de gênero.

Como justificativa para esta pesquisa, destaca-se que a igualdade de gênero é fator fundamental para o desenvolvimento social, visto que não há nenhuma premissa que indique melhores índices de comprometimento com o trabalho e alcance de resultados pautados na distinção de gênero dos indivíduos.

Sendo assim, além de levantar esse problema, a relevância deste trabalho reside na falta de trabalhos acadêmicos que abordem este assunto com profundidade em

âmbito nacional. A discussão sobre desigualdade de gênero nas organizações contribui para a consolidação de uma teoria validada cientificamente, além de promover a sensibilização dos gestores quanto à problemática abordada.

REFERENCIAL TEÓRICO

Diversidade nas Organizações

O Brasil é um país caracterizado por possuir origens diversificadas, devido à chegada de colonizadores, que ocuparam o país com o objetivo de explorarem os recursos que esse possuía em abundância, assim como, em determinada época, de trabalhadores escravizados. Como consequência desse modelo de ocupação, os indivíduos que compõem a sociedade brasileira atual são fruto da miscigenação entre índios, europeus, asiáticos e africanos (FLEURY, 2000).

Uma sociedade assim formada deveria ser livre de qualquer tipo de preconceito, pois tal formação reside na interação entre povos de características e costumes distintos. Porém, o panorama das últimas décadas revela a existência de uma sociedade estratificada, que proporciona oportunidades diferentes de acordo com a origem econômica, social e/ou racial dos indivíduos (FLEURY, 1999).

As primeiras discussões em âmbito acadêmico sobre o tema diversidade tiveram início em meados dos anos de 1990, com o objetivo de formular uma definição geral para o conceito e identificar seu impacto na identidade e no comportamento dos indivíduos inseridos nas organizações. Porém, de forma isolada, nenhuma definição

foi suficiente para conseguir abordar a complexidade do tema (NÓBREGA; SANTOS; JESUS, 2014).

A diversidade, seguindo uma vertente conceitual mais restrita, é fruto de diferenças nos atributos humanos, como gênero, classe social, raça, etnia, cultura, idade, orientação sexual, estilo de vida e religião, que fragmentam a sociedade (TRIANDIS, 2003). Tal fragmentação converte-se em um movimento social, dando origem, segundo Fleury (2000), às minorias. Neste sentido, é preciso observar que se trata aqui do conceito de minoria política, uma vez que, ao observar os diversos grupos que compõem a diversidade organizacional, é possível identificar grupos, tais como as mulheres, que são numericamente maiores, mas que se apresentam desempoderados no ambiente organizacional (YOUNG, 2006).

Em contrapartida, definições amplas de diversidade englobam quaisquer atributos por meio dos quais seja possível a diferenciação entre indivíduos, como história pessoal e corporativa, formação, personalidade, estilo de vida, preferência sexual, idade, origem geográfica, status, etc. (ROBERGE, 2013; TILLERY; RUTLEDGE, 2009; NKOMO; COX, 1999).

Na tentativa de contrabalancear as duas vertentes, Nkomo e Cox (1999) definiram o conceito de diversidade como um conjunto de pessoas com identidades grupais diferentes que compõem o mesmo sistema social. Nesta mesma linha, Nóbrega, Santos e Jesus (2014) afirmam que a diversidade é o resultado de diferentes experiências culturais convivendo em um mesmo sistema social.

No âmbito corporativo, administrar a diversidade inclui planejar e executar sistemas e práticas organizacionais, de modo a maximizar suas vantagens potenciais e minimizar suas desvantagens (COX, 1993). O

principal objetivo da gestão da diversidade reside na gestão das relações de trabalho, das práticas de emprego e da composição força de trabalho, de maneira a alcançar os melhores talentos dentro dos grupos de minorias (FLEURY, 2000).

Sempre que for observada em uma organização, a diversidade deve ser gerenciada, visando criar oportunidades iguais, promover a integração, enriquecer a cultura organizacional, estimular a tolerância e propiciar a convivência entre indivíduos diferentes (AGUIAR; SIQUEIRA, 2007). Para tanto, as organizações devem possuir capacidade para promoverem a mudança e suas repercussões, sempre considerando a repercussão e a variedade de problemas que as políticas de gestão da diversidade podem gerar, visto que a cultura organizacional pode não estar preparada para apoiar tal movimento (BOND; PYLE, 1998).

Ressalta-se que a capacidade de gerenciar a diversidade é relevante, pois pode transformar-se em vantagem competitiva para as organizações, visto que a diversidade bem administrada leva à tomada de melhores decisões, aumento da produtividade e desenvolvimento de novas competências (NÓBREGA; SANTOS; JESUS, 2014; FLEURY, 1999; BOND; PYLE, 1998). Por outro lado, a diversidade, quando não é bem administrada ou é negligenciada, pode gerar conflitos contraproducentes entre grupos majoritários e minoritários (NKOMO; COX, 1999; COX, 1993).

Por causa disso, algumas organizações, sensibilizadas quanto à relevância do tema e/ou pressionadas por seus stakeholders, iniciaram um processo de definição de medidas para trabalharem internamente o conceito de minorias, estabelecendo diretrizes para políticas e práticas voltadas para a diversidade. E, neste processo, o primeiro aspecto trabalhado pelas

empresas foi a diversidade de gênero, com enfoque na discussão de renovação das políticas de recrutamento de mão de obra feminina, assim como das oportunidades de carreira (FLEURY, 1999).

Todavia, a cultura organizacional, identificada como um fator que impede o sucesso dos programas de gestão da diversidade, também precisa ser revista. Embora a tendência seja acreditar que as novas gerações serão mais tolerantes com a diversidade, estudos revelam que mesmo gerações mais recentes preferem trabalhar com pessoas parecidas consigo mesmas (BOND; PYLE, 1998). Por isso, é relevante a valorização da equidade de gênero dentro da cultura da organização, promovendo o combate ao preconceito e à discriminação, os quais criam mitos e crenças difíceis de serem desfeitos (AGUIAR; SIQUEIRA, 2007).

Diversidade de Gênero

A luta pela igualdade de gênero na era moderna concentra-se sobre dois aspectos fundamentais. O primeiro e mais significativo envolve o aumento da participação feminina no mercado de trabalho e a busca pela igualdade econômica e social; o segundo fundamenta-se no pressuposto de uma contribuição igual dos homens dentro do ambiente familiar (MAUME, 2016).

As possibilidades das mulheres entrarem no mercado de trabalho estavam vinculadas ao abandono da vida familiar e do ser mulher. Scott (2005, p. 17), acentuando a desigualdade que ocorria principalmente a nível social, aponta que:

Os homens eram indivíduos porque eram capazes de transcender o sexo; as mulheres não poderiam deixar de ser mulheres e, assim, nunca poderiam alcançar o status de indivíduo. Não tendo semelhança com os homens, elas não poderiam ser consideradas iguais a eles e assim não poderiam ser cidadãs.

A inserção da mulher só ocorre efetivamente durante a Segunda Guerra Mundial, quando os homens abandonam parte dos postos de trabalho e vão para a guerra (BETIOL, 2000). Neste momento, as mulheres são empurradas para o mercado de trabalho; no entanto, observa-se que tal inserção não se dá pelo reconhecimento da mulher enquanto indivíduo, mas por uma necessidade econômica (MAUME, 2016).

Maume (2016) enfatiza que o aumento da participação feminina em postos que eram dominados pelos homens iniciou-se antes da década de 1950 e fortaleceu-se a partir das mudanças econômicas e políticas que enfraqueceram o poder dos homens no mercado.

De forma complementar, Cha (2013) pondera que, apesar de haver uma ascensão feminina no mercado de trabalho, a mesma se configura de maneira lenta. Uma razão para a demora nessa mudança pode ser encontrada na segregação ocupacional que se fundamenta nas normas de trabalho e as práticas de emprego que asseguram a hierarquia de gênero vigente (ACKER 1990; RIDGEWAY 2009).

Outra possível explicação pode ser encontrada nas longas jornadas de trabalho que vigoram na sociedade moderna (JACOBS; GERSON, 2004; CHA, 2013). Em um ambiente de trabalho em que se destacam jornadas laborais extensas, o gênero feminino

é mais vulnerável e mais mal avaliado, tem uma tendência menor a receber promoções na carreira e, portanto, mais inclinado a abandonar os empregos quando comparado ao gênero masculino (STONE, 2007).

Os indivíduos do gênero masculino, por questões históricas, possuem uma posição privilegiada na sociedade devido ao fato de a racionalidade ser uma característica atribuída majoritariamente a eles, o que resulta em oportunidades desiguais e coloca a mulher em posição inferior em todas as esferas sociais, inclusive no mercado de trabalho (LIMA, 2009).

De acordo com a tradição patriarcal brasileira, a mulher é submetida a uma posição que implica subordinação (AGUIAR; SIQUEIRA, 2007) e, ainda que a mulher tenha dado início à conquista de espaço no mercado de trabalho, a inserção da figura feminina se deu de forma desproporcional, à medida que as mulheres ocupavam cargos atrelados à execução de atividades rotineiras, enquanto os homens se concentravam nas áreas que exigiam maior conhecimento técnico e especializado (BONELLI, 2013).

Tal realidade, todavia, reflete as representações sociais de períodos históricos específicos, baseadas na hierarquia de gênero e relações desiguais de poder entre homens e mulheres, que foram naturalizadas e, em determinado momento, assimiladas como verdades, dando origem a paradigmas sociais que ainda hoje perduram, apesar de falaciosos, influenciando as relações de gênero no mercado de trabalho e em outras esferas da vida humana.

Um levantamento do IBGE (2015) revelou que houve um crescimento significativo das mulheres na População Economicamente Ativa (PEA) durante a década de 2000, indicando que a inserção da mulher no mercado está evoluindo. Todavia, informações coletadas pelo Instituto Ethos

(2010), na pesquisa "Perfil Social, Racial e de Gênero das 500 Maiores Empresas do Brasil e Suas Ações Afirmativas", apontam que, apesar de o espaço ocupado pela mulher no mercado de trabalho ter crescido progressivamente, a representação feminina ainda é relativamente baixa. O estudo classifica os cargos em quatro níveis hierárquicos: executivo, gerência, supervisão e quadro funcional. No quadro funcional, as mulheres representam uma parcela de 33,1%, enquanto no nível executivo este percentual cai para apenas 13,7%.

Percebe-se, desta forma, que a progressão de carreira passa por um afinamento hierárquico, ao desviar as oportunidades de crescimento profissional das mulheres (INSTITUTO ETHOS, 2010), que são foco de discriminação não só enquanto força de trabalho nas empresas, mas também como estudantes, consumidoras e integrantes da sociedade (BOND; PYLE, 1998).

Uma possível explicação para isso remete à diferente inserção de homens e mulheres em círculos sociais no meio empresarial, que tendem a promover maior integração da força de trabalho e a influenciar decisões corporativas, tais como promoções; na maioria das vezes, as mulheres não são incluídas nas atividades sociais (AGUIAR; SIQUEIRA, 2007). E, apesar das políticas de progressão de carreira não estimularem decisões envolvendo promoções com base em gênero, as decisões são subjetivas e, muitas vezes, são tomadas por homens, que privilegiam outros homens, com os quais há maior identificação, construída por meio do convívio social fora da empresa (KAKABADSE et al., 2015).

Além disso, há preconceitos diversos vigorando nas organizações: as licenças-maternidade, por exemplo, são vistas de maneira pejorativa e prejudicam promoções,

enquanto homens que se ausentam por longos períodos para operar o joelho, por exemplo, não são submetidos ao mesmo rigor de julgamento (AGUIAR; SIQUEIRA, 2007).

Outro exemplo são os comportamentos de liderança provenientes de homens e mulheres, que, mesmo quando são idênticos, são julgados de maneira diferente: ao agir de forma intempestiva, o homem é visto como um indivíduo responsável e empenhado com o bem estar da organização; quando a mesma situação é protagonizada por uma mulher, esta é avaliada como um indivíduo sem controle emocional (LIMA et al., 2013).

Além dos preconceitos diversos e da exclusão dos círculos sociais no meio empresarial, ainda há a questão situacional. Pesquisa realizada por Ryan e Haslam (2005) na Inglaterra concluiu que, em tempos de crise e baixo preço de ações, as empresas apontam mulheres para exercerem os cargos de direção, tornando-as mais expostas a críticas e ao risco de serem culpadas por futuros resultados negativos.

Soma-se a todos os fatores supramencionados o diferente rigor a que homens e mulheres estão expostos enquanto profissionais. As mulheres são confrontadas por barreiras invisíveis que dificultam sua entrada no mercado de trabalho e ascensão profissional, conhecidas, respectivamente, como glass door (porta de vidro) e glass ceiling (teto de vidro) (QUEIROZ, REGO, IRIGARAY, 2014). Já os homens são beneficiados no alcance de posições gerenciais, por meio de um fenômeno denominado glass escalator (escada de vidro); assim que as mulheres atingem cargos gerenciais, são colocadas sob um minucioso exame que não costuma ser otimista (KAKABADSE et al., 2015; RYAN; HASLAM, 2005).

ASPECTOS METODOLÓGICOS

Para realização da presente pesquisa, optou-se pelo estudo de casos múltiplos, visto que este método baseia-se em uma investigação detalhada de poucos objetos, permitindo conhecê-los ampla e detalhadamente, além de buscar explicar as causas de determinado fenômeno em situações complexas que não podem ser compreendidas por meio de levantamentos ou experimentos (GIL, 2008).

Segundo Yin (2005), os estudos de caso são investigações empíricas que objetivam proporcionar maior compreensão de determinado fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real, recomendado especificamente quando o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos e não podem ser compreendidos separadamente.

Neste sentido, a escolha do método de estudo de casos múltiplos para esta pesquisa justifica-se, à medida que a compreensão da desigualdade de gênero no âmbito organizacional só pode ser alcançada considerando-se o contexto no qual ela ocorre, o que evidencia a impossibilidade de dissociar o fenômeno estudado da realidade específica onde ele se manifesta.

A coleta de dados foi realizada a partir de um questionário eletrônico, contendo apenas questões dissertativas, desenvolvido pelos autores por meio da ferramenta Google Forms. Tal questionário foi encaminhado via e-mail ao setor de Gestão de Pessoas de quatro organizações, de setores diferentes, junto a uma apresentação da pesquisa e identificação dos pesquisadores. Para fins de estudo, a identidade das organizações foi mantida em

sigilo; portanto, foram adotados nomes fictícios. Das quatro organizações estudadas, duas possuem unidades na região Sudeste do país, uma atua na região Sul, e a outra atua em várias regiões brasileiras.

A escolha das organizações levou em consideração os seguintes critérios: a conveniência dos pesquisadores no que se refere ao acesso ao departamento de Gestão de Pessoas, o tempo de atuação no mercado (no mínimo cinco anos de existência, com o intuito de garantir que houvesse uma cultura organizacional consolidada e políticas de recursos humanos bem estruturadas) e o setor de atuação (buscaram-se empresas que atuam em diferentes negócios, evitando-se possível viés setorial).

Ao contatar as organizações estudadas, solicitou-se que o questionário fosse respondido por um profissional do gênero feminino que atuasse no departamento de Recursos Humanos, o que pode ser justificado (1) pela necessidade de obter uma perspectiva sem um viés machista, que poderia ignorar ou suprimir indícios de desigualdade de gênero existentes, e (2) pelo foco da pesquisa residir nas políticas e processos de gestão de pessoas, o que demandaria dos respondentes amplo conhecimento desta área organizacional.

O questionário foi estruturado em cinco seções: (I) apontamento do perfil básico do indivíduo que respondeu o questionário (cargo ocupado, tempo de empresa, gênero); (II) processo de recrutamento e seleção, (III) processo de treinamento e desenvolvimento, (IV) políticas de remuneração e suporte organizacional e (V) mecanismos de promoção de funcionários, sempre com foco na questão do gênero. Cabe destacar que, antes de aplicar o instrumento de coleta de dados, o mesmo foi pré-testado junto a duas docentes do curso de Administração de uma universidade federal.

A análise dos dados coletados foi realizada por seção do questionário, ou seja, dividida em tópicos, e de forma comparativa, considerando semelhanças e divergências entre os casos estudados, sem ignorar particularidades relevantes.

APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Caracterização das Organizações e Respondentes

A primeira organização a contribuir com esta pesquisa foi a empresa Alfa, que opera no setor educacional há mais de 20 anos. A mesma possui sede no Rio Grande do Sul, além de quatro filiais, também localizadas no referido Estado. A empresa considera como seus compromissos institucionais a comunidade e realidade regional, a qualidade universitária, a responsabilidade social e ambiental, a democracia e os direitos humanos. O questionário foi respondido pela subcoordenadora de Recursos Humanos, que possui mais de cinco anos de serviços prestados à empresa.

Posteriormente, obteve-se a participação da empresa Beta, que se caracteriza por ser uma organização atuante no mercado de crédito consignado, com mais de 30 filiais espalhadas em diversas regiões por todo o território nacional, possuindo mais de 10 anos de mercado. O questionário foi respondido pela supervisora de Recrutamento e Seleção, que possui mais de três anos de serviços prestados à empresa.

Em seguida, participou do estudo a organização Gama, que é uma organização social filiada a uma empresa de grande porte que atua no setor industrial brasileiro. A

Gama incentiva e assessora mulheres que possuem renda e escolaridade reduzidas e vivem em comunidades vulneráveis ao longo de todo território nacional a serem empreendedoras. A atuação da referida organização ultrapassa 10 anos e possui dois projetos em andamento, com foco em assessoria nas áreas de alimentação e lavanderia. A Gama capta mulheres que estejam interessadas em abrir o próprio negócio e que se enquadrem no perfil econômico supracitado, ensina a elas técnicas administrativas, faz doações de materiais e equipamentos necessários ao funcionamento do empreendimento e realiza um acompanhamento para ajudar no planejamento do negócio. O questionário respondido pela analista de Recursos Humanos, que possui mais de cinco anos de serviços prestados à organização.

A última organização a colaborar com a pesquisa foi à empresa Delta, filial localizada em Minas Gerais de uma indústria multinacional com sede na Índia, que opera há quase 60 anos no mercado, com aproximadamente vinte mil funcionários no mundo todo. A Delta considera como seus valores a integridade, a paixão, o comprometimento, a presteza e o trabalho em equipe. O questionário foi respondido pela analista de Recursos Humanos Júnior, que possui menos de dois anos de serviços prestados à empresa.

Recrutamento e Seleção

No que se refere à existência de políticas de inserção de minorias no quadro de funcionários, as empresas Alfa e Delta disseram possuir apenas políticas voltadas para contratação de pessoas com deficiência,

que, no Brasil, são obrigatórias por lei. As empresas Beta e Gama não se posicionaram nesse aspecto.

Já em relação à distribuição de gênero dos candidatos, a empresa Alfa relatou que, nos setores de vigilância e manutenção, a maioria dos currículos recebidos é de profissionais do gênero masculino e, conseqüentemente, há predominância de homens entre os contratados. Essa informação se assemelha com o retorno dado pela empresa Delta, que possui maior número de candidatos homens disputando vagas de mecânicos, auxiliares e outras que exijam maior força física.

Com isso, percebe-se que a construção de espaços organizacionais para homens e mulheres perpassa por uma construção de âmbito social dos sexos a partir de questões biológicas, o que corrobora o argumento de Scott (2005), que aponta que a exclusão das mulheres, legitimada por uma questão de biologia, estabeleceu-se como uma base ontológica para diferenciação política e social. Por outro lado, a empresa Beta declarou não ter setores nos quais há predominância de candidatos masculinos e que, no setor comercial, mais mulheres candidatam-se às vagas e são contratadas. Por sua vez, a empresa Gama negou que exista maior proporção de um dos gêneros em qualquer um de seus processos seletivos.

Ao serem questionadas acerca da existência de políticas que garantam oportunidades iguais a todos os candidatos, as quatro empresas se posicionaram de maneira similar ao afirmarem que não há parcialidade, seja com base em gênero ou outras características demográficas, na avaliação e posterior contratação dos candidatos inscritos em seus processos de seleção.

As empresas Beta e a Gama dão enfoque às competências dos candidatos e mencionaram que o conjunto dessas competências é o único critério que torna um candidato apto a preencher qualquer vaga. De maneira análoga, as empresas Delta e Alfa afirmaram buscar os candidatos que tenham perfis mais próximos ao desejado para a vaga a ser preenchida.

Analisando os dados apresentados, verifica-se que, nas organizações em estudo, talvez devido ao grau de estruturação dos processos seletivos, instituiu-se uma imagem de completa imparcialidade na contratação de novos funcionários. Todavia, contrapondo esses mesmos dados àqueles provenientes de estudos como os conduzidos pela Organização Internacional do Trabalho (INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION, 2015) e pela Actionaid (2015), percebe-se que essa imagem de imparcialidade total pode não se sustentar caso se considerem, além das etapas formais dos processos seletivos, as subjetividades dos recrutadores e/ou dos gestores responsáveis pela tomada de decisão final, que normalmente não são conhecidas ou sequer consideradas como possíveis pontos de viés durante o recrutamento e seleção de pessoal.

Treinamento e Desenvolvimento

No que se refere ao processo de treinamento dos funcionários, a empresa Alfa baseia-se em uma matriz de capacitação que possui cronograma de atividades dentro de um período de um ano e engloba competências institucionais, técnicas e comportamentais.

Já a empresa Beta possui uma plataforma virtual, o que possibilita que os treinamentos sejam realizados a distância, estando disponível aos funcionários desde

seu primeiro dia de trabalho. Para direcionar o processo de treinamento, há, semestralmente, uma avaliação de desempenho 360 graus, cujos resultados indicam quem deve ser treinado e para desenvolver/aprimorar quais competências.

Por sua vez, a empresa Gama contrata empresas terceirizadas para treinar seus funcionários, de acordo com as necessidades que são constatadas em um levantamento periódico. Por fim, a empresa Delta treina os indivíduos para os cargos específicos que eles irão ocupar, havendo a possibilidade de renovação dos treinamentos em intervalos pré-estabelecidos pela gerência.

Na empresa Alfa, qualquer funcionário pode inscrever-se em um programa de treinamento, exceto quando há necessidade de capacitar um público específico. A empresa Beta treina todos os novos funcionários e só oferece outros treinamentos quando aqueles são promovidos, suas responsabilidades aumentam ou são apontadas lacunas de competências no processo de avaliação de desempenho. A empresa Gama avalia regularmente os funcionários e treina aqueles nos quais são identificadas lacunas de competências. Já a empresa Delta treina seus funcionários periodicamente, pois, devido à natureza de seu negócio, precisa que seus funcionários mantenham seus certificados de treinamento dentro do prazo de validade.

Analisando as práticas de treinamento adotadas pelas quatro organizações estudadas, percebe-se que, aparentemente, não há critérios discriminatórios para seleção daqueles a quem serão oferecidas oportunidades de capacitação, o que só é possível graças aos mecanismos de avaliação de desempenho, que apontam as lacunas de competências individuais, tornando a seleção dos treinandos mais objetiva.

Quanto aos programas de desenvolvimento (focados no longo prazo), a empresa Alfa afirmou que as oportunidades se dão de forma igualitária, apesar de não explicar os critérios utilizados para selecionar os funcionários a serem inscritos em programas dessa natureza.

Já a empresa Beta alinha as oportunidades de desenvolvimento aos resultados individuais apresentados, ou seja, os funcionários com melhor desempenho são aqueles nos quais serão concentrados os investimentos dessa natureza.

Por outro lado, na realidade apresentada pela empresa Gama, o desenvolvimento dos funcionários depende da necessidade dos cargos/setores, enquanto que, na empresa Delta, há preocupação em divulgar as oportunidades de desenvolvimento para todos os funcionários já contratados, permitindo que todos se candidatem, para que, posteriormente, sejam escolhidos aqueles considerados mais aptos para serem efetivamente inscritos em tais programas.

Analisando os dados obtidos, percebe-se que, ao contrário do que se observa na organização Beta, na qual a participação dos funcionários nos programas de desenvolvimento depende dos resultados apresentados, nas organizações Alfa, Gama e Delta existem critérios subjetivos para seleção dos profissionais "mais adequados" a serem desenvolvidos que não se baseiam exclusivamente nas avaliações de desempenho, o que pode dar abertura para vieses de todo tipo, incluindo o de gênero.

Remuneração e Suporte Organizacional

A empresa Alfa utiliza um plano de carreira horizontal que permite variações na

remuneração de funcionários que ocupam o mesmo nível hierárquico, ou seja, funcionários com as mesmas atribuições podem receber salários diferentes, de acordo com seu desempenho e nível na carreira. Ao ser questionada acerca da existência de medidas corretivas para evitar possíveis diferenças nos salários de homens e mulheres devido às gradações salariais já mencionadas, a empresa Alfa afirmou desconhecer distorções salariais baseadas no gênero dos funcionários.

A empresa Beta relatou adotar remuneração idêntica para todos os funcionários que atuam no mesmo cargo. Além do salário fixo, a empresa recompensa seus funcionários com premiações anuais e garante, ao setor comercial, comissão de vendas e premiações.

A empresa Gama não especificou qual é a política salarial adotada, apenas afirmou que segue a referência mercadológica para definir valores de remuneração. Os salários no mesmo nível hierárquico possuem diferenças com base em critérios como tempo no cargo, anos de serviços prestados à empresa e desempenho. Assim como a empresa Alfa, a empresa Gama afirma desconhecer distorções entre salários de homens e mulheres.

A empresa Delta também adota salários diferenciados para funcionários que ocupam cargos no mesmo nível hierárquico. No entanto, está passando por uma reestruturação em seu plano de cargos e, por conseguinte, os salários serão alterados. A organização está em busca de padronização, de maneira a estabelecer uma faixa salarial fixa, ao invés de negociar com cada funcionário qual será seu respectivo salário.

Analisando os dados obtidos, percebe-se que, com exceção da empresa Beta, as demais

adotam como prática a remuneração diferenciada de indivíduos que se encontram no mesmo nível hierárquico, com base em critérios previamente definidos, tais como desempenho apresentado.

Essa diferenciação, apesar de apresentar como vantagem a flexibilidade para remunerar melhor os funcionários que apresentam melhor desempenho, independente do cargo, pode acarretar distorções salariais relacionadas ao gênero dos indivíduos, caso haja uma percepção mais ou menos compartilhada pelos gestores e implícita na cultura organizacional de que os homens tendem a apresentar resultados mais sólidos no trabalho em comparação às mulheres que ocupam os mesmos cargos.

Sendo assim, é plausível considerar que as organizações estudadas, ao ignorarem a existência de possíveis distorções em sua política salarial no que tangencia a questão do gênero, podem estar reforçando a manutenção do status quo apontado pelas pesquisas de Lima, Gerbelli e Oliveira (2015) e da Actionaid (2015), que constataram desigualdades salariais severas entre os gêneros, principalmente se os critérios para aumentos salariais não forem muito transparentes perante todos os funcionários e se não houver um processo de avaliação de desempenho formal, transparente e que adote múltiplas fontes avaliativas.

Quanto ao suporte organizacional, especificamente no que se refere à flexibilidade do trabalho, constatou-se que, na empresa Alfa, a adoção de um sistema de jornada de trabalho flexível está atrelada a banco de horas, enquanto, na empresa Gama, qualquer flexibilização nesse quesito depende de negociação informal com o superior imediato do funcionário.

Os objetivos pelos quais essa política é adotada não estão claros para as respondentes de nenhuma das duas

empresas; portanto, estas não souberam responder se tal flexibilização visava permitir que as mulheres com filhos pequenos se mantivessem no mercado de trabalho.

As duas empresas supramencionadas possuem também auxílio-creche, que se caracteriza como um benefício facilitador para mães que trabalham nas empresas. Somado à flexibilização da jornada, esse benefício garante uma estrutura de apoio para que as mulheres consigam conciliar demandas profissionais e familiares.

Já as empresas Beta e Delta não possuem políticas de flexibilização da jornada de trabalho, assim como não disponibilizam creche na própria empresa ou auxílio-creche. Ressalta-se que a não existência de tais itens implica, necessariamente, falta de suporte para mulheres que possuem filhos em tenra idade e estão no mercado de trabalho, podendo comprometer a permanência das mesmas nas empresas. Além disso, ao ignorarem a importância dessa estrutura de suporte, essas organizações entram em conflito com o posicionamento apresentado ao longo de toda a entrevista de que dão oportunidades iguais para seus funcionários, independente do gênero.

Promoção

O processo de promoção adotado pela empresa Alfa funciona a partir de políticas de sucessão, e os critérios que tornam um funcionário apto a concorrer a uma promoção são, basicamente, os resultados das avaliações de desempenho e o parecer do gestor/superior imediato.

Na empresa Beta, o processo de promoção dos funcionários foi modificado e, desde o início do ano de 2016, os funcionários passaram a ser analisados em três quesitos: alcance de metas, resultado da avaliação de

desempenho e tempo de serviço. Caso apresentem desempenho satisfatório em todos eles, os funcionários serão analisados por um comitê composto por membros da diretoria da empresa e terão a oportunidade de possuírem uma franquia do negócio.

Na empresa Gama, as promoções são oferecidas aos funcionários que apresentam desempenho elevado em relação ao restante, enquanto que, na empresa Delta, quando surge uma vaga em um cargo de chefia, existem duas possibilidades: os funcionários de cargos hierarquicamente inferiores passam por um processo de seleção ou o gestor indica um determinado funcionário sem haver processo seletivo, sendo esta última a opção mais usual.

Em relação a este ponto, cabe destacar que a promoção baseada exclusivamente na escolha de um gestor, envolto por uma parcialidade inerente ao ser humano, sem que haja um processo seletivo que seja capaz de checar as competências dos funcionários e verificar qual deles está mais apto para ocupar o cargo em questão, geralmente está viciada pelo favoritismo, que vai contra a igualdade de oportunidades que a empresa busca promover.

Assim como se observou nas respostas relacionadas ao processo de recrutamento e seleção, as empresas Alfa e Delta afirmaram haver setores nos quais há mais funcionários homens em cargos de chefia, em detrimento das mulheres. Na empresa Alfa, tais setores são os de tecnologia da informação, manutenção e vigilância. Já na empresa Delta, não existem mulheres liderando equipes nas áreas operacionais; as mesmas apenas ocupam cargos de gestão nas áreas de Recursos Humanos e Finanças, consideradas na organização, áreas de suporte e menos

importantes (não são atividades-fim). As empresas Beta e Gama não citaram os setores nos quais há predominância de homens em cargos de chefia, apesar de confirmarem que isso ocorre.

A respondente da empresa Delta explicou ainda que, devido ao ramo de atuação da mesma, há maior demanda por profissionais formados em áreas historicamente ocupadas por homens, como técnicos e mecânicos. Além disso, os cargos estratégicos são, em sua maioria, ocupados por homens, devido aos traços da cultura indiana em sua cultura organizacional e, por conseguinte, à dificuldade de aceitação da liderança feminina.

Analisando todos esses dados, verifica-se que, nos quatro casos analisados, assim como apontam Aguiar e Siqueira (2007), Stone (2007), Ridgeway (2009), Instituto Ethos (2010) e Kakabadse et al. (2015), as políticas de gestão de pessoas tendem a privilegiar os indivíduos do gênero masculino, principalmente no tocante à progressão na carreira, o que faz com que o número de homens em posições de liderança seja muito superior ao de mulheres.

Uma possível explicação para essa discrepância entre homens e mulheres em cargos de chefia está relacionada aos programas de desenvolvimento gerencial, que buscam preparar futuras lideranças. Nas quatro empresas estudadas, há maior proporção de homens atualmente inscritos em tais programas.

Nota-se, portanto, uma incoerência nas entrevistas concedidas pelas empresas, pois, ao mesmo tempo em que declaram promover a igualdade, fornecem evidências de que ignoram as situações de desigualdade de oportunidades para as mulheres.

Embora as empresas tentem promover uma imagem de igualdade neste aspecto, nenhuma possui programas específicos ou ações afirmativas visando o desenvolvimento de mulheres para assumirem cargos de chefia, o que seria fundamental, considerando-se a concentração de cargos de gestão em indivíduos do gênero masculino nas organizações (MELO, 2015; AGUIAR; SIQUEIRA, 2007) e que, em pelo menos duas das organizações estudadas, há predominância de funcionários homens em alguns setores.

Questionadas a respeito do ponto supracitado, as respondentes das empresas Beta, Gama e Delta concordaram que a existência de um programa voltado especificamente para o desenvolvimento gerencial de profissionais do gênero feminino seria válida e traria benefícios para a gestão da empresa e para que houvesse maior igualdade de oportunidades. As mesmas respondentes afirmaram que também seria útil um treinamento para aumentar a aceitação dos funcionários do gênero masculino para chefias exercidas por mulheres.

Destaca-se, nesse aspecto, a respondente da Delta, que revelou que, no contexto de sua empresa, esse tipo de treinamento seria fundamental, visto que a cultura organizacional possui traços da cultura indiana, que privilegia homens em detrimento de mulheres. Foi informado pela mesma respondente que mulheres em posições de gerência não são bem aceitas e, por isso, o treinamento deveria ser aplicado não somente às mulheres, mas a todos os funcionários da empresa, para que os homens respeitassem mais a liderança da mulher.

Tal posicionamento vem ao encontro dos resultados descritos por Ryan e Haslam (2005) e Kakabadse et al. (2015), que apontam que a liderança das mulheres tende a ser

analisada normalmente sob uma ótica pessimista.

Finalizando, evidencia-se a dificuldade de se lidar com a desigualdade de gênero no âmbito organizacional, visto que as empresas estudadas negam a existência de tal distorção e, por conseguinte, ignoram a necessidade de se criarem políticas para diminuir esse problema.

Mesmo com vários estudos apontando a diversidade da força de trabalho como fator positivo para a empresa, os dados obtidos parecem sinalizar que as organizações preferem manter-se indiferentes quanto ao problema do tratamento desigual destinado a homens e mulheres.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A realidade das mulheres nas organizações é um retrato de sua vida na sociedade. Não importa o meio em que estejam inseridas, suas competências continuam sendo consideradas inferiores quando comparadas às dos homens. Muitas vezes, a mulher que escolhe investir em sua carreira profissional enfrenta dupla/tripla jornada de trabalho (devido à responsabilidade quase que exclusiva pelos afazeres domésticos) e tem que lidar com uma série de obstáculos para realizar suas funções dentro das organizações, devido a preconceitos diversos.

De acordo com os resultados apresentados, ficou evidenciado que as empresas ignoram a possibilidade de estarem reforçando a desigualdade de gênero por meio de suas políticas de pessoal e, conseqüentemente, não fazem esforços significativos para alterar tal situação, mesmo que pesquisas indiquem que a heterogeneidade da força de trabalho traz benefícios para as organizações.

Para robustecer essa constatação, resgata-se o fato de que duas dentre as quatro empresas analisadas não oferecem nenhum tipo de suporte para mulheres que possuem filhos (flexibilização da jornada de trabalho e auxílio-creche ou creche na empresa), o que pode levar muitas a abandonarem seus empregos, devido à falta de condições de conciliarem demandas familiares e profissionais. Para diminuir a desigualdade de gênero, as organizações devem adotar condições que tratem homens e mulheres com equidade, o que significa neutralizar todo e qualquer traço de tratamento desigual, historicamente construído, que se mantém ainda na atualidade.

Para que a mulher tenha condições de permanecer no mercado de trabalho, as organizações devem fomentar políticas atreladas à flexibilização da jornada de trabalho, o que inclui jornadas reduzidas, horários flexíveis e homeworking. Além disso, benefícios como o auxílio-creche (ou mesmo manter uma creche na sede da empresa) precisam ser incorporados aos pacotes remuneratórios dos funcionários.

Também se faz necessário promover uma mudança cultural, que estimule os homens a compartilharem a responsabilidade pelos afazeres domésticos e criação/educação dos filhos, sem que eles sejam prejudicados em sua vida profissional. Por isso, a flexibilização da jornada de trabalho deve igualmente ser estendida aos indivíduos do gênero masculino.

Em todas as organizações estudadas, a presença de mulheres em cargos de liderança é menor, se comparada à presença de homens nos mesmos cargos, fator que pode ser explicado ao se verificar a predominância de homens inscritos nos programas de

desenvolvimento gerencial. Tal dado vem ao encontro das pesquisas do Instituto Ethos (2010), que concluíram que há notável desproporção entre homens e mulheres nos níveis hierárquicos organizacionais mais elevados, evidenciando o afinilamento na quantidade de mulheres à medida que aumenta o nível hierárquico dos cargos.

Com o intuito de transmitir uma mensagem de igualdade, é relevante que as organizações adotem ações que aumentem a proporção de mulheres a serem preparadas para cargos gerenciais. A criação de ações afirmativas nesse aspecto tende a auxiliar no combate à cultura predominantemente machista que vigora em muitas organizações.

No que diz respeito à remuneração, é necessário adequar as práticas atualmente vigentes em muitas organizações a modelos mais modernos de gestão de pessoas, tais como a gestão por competências. Desta forma, a remuneração dos profissionais estará vinculada a sua contribuição para a organização e, por conseguinte, será possível evitar distorções de salários entre gêneros e promover um ambiente de trabalho mais justo e menos discriminatório.

A contribuição deste trabalho reside na identificação de alguns gargalos nas práticas de gestão de pessoas adotadas pelas organizações, no que diz respeito à questão da diversidade de gênero, que ainda parece ser ignorada no âmbito empresarial.

Espera-se, com isso, que esta pesquisa auxilie gestores na redefinição de políticas organizacionais relacionadas à flexibilização da jornada de trabalho, remuneração e carreira, tornando o ambiente corporativo mais equânime para homens e mulheres.

Como sugestão para pesquisas futuras, recomenda-se realizar entrevistas em profundidade com mulheres que ocupam

cargos de liderança, de maneira a mapear as dificuldades enfrentadas em suas trajetórias

profissionais, assim como na execução de suas funções enquanto gestoras.

REFERÊNCIAS

ACKER, J. Hierarchies, jobs, bodies: a theory of gendered organizations. **Gender & Society**, v. 4, n. 2, p. 139-158, 1990.

ACTIONAID. Desigualdade de gênero custa US\$ 9 trilhões. Disponível em: <<http://www.actionaid.org.br/stories/desigualdade-de-genero-custa-us-9-trilhoes-aponta-relatorio-da-actionaid>>. Acesso em: 13 mar. 2015.

AGUIAR, G. S. D.; SIQUEIRA, M. V. S. Diversidade cultural no trabalho: os desafios em ser mulher em uma organização financeira. In: XXXI Encontro da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração - ENANPAD. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

BETIOL, M. I. S. Ser administradora é o feminino de ser administrador? In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, Atibaia. **Anais...** Atibaia: ENANPAD, 2000.

BONELLI, M. D. G. Profissionalismo, diferença e diversidade na advocacia e na magistratura paulistas. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, v. 28, n. 83, p. 125-140, 2013.

CATHO. As diferenças salariais entre homens e mulheres. Disponível em: <http://www3.catho.com.br/salario/action/artigos/As_diferencas_salariais_entre_Homens_e_Mulheres.php>. Acesso em: 24 nov. 2015.

CHA, Y. Overwork and the persistence of gender segregation in occupations. **Gender & Society**, v. 27, n. 2, p. 158-184, 2013.

COX, T. J. **Cultural diversity in organizations: theory, research and practice**. San Francisco: Berrett-Koehler, 1993.

EY CENTER FOR BOARD MATTERS. Women on US boards. Disponível em: <<http://www.ey.com/GL/en/Issues/Governance-and-reporting/Women-on-US-boards---what-are-we-seeing>>. Acesso em: 13 mar. 2015.

FLEURY, M. T. L. Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras. **Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 3, p. 18-25, 2000.

FLEURY, M. T. L. Nova técnica: a diversidade cultural abaixo do equador. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C; NORD, W. R. (Org.). **Handbook de estudos organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1999. p. 359-360.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (Brasil). Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios 2001/2011. Disponível em: <<http://seriesestatisticas.ibge.gov.br/series.aspx?no=7&op=0&vcodigo=PD295&t=sexo>>. Acesso em: 09 mai. 2015.

INSTITUTO ETHOS. Perfil social, racial e de gênero das 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas - Pesquisa 2010. Disponível em: <http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/arquivo/0-A-eb4Perfil_2010.pdf>. Acesso em 15 maio 2015.

INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION. Women in business and management: gaining momentum. Geneva: ILO, 2015. Disponível em: <http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---Revista_Perspectivas_Contemporaneas_v_11_n_3_p_97-115_set./dez.2016>. Acesso em: 15 maio 2015.
<<http://revista.grupointegrado.br/revista/index.php/perspectivascontemporaneas>>

dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_334882.pdf>. Acesso em 04 ago. 2016.

JACOBS, J. A.; GERSON, K. **The time divide**: work, family, and gender inequality. London: Harvard University Press, 2004.

KAKABADSE, N. K.; FIGUEIRA, C.; NICOLOPOULOU, K.; YANG, J. H.; KAKABADSE, A. P.; ÖZBILGIN, M. F. Gender diversity and board performance: women's experiences and perspectives. **Human Resource Management**, v. 54, n. 2, p. 265-281, 2015.

KPMG. A Governança corporativa e o mercado de capitais. Disponível em: <http://www.kpmg.com/BR/PT/Estudos_Analises/artigosepublicacoes/Paginas/Governanca-Corporativa-Mercado-Capitais-14-15.aspx>. Acesso em: 12 mar. 2015.

LIMA, B. P.; GERBELLI, L. G.; OLIVEIRA, M. Empresas do Ibovespa não têm mulheres no comando. **O Estadão**. Disponível em: <<http://economia.estadao.com.br/noticias/geral,empresas-do-ibovespa-nao-tem-mulheres-no-comando,1642646>>. Acesso em: 14 mar. 2015.

LIMA, G. S. **Os desafios da carreira da mulher executiva no Brasil**. 2009. 125 f. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Administração), Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC-MINAS), Belo Horizonte. 2009.

LIMA, G. S.; CARVALHO NETO, A.; LIMA, M. S.; TANURE, B.; VERSIANI, F. O teto de vidro das executivas brasileiras. **Pretexto**, v. 14, n. 4, p. 65-80, 2013.

MARTINS, L. Entre 46 países, Brasil é o que tem maior diferença salarial entre homens e mulheres. **O Estado de São Paulo**. Disponível em: <<http://brasil.estadao.com.br/noticias/geral,entre-46-paises--brasil-e-o-que-tem-maior-diferenca-salarial-entre-homens-e-mulheres,10000002751>>. Acesso em: 24 nov. 2015.

MAUME, D. J. Can men make time for family? Paid work, care work, work-family reconciliation policies, and gender equality. **Social Currents**, v. 3, n. 1, p. 43-63, 2016.

MELO, L. Número de mulheres na chefia cresce a passos lentos no país. **Exame**. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/numero-de-mulheres-na-chefia-cresce-a-passos-lentos-no-pais>>. Acesso em: 13 mar. 2015.

NÓBREGA, B. A.; SANTOS, J. N.; JESUS, G. A. Um estudo entre diversidade, criatividade e competitividade em organizações brasileiras. **Revista de Ciências da Administração**, v. 16, n. 39, p. 194-209, 2014.

NKOMO, S. M.; COX, T. J. Diversidade e identidade nas organizações. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Org.). **Handbook de estudos organizacionais**: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais. São Paulo: Atlas, 1999. p. 332-358.

QUEIROZ, L. G. M.; REGO, M. L.; IRIGARAY, H. A. The impacts of gender, sexual orientation, and ethnicity on project managers' roles in Brazil. **Revista de Gestão e Projetos - GeP**, v. 5, n. 1, p. 1-14, 2014

RIDGEWAY, C. L. Framed before we know it how gender shapes social relations. **Gender & society**, v. 23, n. 2, p. 145-160, 2009.

ROBERGE, M. E. A multi-level conceptualization of empathy to explain how diversity increases group performance. **International Journal of Business and Management**, v. 8, n. 3, p. 122-133, 2013.

RYAN, M. K.; HASLAM, S. A. The glass cliff: evidence that women are over-represented in precarious leadership positions. **British Journal of Management**, v. 16, p. 91-90, 2005.

SCOTT, J. W. O enigma da igualdade. **Estudos Feministas**, v. 13 n. 1, p. 11-30, 2005.

STONE, P. **Opting out?** Why women really quit careers and head home. University of California Press, 2007.

TILLERY, K. R.; RUTLEDGE, A. L. Diversity: a strategic imperative or a basic business requirement? A proposed taxonomy. **Journal of Diversity Management - Second Quarter**, v. 4, n. 2, p. 35-40, 2009.

TRIANDIS, H. C. The future of workforce diversity in international organizations: a commentary. **Applied Psychology: an International Review**, v. 52, n. 3, 2003.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

YOUNG, I. M. Representação política, identidade e minorias. **Lua Nova**, n. 67, pp.139-190, 2006.

NOTA

(1) Doutorado em Administração pela Universidade de São Paulo/USP. Mestrado em Administração pela Universidade de São Paulo/USP. Graduação em Administração pelas Faculdades COC. Professor Adjunto da Universidade Federal de Ouro Preto/UFOP, Mariana-MG.

(2) Doutorado em Administração em andamento pela Fundação Getúlio Vargas/FGV. Mestrado em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria/UFSM. Graduação em Turismo pela Universidade Federal de Ouro Preto/UFOP. Professor Assistente da Universidade Federal de Ouro Preto/UFOP, Mariana-MG.

(3) Mestrado em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais/UFMG. Graduação em Administração pela Universidade Estadual de Montes Claros. (4) Mestrado em Administração em andamento pela Universidade Federal de Juiz de Fora/UFJF. Graduação em Administração pela Universidade Federal de Ouro Preto/UFOP. Pesquisadora da Universidade Federal de Juiz de Fora/UFJF, Juiz de Fora-MG.

Nota dos autores: O Prof. André Felipe Vieira Colares, no momento em que o presente artigo foi submetido para apreciação da Revista Perspectivas Contemporâneas, estava vinculado à Universidade Federal de Ouro Preto como professor substituto. Todavia, durante o período de avaliação desse trabalho, o referido professor foi brutalmente assassinado.

Enviado: 12/05/2016

Aceito: 05/08/2016