

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SOCIOECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO**

Isabella Lacerda Collares

**GUIA DE PRÁTICAS DE GESTÃO PARA INSERÇÃO DAS MULHERES EM
UMA EMPRESA DE TECNOLOGIA EDUCACIONAIS**

Florianópolis

2023

Isabella Lacerda Collares

**GUIA DE PRÁTICAS DE GESTÃO PARA INSERÇÃO DAS MULHERES EM
UMA EMPRESA DE TECNOLOGIAS EDUCACIONAIS**

Trabalho de Curso apresentado à disciplina CAD 7305 como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina.

Enfoque: Aplicado.

Área de concentração: Recursos Humanos

Orientador(a): Prof. Dr. Raphael Schlickmann

Florianópolis

2023

Collares, Isabella Lacerda

Guia de práticas de gestão para inserção das mulheres em uma empresa de tecnologias educacionais / Isabella Lacerda Collares ; orientadora, Raphael Schlickmann, 2023.
66 p.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) -
Universidade Federal de Santa Catarina, Centro
Socioeconômico, Graduação em Administração, Florianópolis,
2023.

Inclui referências.

1. Administração. 2. Gênero. 3. Organização. 4. Feminismo
. 5. Recursos Humanos. I. Schlickmann, Raphael. II.
Universidade Federal de Santa Catarina. Graduação em
Administração. III. Título.

Isabella Lacerda Collares

GUIA DE PRÁTICAS DE GESTÃO PARA INSERÇÃO DAS EM UMA EMPRESA DE TECNOLOGIAS EDUCACIONAIS

Este Trabalho de Curso foi julgado adequado e aprovado na sua forma final pela Coordenadoria Trabalho de Curso do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 29 de Junho de 2023.

Prof. Ana Luiza Paraboni
Coordenadora de Trabalho de Curso

Avaliadores:

Prof^º. Raphael Schlickmann, Dr.
Orientador
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof^ª. Gabriela Mattei, Dra.
Avaliadora
Universidade Federal de Santa Catarina

Lizandra Araujo
Avaliadora
Universidade Federal de Santa Catarina

À minha mãe, minha maior
incentivadora.

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer primeiramente aos meus pais, que sempre estiveram do meu lado, me incentivando e me apoiando em todas as etapas da minha educação. Seu amor e dedicação foram essenciais para que eu alcançasse os meus objetivos.

Também gostaria de agradecer ao meu orientador, Prof. Raphael, por seu suporte e pela orientação precisa durante a construção desse trabalho. Sua disponibilidade foi essencial para que eu pudesse desenvolver a minha pesquisa da melhor forma possível. Sou grata por todo o carinho e apoio contínuo que recebi ao longo do caminho.

Não posso deixar de agradecer também à Universidade Federal de Santa Catarina, que proporcionou o ambiente acadêmico propício e enriquecedor para o meu crescimento intelectual e profissional. A UFSC foi o local onde encontrei inspiração, aprendizado e oportunidades valiosas, e sou grata por ter tido a chance de estudar nessa instituição renomada.

Por fim, gostaria de expressar o meu agradecimento ao curso de Administração. Durante a minha jornada acadêmica tive a honra de fazer parte desse curso de excelência, e cada experiência vivida aqui contribuiu significativamente para minha formação pessoal e profissional.

I am angry. Gender as it functions today is a grave injustice. We should all be angry. Anger has a long history of bringing about positive change. But, in addition to being angry, I am also hopeful, because I believe deeply in the ability of human beings to make and remake themselves for the better. (Chimamanda Ngozi Adichie, 2014)

RESUMO

Esta pesquisa teve como objetivo principal avaliar as práticas de gestão referentes à inserção das mulheres que trabalham em uma empresa de tecnologia educacional e como objetivos específicos elaborar um guia de avaliação de práticas de gestão voltadas à inserção das mulheres em uma empresa, aplicar este guia com as mulheres colaboradoras, identificar aspectos positivos e lacunas relacionados a esta prática e sugerir melhorias. A metodologia adotada consistiu na aplicação de um questionário junto às colaboradoras da empresa. Os resultados obtidos revelaram informações significativas sobre a realidade das mulheres na empresa. Foram identificados pontos positivos e desafios e áreas que requerem aprimoramento. Com base nessa análise, foi recomendado que a empresa adote medidas concretas para abordar as questões levantadas pelas colaboradoras. Essas recomendações visam promover um ambiente de trabalho mais igualitário e inclusivo, contribuindo para a valorização e empoderamento das mulheres na empresa.

Palavras-chave: Gênero. Organização. Feminismo. Avaliação.

ABSTRACT

The main objective of this research was to evaluate the management practices related to the insertion of women working in an educational technology company and as specific objectives, to elaborate a guide for evaluating management practices of attendance to the insertion of women in a company, to apply this guide com as female collaborators, identify strengths and gaps related to this practice and suggest improvements. The methodology adopted consisted of applying a follow-up with the company's employees. The results obtained revealed information about the reality of women in the company. Strengths and challenges and areas that require improvement were identified. Based on this analysis, it was recommended that the company take concrete steps to address the issues raised by employees. These recommendations aim to promote a more egalitarian and inclusive work environment, confident for the appreciation and empowerment of women in the company.

Keywords: Gender. Organization. Women. Assessment.

SUMÁRIO EXECUTIVO

| | |
|---|-----------|
| 1 INTRODUÇÃO..... | 14 |
| 1.1 OBJETIVOS..... | 19 |
| 1.1.1 OBJETIVO GERAL..... | 19 |
| 1.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS..... | 19 |
| 1.1.3 JUSTIFICATIVA..... | 20 |
| 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA..... | 22 |
| 2.1 INSERÇÃO DAS MULHERES NO MERCADO DE TRABALHO..... | 22 |
| 2.1.1 Mulheres e organizações..... | 22 |
| 2.1.2 Gênero nas organizações..... | 29 |
| 2.2 AVALIAÇÃO DE PRÁTICAS DE GESTÃO..... | 31 |
| 2.2.1 Práticas de Gestão quanto à inserção de mulheres: modelo de Witt..... | 32 |
| 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS..... | 35 |
| 3.1 Caracterização da pesquisa..... | 35 |
| 3.2 Abordagem..... | 36 |
| 3.3 Sujeitos da pesquisa..... | 36 |
| 3.4 Coleta de dados..... | 37 |
| 3.5 Análise dos dados..... | 38 |
| 4 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL..... | 39 |
| 4.1 Guia de avaliação de práticas de gestão referente à inserção das mulheres: adaptação do Modelo de Witt (2018)..... | 39 |
| 4.2 Práticas de Gestão referente à inserção das mulheres na empresa Stellaris..... | 44 |
| 4.3 Aspectos positivos e lacunas referente à inserção das mulheres na empresa Stellaris..... | 48 |
| 5 PROPOSTAS DE AÇÕES..... | 50 |
| 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS..... | 55 |
| REFERÊNCIAS..... | 56 |

LISTA DE FIGURAS

| | |
|--|-----------|
| Figura 1: We Can do It!..... | 16 |
| Figura 2: Inserção das Mulheres no Mercado de Trabalho..... | 29 |
| Figura 3: Inserção das Mulheres no Mercado de Trabalho..... | 29 |
| Figura 4: Inserção das Mulheres no Mercado de Trabalho..... | 30 |
| Figura 5: Inserção das Mulheres no Mercado de Trabalho..... | 30 |
| Figura 6: Inserção das Mulheres no Mercado de Trabalho..... | 31 |
| Figura 7: Inserção das Mulheres no Mercado de Trabalho..... | 31 |
| Figura 8: Inserção das Mulheres no Mercado de Trabalho..... | 32 |
| Figura 9: Práticas de Gestão Stellaris..... | 48 |

LISTA DE GRÁFICOS

| | |
|---|-----------|
| Gráfico 1: Taxa de participação agregada e por sexo (1992-2012)..... | 18 |
|---|-----------|

LISTA DE QUADROS

| | |
|---------------------------------------|----|
| Quadro 1: Quadro de Análise..... | 38 |
| Quadro 2: Quadro de Modificações..... | 41 |
| Quadro 3: Quadro de Modificações..... | 42 |
| Quadro 4: Quadro de Modificações..... | 43 |
| Quadro 5: Quadro de Modificações..... | 43 |

1 INTRODUÇÃO

Com o passar dos anos e grandes transformações na sociedade, as mulheres passaram a ocupar um importante cenário no mercado de trabalho. É de suma importância para a sociedade discutir a inserção das mulheres no mundo do trabalho quando se trata de igualdade de gênero. Foi um caminho árduo a inserção das mulheres no mercado de trabalho, sendo marcada por lutas, preconceitos e discriminação ao longo dos anos, que persistem até hoje.

Após a Revolução Francesa, surgiu o movimento feminista, a partir da necessidade da mulher de adquirir direitos igualitários trabalhistas e de cidadania, assim como já haviam os homens na época. Suas lutas eram pautadas principalmente no que se relacionava ao trabalho operário, visto que seus direitos diferiam dos direitos masculinos. Entretanto, ganhou visibilidade somente durante os movimentos sufragistas no início do século XX, que buscavam reivindicações de direito feminino ao voto (LUCENA, 2012).

Segundo Rodrigues (2018), a indústria têxtil teve um grande papel no início da inserção das mulheres no mercado de trabalho. O autor ressalta que durante a Revolução Industrial no século XVIII, boa parte da mão de obra feminina foi transferida para dentro das fábricas, pois as mulheres precisavam conciliar a sua vida de dona de casa com o trabalho nas fábricas. O autor ressalta ainda que essa entrada não foi nem um pouco satisfatória, levando em conta as más condições de trabalho, que eram precárias, o tempo de trabalho e o salário, em decorrência dos empresários preferirem as mulheres nas indústrias porque elas aceitavam salários inferiores aos dos homens, porém faziam os mesmos serviços que estes. O autor evidencia que em razão disso, as mulheres obrigavam-se a jornadas de trabalho de 14 a 16 horas por dia, salários baixos, trabalhando muitas vezes em condições prejudiciais à saúde. Para o autor, no Brasil, o sistema têxtil ganhou força por volta do século XIX, alisando em um contexto mundial, foi nessa época que as mulheres ganharam força no mundo do trabalho, especialmente na virada do século XX (RODRIGUES, 2018).

Durante os anos 1915 e 1945, ocorreram as duas grandes Guerras Mundiais, e, da forma mais dolorida, as mulheres assumiram o seu lugar no mercado de trabalho, quando os homens iam para as batalhas e as mulheres passavam a assumir os negócios da família e a posição dos homens no mercado de trabalho (LESKINEN, 2004). Em

1943, ficou mundialmente conhecido o slogan “*we can do it*”, (em tradução livre: nós podemos fazer isso!) Onde é possível ver uma mulher que arregança as mangas e mostra o seu bíceps - como símbolo de força - fazendo referência a capacidade feminina de executar tarefas que antes eram vistas exclusivamente como masculinas.

Figura 1: We Can do It!



Fonte: New York Post

Inicialmente, a imagem não tinha relação nenhuma com o feminismo, foi criada apenas com o objetivo de convocar as mulheres para a indústria. Entretanto, com a propagação dos ideais feministas nos EUA durante os anos 80, a imagem passou a ser vista como empoderação feminina, iniciando a ideia de desconstrução do “sexo frágil”, promovendo a independência feminina e a igualdade de gêneros (GARCIA, 2023).

Como símbolo das conquistas que as mulheres efetivaram no século XX, é celebrado no dia 8 de março o Dia Internacional da Mulher. Essa data foi oficializada pela ONU em 1970 e simboliza a luta histórica das mulheres por igualdade de gênero e para terem suas condições equiparadas às dos homens (ALMEIDA, 2022).

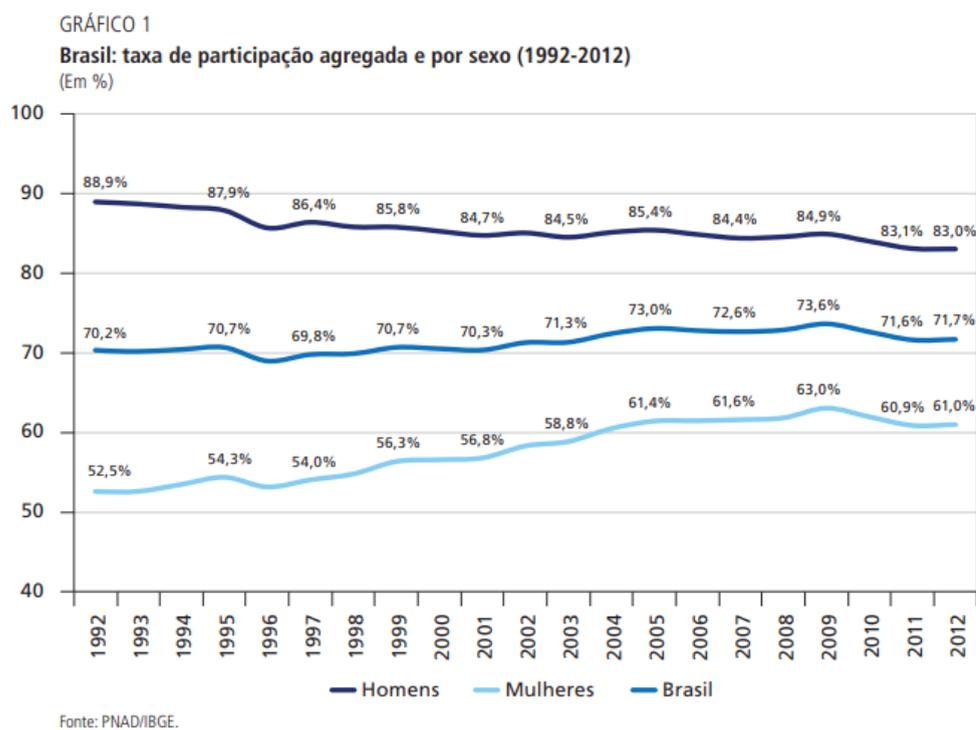
As conquistas que as mulheres tiveram ao longo dos anos são de grande importância para o sucesso de todas as mulheres e servem como forma de empoderar e fortalecer o feminismo, em uma sociedade que predominantemente é machista. Apesar dos avanços em relação ao aumento de mulheres nas organizações, elas enfrentam ainda dificuldades de permanência pela existência de barreiras e desigualdades de diversas ordens.

Considerando essa realidade, a contínua inserção das mulheres no mundo do trabalho é um fator fundamental para o desenvolvimento econômico do país. As organizações além de contratar as mulheres, precisam também se adaptar, adotando uma perspectiva de gênero na transformação da cultura organizacional e da gestão de pessoas.

Segundo os dados demonstrados pelo Censo Demográfico do IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) divulgados pela BBC (2014), a participação feminina no mercado de trabalho no Brasil passou de 13,6% para 49,9% nos períodos entre 1950 e 2010. Além disso, atualmente a taxa de analfabetismo entre as mulheres de 18 a 24 anos diminuiu, e deu espaço para que a quantidade delas no ensino superior chegasse a 15,1%.

A taxa de atividade feminina no Brasil teve um aumento significativo nas últimas décadas. O gráfico 1 revela que a taxa de participação das mulheres, entre 15 e 59 anos de idade, aumentou de 52,5% (em 1992), para 61% (em 2012). A taxa de participação masculina, ainda que bem mais alta do que a das mulheres, sofreu uma redução ao longo de todo o período. Enquanto que em 1992, a taxa de participação dos homens, entre 15 e 59 anos, foi de 89%, essa mesma taxa alcançou 83% em 2012. Essa diferença significativa entre as taxas de participação por sexo (queda da taxa de participação dos homens e elevação da taxa feminina), não é um fenômeno que ocorre só no Brasil. Na maior parte dos países no mundo, as diferenças entre as taxas de participação masculina e feminina tem se reduzido (OECD, 2013).

Gráfico 1: taxa de participação agregada e por sexo (1992-2012)



Fonte: PNAD/IBGE 2021

De acordo com dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) de 2021, a participação da mulher no mercado de trabalho tem aumentado gradualmente nas últimas décadas. Em 2020, a taxa de participação feminina na força de trabalho era de 54,5%, enquanto a taxa masculina era de 73,2%.

Apesar do aumento na participação feminina, as mulheres ainda enfrentam desigualdades em relação aos homens no mercado de trabalho. A taxa de desocupação feminina em 2020 era de 14,2%, enquanto a masculina era de 10,7%. Além disso, as mulheres ainda recebem salários inferiores aos dos homens em cargos similares. Outro dado preocupante é que as mulheres são maioria na categoria de trabalhadoras domésticas e cuidadoras, que são atividades muitas vezes informais e com baixos salários. Esses dados evidenciam a importância de políticas públicas e ações empresariais para promover a igualdade de gênero no mercado de trabalho e reduzir as desigualdades ainda presentes (IBGE, 2021).

O Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) também possui dados estatísticos relevantes sobre a inclusão da mulher no mercado de trabalho no Brasil. De acordo com um estudo publicado em 2020 pelo IPEA, as mulheres ainda enfrentam

desigualdades no mercado de trabalho, apesar dos avanços nas últimas décadas. Em 2019, a taxa de participação feminina na força de trabalho era de 53,3%, enquanto a masculina era de 72,3%. Além disso, a taxa de desocupação feminina era de 13,1%, enquanto a masculina era de 9,6%. O estudo do IPEA também aponta que as mulheres possuem níveis mais elevados de escolaridade em comparação aos homens, mas ainda assim recebem salários menores em média. Em 2018, a remuneração média das mulheres era de R\$2.050, enquanto a dos homens era de R\$2.771. Outro dado importante é que as mulheres são maioria nas atividades informais, precárias e de baixa remuneração, como trabalhadoras domésticas, vendedoras ambulantes e empregadas sem carteira assinada (IPEA, 2020).

Esses dados evidenciam a importância de políticas públicas e ações empresariais para reduzir as desigualdades de gênero no mercado de trabalho e promover a inclusão e igualdade de oportunidades para as mulheres. Esse é o cenário da maioria das organizações. Existem organizações em que a participação feminina no quadro de colaboradores supera a participação masculina.

Diante desse contexto e visto a importância que essa temática tem não somente para as mulheres mas também para a sociedade em um todo, esse estudo tem como problema: Como avaliar as práticas de gestão para inserção das mulheres em organizações?

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 OBJETIVO GERAL

Avaliar as práticas de gestão referentes à inserção das mulheres que trabalham em uma empresa de tecnologia educacional.

1.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Elaborar um guia de avaliação de práticas de gestão referente à inserção das mulheres na empresa Stellaris a partir da adaptação do modelo de Witt (2018);
- b) Aplicar o guia com as mulheres trabalhadoras da empresa Stellaris;
- c) Identificar aspectos positivos e lacunas com relação às práticas de gestão referente à inserção das mulheres na empresa Stellaris;

d) Sugerir melhorias a partir das lacunas identificadas.

1.1.3 JUSTIFICATIVA

A perspectiva da economia ortodoxa ou neoclássica minimiza o significado econômico das relações de gênero, ao considerar o terreno econômico como livre de conflitos. Consequentemente, os estudos e análises da economia mainstream tendem a ignorar os conflitos sociais, tratando-os de forma "natural", como se não existissem (OROZCO, 2005). Essa naturalização das diferenças de gênero na Economia Tradicional contribui para a invisibilidade das relações de poder assimétricas. Essa invisibilidade tem impactos tanto nas oportunidades de trabalho e nas remunerações discrepantes entre homens e mulheres com a mesma formação e cargo, como também na atribuição dos afazeres domésticos e das atividades de cuidado como uma suposta "obrigação" exclusiva das mulheres (FERNANDEZ, 2018).

Historicamente, as mulheres foram excluídas do mercado de trabalho e tiveram poucas oportunidades de desenvolver suas carreiras profissionais. Porém, nos últimos anos, houve uma mudança significativa nessa realidade, com mais mulheres ingressando em diversas áreas de trabalho. Falar sobre a inclusão da mulher no mercado de trabalho é fundamental para conscientizar a sociedade sobre a importância da igualdade de gênero e combater a discriminação e o preconceito que muitas mulheres ainda enfrentam no ambiente de trabalho. Além disso, discutir a inclusão da mulher no mercado de trabalho pode ajudar a promover políticas públicas e ações que visem diminuir a desigualdade salarial e aumentar as oportunidades de desenvolvimento profissional das mulheres.

Diante disso, é importante criar práticas de gestão para mulheres nas organizações, pois elas enfrentam desafios e barreiras específicas no mercado de trabalho que muitas vezes impedem o seu crescimento e desenvolvimento profissional. Algumas das dificuldades enfrentadas pelas mulheres incluem a discriminação de gênero, a falta de oportunidades de desenvolvimento, o assédio moral e sexual e a falta de equilíbrio entre a vida pessoal e profissional. Ao criar práticas de gestão voltadas para as mulheres, as organizações podem ajudar a superar esses obstáculos e promover igualdade de gênero no ambiente de trabalho. Essas práticas podem incluir políticas de diversidade e inclusão, programas de mentorias e desenvolvimento de liderança, entre

outras. Outro ponto positivo de criar práticas de gestão é que as mulheres trazem diferentes perspectivas e habilidades, contribuindo para o sucesso da empresa, pois, empresas com maior diversidade de gênero tendem a ser mais inovadoras e lucrativas.

Empresas que investem na presença feminina se tornam mais colaborativas no objetivo de ter uma sociedade com menor incidência de abuso e agressão contra mulheres.

Nesse contexto, um guia de práticas de gestão é de grande importância e valiosidade para melhorar a qualidade de vida das mulheres, pois desempenha um papel fundamental na capacitação e no desenvolvimento de liderança das mulheres, promovendo a igualdade de gênero e contribuindo para a construção de ambientes de trabalho mais inclusivos e equitativos.

“Se a natureza não tivesse criado as mulheres e os escravos teria dado ao tear a propriedade de ficar sozinho”. Essa frase foi dita por Platão, retirada do livro “O que é o Feminismo” de Alves e Pitanguy (1985), que reflete o quanto a história feminina é reflexo de submissão e desvalorização social.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo expõe a literatura sobre os assuntos explorados nesta pesquisa. Aborda os temas sobre as mulheres e organizações, o gênero nas organizações, a avaliação de práticas de gestão relacionadas às mulheres no modelo de Witt. O estudo destes temas é fundamental para dar embasamento teórico suficiente a fim de alcançar os objetivos propostos.

2.1 INSERÇÃO DAS MULHERES NO MERCADO DE TRABALHO

2.1.1 Mulheres e organizações

As mulheres passaram por lutas e preconceitos para chegarem na posição em que estão no mercado de trabalho. Foi uma trajetória difícil e as mulheres não ocupam o lugar que deveriam.

A indústria têxtil foi a que mais empregou mulheres em seus quadros de funcionários. Na década de 1840, nos Estados Unidos, em torno de 75% da força de trabalho das fábricas têxteis era feminina. Essa ainda é a realidade do mercado brasileiro em que 70% da força de trabalho do setor é feminina (SPACE, 2022).

Apesar das mulheres estarem adentrando no mercado de trabalho, até a segunda metade do século XIX elas permaneceram, na maior parte, como donas de casa. Entretanto, com a Primeira e a Segunda Guerra Mundial, elas se viram obrigadas a assumir o lugar dos homens - que foram para a guerra - no mercado de trabalho.

No século XIX, com a consolidação do sistema capitalista, ocorreram diversas mudanças na forma de trabalho das mulheres. A maquinaria passou por um acelerado crescimento, assim como o desenvolvimento tecnológico, resultando na transferência para as fábricas de grande parte de mão de obra feminina, com uma carga horária chegando a 18 horas por dia (KÜHNER, 1977).

Segundo Probst (2003), para beneficiar as mulheres que trabalhavam fora de casa, a Constituição de 1932 estabeleceu igualdade de salário a todo trabalho igual, sem distinção de sexo.

No Brasil, entre as décadas de 1950 e 1960, houve um crescimento populacional e uma aceleração nas médias e grandes cidades, decorrente do êxodo rural, onde as

peças que moravam no campo acabaram se deslocando para as cidades, em busca de melhores condições de vida e trabalho. (PEREIRA, 2018)

Para Vieira (2006, p.12), a crescente urbanização e expansão da industrialização contribuíram para um ambiente propício à entrada de novos trabalhadores no mercado de trabalho, incluindo o sexo feminino.

Segundo o IBGE (2016), as mulheres representam 44% da população economicamente ativa no Brasil, são mais escolarizadas que os homens, e a taxa de ocupação média é de 51,5%. Concomitante aos avanços quanto à inserção das mulheres no mundo do trabalho, observaram-se inúmeras desigualdades e explorações que advinham de longas jornadas, baixos salários, condições insalubres, locais precários, vínculos trabalhistas informais, além do preconceito, subjugação e subordinação masculinas vivenciadas pelas trabalhadoras. Essa realidade representa que, apesar de as mulheres superarem muitas dificuldades e conseguirem adentrar no mercado de trabalho, novas barreiras surgem e devem ser enfrentadas para se manter ativas, pois o mundo do trabalho é um espaço hierarquizado, que reflete estruturas desiguais de poder, e em desigualdade de condições em relação aos homens (ABRAMO, 2007; NICKNICH, 2016).

Quanto mais alto e relevante for o cargo da mulher, mais estreitas se tornam suas oportunidades, até atingir um ponto em que não conseguem ir além (MELO e GONTIJO, 2017).

A desigualdade entre trabalhadores homens e mulheres ainda é grande no país. No quadro funcional há uma diferença menor - a presença feminina representa 33,1% dos postos de trabalho. No entanto, conforme o nível hierárquico se eleva, há um declínio da participação das mulheres: 26,8% na supervisão, 22,1% na gerência e 13,7% no executivo (MELO e GONTIJO, 2017, p. 134)

Existem empresas que colocam em prática iniciativas para inserção das mulheres, como por exemplo o Grupo Carrefour. O Grupo criou o programa *Women in Tech*, com foco em capacitar mulheres da Região Norte do país em *Quality Assurance*. A proposta do *Women In Tech* é reunir especialistas em formação, inclusão digital e inserção de mulheres no mercado de trabalho, a fim de proporcionar uma experiência completa para as mulheres inscritas. Com a transformação digital, a área de *Quality Assurance* é cada vez mais valorizada no mercado, pois se trata da profissional responsável pela qualidade do produto entregue ao cliente, um processo essencial em diversos setores de uma empresa. Dados divulgados pelo Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (Caged) mostram que a presença de mulheres no

mercado de tecnologia cresceu 60% nos últimos cinco anos. Todo esse espaço só foi alcançado graças a iniciativas semelhantes a essa, que entendem a singularidade das mulheres e promovem ações para trazer representatividade para elas e outras parcelas sub representadas da sociedade. O ambiente da tecnologia por pouco tempo foi um local masculinizado, e mesmo com tantos avanços, mulheres ainda enfrentam muitos obstáculos, como a desigualdade salarial, o assédio e diversos outros preconceitos ligados ao gênero. Nesse sentido, o programa Women In Tech surge para capacitar essas mulheres, agregando no cenário de inclusão digital da região Norte do país e contribuindo para maior participação de mulheres na área de tech, já que as participantes que finalizarem a capacitação estarão prontas para contratação. (CARREFOUR, 2023).

No âmbito governamental, existe o Programa Pró-Equidade de Gênero e Raça, uma iniciativa do Governo Federal, coordenado pela Secretaria de Políticas para as Mulheres do Ministério das Mulheres, Igualdade Racial e Direitos Humanos. O Programa tem como objetivo difundir novas concepções na gestão de pessoas e na cultura organizacional, combater as dinâmicas de discriminação e desigualdade de gênero e raça praticadas no ambiente de trabalho, assim como promover a igualdade de gênero e raça no que diz respeito às relações formais de trabalho e à ocupação de cargos de direção. O Programa é coordenado pela SPM em parceria com a SEPPIR, a ONU Mulheres, e a Organização Internacional do Trabalho – OIT. O programa Pró-Equidade de Gênero e Raça é estruturado em dois eixos: Gestão de Pessoas e Cultura Organizacional. O eixo Gestão de Pessoas é composto por recrutamento e seleção, capacitação e treinamento, ascensão funcional e plano de cargos e salários, política de benefícios e programas de saúde e segurança. Já o eixo Cultura Organizacional, é composto por mecanismos de combate às práticas de desigualdade e discriminações de gênero e raça e de combate à ocorrência de assédios moral e sexual e prática de capacitação na cadeia de relacionamentos da organização (IPEA, 2005).

Como forma de reafirmar o compromisso do Governo Federal em promover a igualdade de oportunidades e direitos entre homens e mulheres, o Ministério da Mulher, da Família e dos Direitos Humanos (MMFDH) possui o Programa Pró-Equidade. O programa criado por meio da Portaria nº 39, de 22 de setembro de 2005, busca conscientizar e incentivar empregadores em relação às práticas de gestão de pessoas e de cultura organizacional que promovam a igualdade de oportunidades e de direitos, mitigando as formas de discriminação entre os mulheres e homens na ascensão

funcional, nos planos de cargo e de carreira, no salário e na remuneração, bem como estimular a ampliação de contratação de mulheres em todos os níveis. (GOV, 2022).

Para alcançar a Equidade de Gênero nas empresas, é necessário o trabalho contínuo de profissionais engajados e iniciativas intencionais para fortalecimento da cultura inclusiva e ampliação da representatividade qualificada de mulheres, de forma transversal, em todas áreas e cargos da empresa. Parte fundamental dessa jornada é monitorar a efetividade dos processos e os resultados alcançados. Para tanto, definição de metas (o que alcançar) e indicadores (que sinalizam se estão ou não sendo atingidos) são imprescindíveis para mensurar avanços, corrigir rotas e assim acompanhar a evolução das organizações (IPEA, 2005).

Nos últimos anos, tem aumentado a compreensão da sociedade brasileira com relação à importância da promoção da equidade de gênero. Apesar dos avanços que vêm sendo obtidos nessa área, tanto em termos de políticas públicas quanto nas práticas empresariais, são muitos os desafios relacionados à inclusão e à ampliação da participação feminina na economia, na política e na vida social (ETHOS, 2017).

A liderança feminina é essencial para estabelecer a igualdade de gênero dentro de uma empresa e, assim, contribuir para a igualdade na sociedade. Ainda que enfrentam muitos obstáculos para chegarem a uma posição de chefia, as profissionais têm toda a capacidade técnica e comportamental para lidar bem com as demandas de um cargo mais alto (ONU, 2017).

As competências que formam o perfil da liderança feminina são essenciais para o período dinâmico pelo qual o mercado corporativo está passando, influenciado pela transformação digital e o futuro do trabalho. Toda a construção de um ambiente profissional mais igualitário, diverso e inclusivo tem a capacidade de gerar resultados que vão muito além do aspecto financeiro (ONU, 2017).

Em estímulo a esse processo, a Organização das Nações Unidas (ONU) Mulheres e o Pacto Global elaboraram uma cartilha com os Princípios de Empoderamento das Mulheres, que visam orientar empresas a implementar práticas e ações que concretizem a igualdade de gênero.

A cartilha é composta por sete princípios, sendo eles:

1. Estabelecer a liderança corporativa de alto nível para a igualdade de gênero;
2. Tratar todos os homens de forma justa no trabalho - respeitar e apoiar os direitos humanos e a não discriminação;

3. Garantir a saúde, a segurança e o bem-estar de todos os trabalhadores e as trabalhadoras;
4. Promover a educação, a formação, o desenvolvimento profissional das mulheres;
5. Implementar o desenvolvimento empresarial e as práticas da cadeia de suprimentos e de marketing que empoderem as mulheres;
6. Promover a igualdade através de iniciativas e defesa comunitária;
7. Mediar e publicar os progressos para alcançar a igualdade de gênero.

Assegurar a inclusão dos talentos, habilidades, experiências e energia das mulheres requer ações afirmativas e políticas públicas. Os Princípios de Empoderamento das Mulheres fornecem um conjunto de considerações que ajudam o setor privado a se concentrar nos elementos-chave para a promoção da igualdade entre homens e mulheres no local de trabalho, no mercado e na comunidade (ONU, 2017).

2.1.2 Gênero nas organizações

Antes de conceituar o termo gênero, é preciso entender que todo conceito possui contexto histórico (GUEDES, 1995), e que há diferenças entre gênero e sexo. Enquanto o segundo está fadado a seguir predisposições biológicas, o primeiro se caracteriza por construções sociais (BUTLER, 2003). Se antes o termo servia para se referir a traços sexuais, hoje gênero é amplamente usado “como uma maneira de referir-se à organização social da relação entre os sexos” (SCOTT, 1989, p.2) A concepção de gênero começou a ser tratada durante a ascensão dos movimentos feministas, que buscavam diferenciar as relações sociais do feminino e masculino e evidenciar a dominação patriarcal (AMARAL, 2005). Gramaticalmente, “gênero é compreendido como um meio de classificar fenômenos, um sistema de distinções socialmente acordado mais do que uma descrição objetiva de traços inerentes” (SCOTT, 1989, p. 3). Sendo assim, Amaral (2005) cita gênero como categorização de atitudes e comportamentos sociais adquiridos de herança cultural, valores e experiências.

Ao longo dos anos, o estereótipo feminino sofreu grande transformação. As mulheres começaram a ocupar o mercado de trabalho e tiveram de provar que são tão capazes e competentes quanto os homens para assumir posições importantes dentro da organização. Nesse sentido, estão se destacando cada vez mais inclusive em cargos que,

historicamente, são considerados masculinizados como a advocacia, engenharia e atualmente cargos envolvendo tecnologia.

Para Lena (2001, p. 17):

A participação feminina no mercado de trabalho tem aumentado de forma linear e praticamente alheia às flutuações da atividade econômica. Seja em fases de recessão, seja nos ciclos de expansão da economia, a taxa de atividade das mulheres, em particular das cônjuges com filhos, tem crescido no Brasil nos últimos 20 anos. A absorção de mão de obra feminina tem sido superior à masculina em todas as fases recentes da economia brasileira.

As condições em que vivem homens e mulheres não são produtos de um destino biológico, mas, sobretudo, construções sociais (KERGOAT, 2009; BRUSCHINNI, 2007). Eles formam dois grupos sociais envolvidos numa relação social específica: as relações sociais de sexo. Estas, como todas as relações sociais, possuem uma base material, no caso o trabalho, e se exprimem por meio da divisão social do trabalho entre os sexos, chamada, concisamente, divisão sexual do trabalho (KERGOAT, 2009).

Vera Soares (2010, p.14) nos traz que:

Apesar da crescente aceitação de que ela [a mulher] pode entrar no território masculino do público e do produtivo, será sempre uma entrada incompleta, inadequada, com falhas. A imagem da mulher mãe, dona de casa, responsável pelo cuidado, estaria sempre atrapalhando, projetando a sua sombra sobre a imagem da mulher trabalhadora, produtiva, competitiva (aquela que realmente interessa à empresa).

As mulheres com o decorrer do anos passaram e passam por uma incansável e constante luta pelos os seus direitos, aumentando mais ainda essa luta por mulheres que estão no mercado de trabalho e buscam pela igualdade de gênero. Apesar de cada vez mais as mulheres estudarem, se aperfeiçoarem, desenvolverem habilidades e atitudes e com uma atenção no olhar para o mundo dos negócios, isso não é suficiente para combater a desigualdade de gênero no mercado de trabalho. Um dos motivos se dá no *gap* entre os salários masculinos e femininos e nos cargos estratégicos e de liderança dentro das empresas (SALVAGNI; CANABARRO, 2015).

Segundo o IBGE (2021), as mulheres encerraram o ano de 2019 ainda ganhando e ocupando menos espaço que os homens, visto que no ano de 2019, 55% dos assalariados eram homens e 44,8% mulheres, além da diferença salarial, enquanto o salário médio dos homens chegou a R\$ 3.188,03, o das mulheres somou R\$ 2.713,92, representando uma diferença de 17,5%. A diferença é ainda mais exorbitante levando em consideração os cargos de maior rendimento, como gerentes e diretores, neste grupo

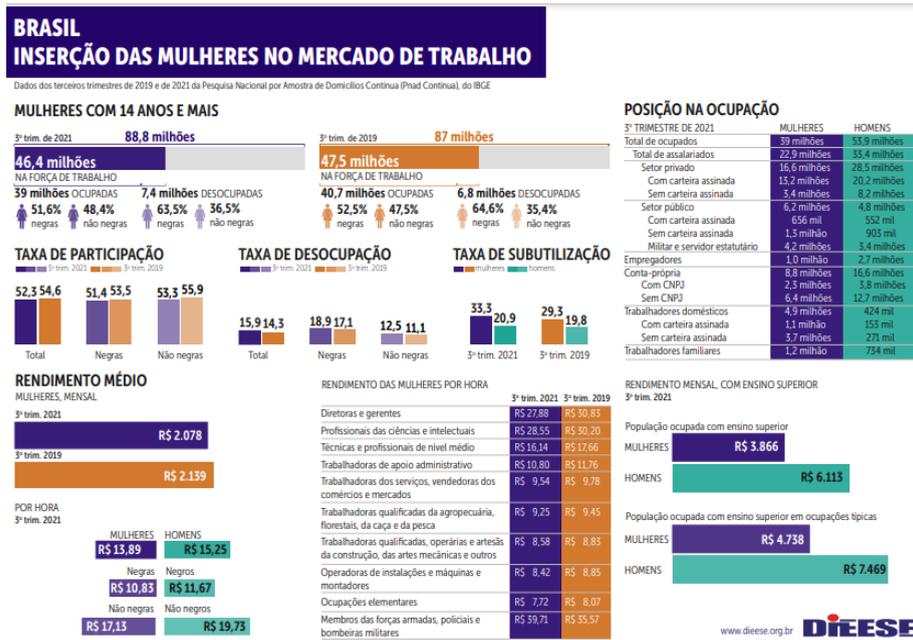
as mulheres ganharam apenas 61,9% do rendimento dos homens. Levando em consideração a região, o Sudeste é a região com maior desigualdade salarial, resultando em apenas 34,7% dos cargos gerenciais ocupados pelo sexo feminino.

Analisando o setor com maior diferença salarial entre homens e mulheres, o setor da tecnologia fica em primeiro lugar. Segundo o BNE (2022), o cargo de desenvolvedor *front-end* fica em primeiro lugar com maior desigualdade de remuneração, tendo uma variação de 63% entre os salários.

A diferença salarial entre homens e mulheres é uma questão persistente em todo o mundo, e o Brasil não é uma exceção. Embora existam leis e regulamentações que visam garantir a igualdade salarial, ainda há disparidades significativas nos salários entre gêneros no país, e essas disparidades também variam entre os estados brasileiros. O DIEESE (Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos) traz dados importantes dos anos de 2019 a 2021 sobre a inserção das mulheres no mercado de trabalho, dividido por regiões do Brasil, que nos fazem refletir sobre a diferença salarial que as mulheres enfrentam nas diferentes regiões.

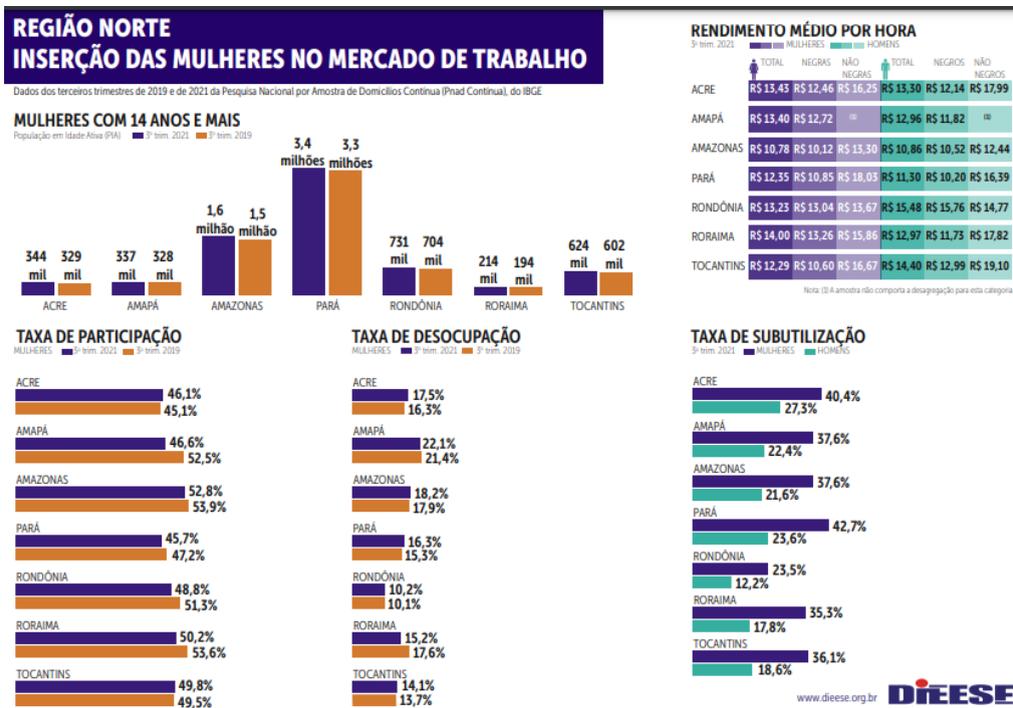
Analisando os dados, constatamos que as mulheres enfrentam menor remuneração na região do Nordeste. Especificamente no estado do Ceará, o valor de R\$ 10,15 por hora é um reflexo preocupante dessa realidade. Por outro lado, é encorajador notar que na região Sul apresenta uma média salarial mais alta em comparação com as outras regiões. O Distrito Federal é o estado que maior se destaca em salário, tendo uma diferença significativa quando comparado com os outros estados. Outro ponto importante a ser analisado é que em todas as regiões e estados, o salário por hora dos homens superou o das mulheres. Essa diferença salarial é um reflexo de uma série de fatores complexos, incluindo discriminação de gênero, estereótipos, desigualdades históricas e obstáculos enfrentados pelas mulheres no mercado de trabalho. Outro destaque é a disparidade salarial entre mulheres brancas e negras. Em todos os estados as mulheres negras possuem um ganho por hora muito menor do que as mulheres brancas. Essa desigualdade salarial é resultado da interseção entre as questões de gênero e raça, pois as mulheres negras enfrentam não apenas a desvalorização do trabalho feminino, mas também a discriminação racial, que reflete diretamente em seus salários.

Figura 2: Inserção das Mulheres no Mercado de Trabalho



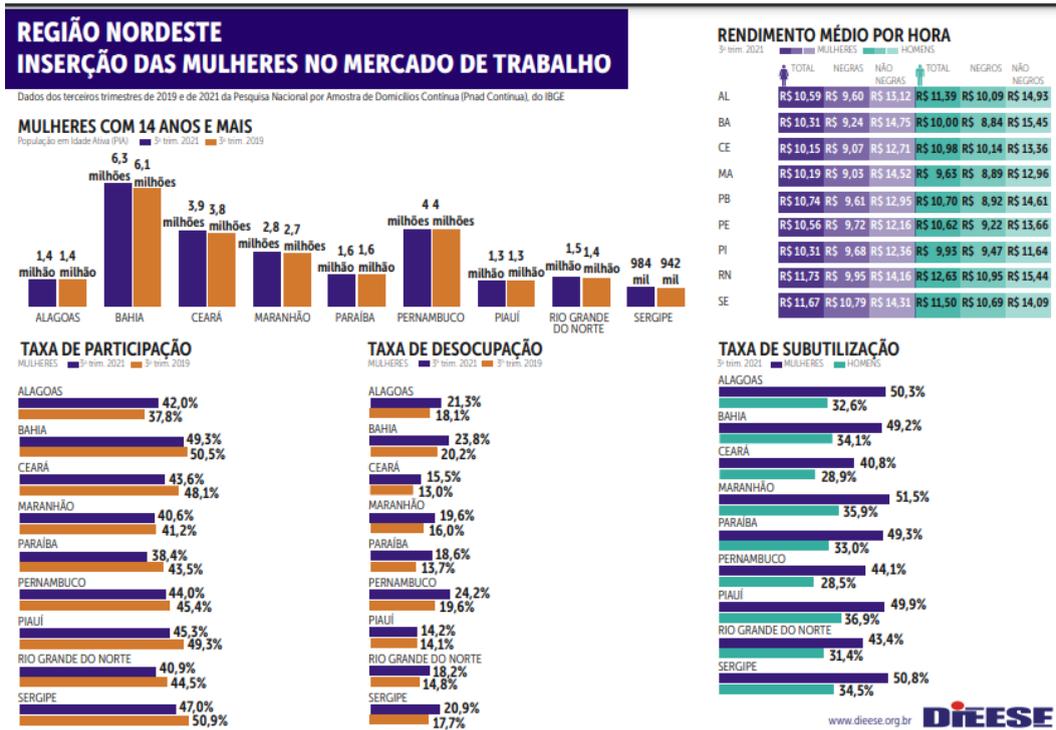
Fonte: DIEESE, 2022

Figura 3: Inserção das Mulheres no Mercado de Trabalho



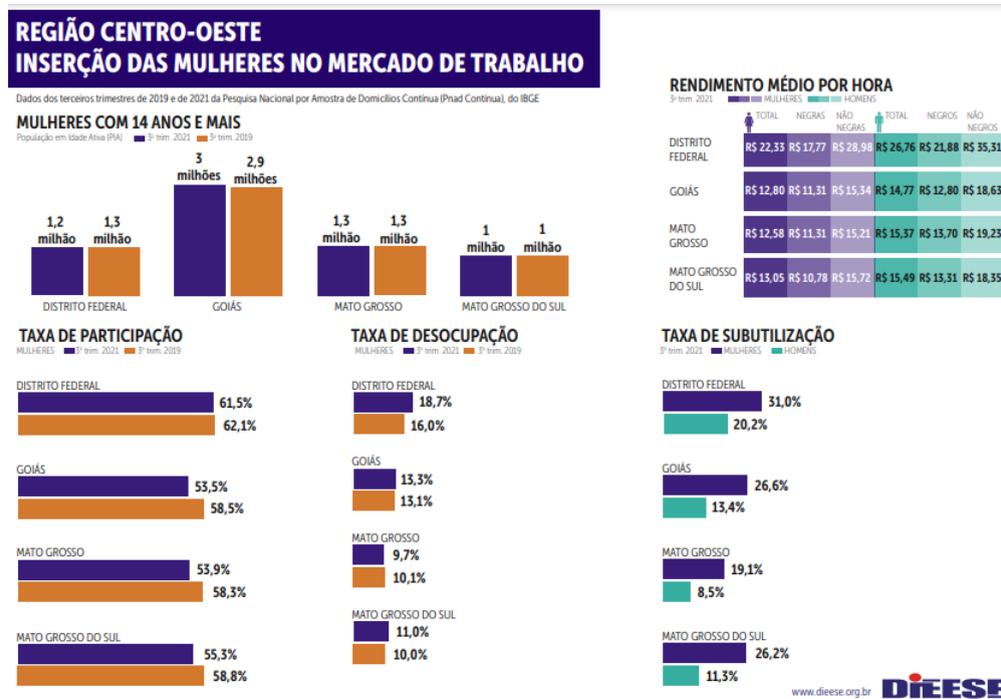
Fonte: DIEESE, 2022

Figura 4: Inserção das Mulheres no Mercado de Trabalho



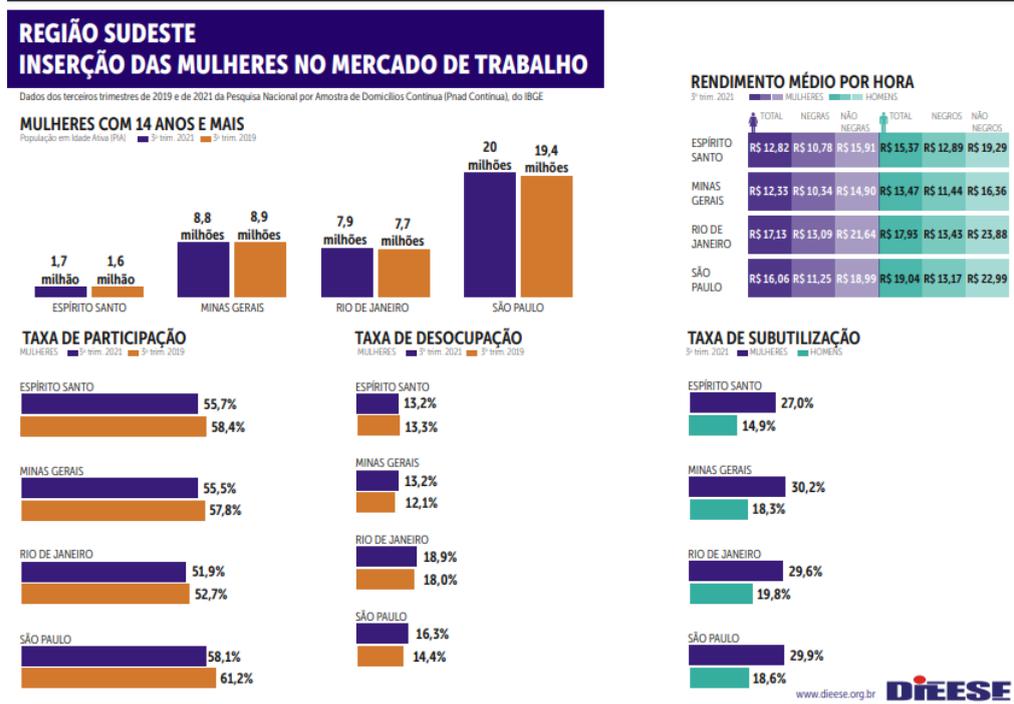
Fonte: DIEESE, 2022

Figura 5: Inserção das Mulheres no Mercado de Trabalho



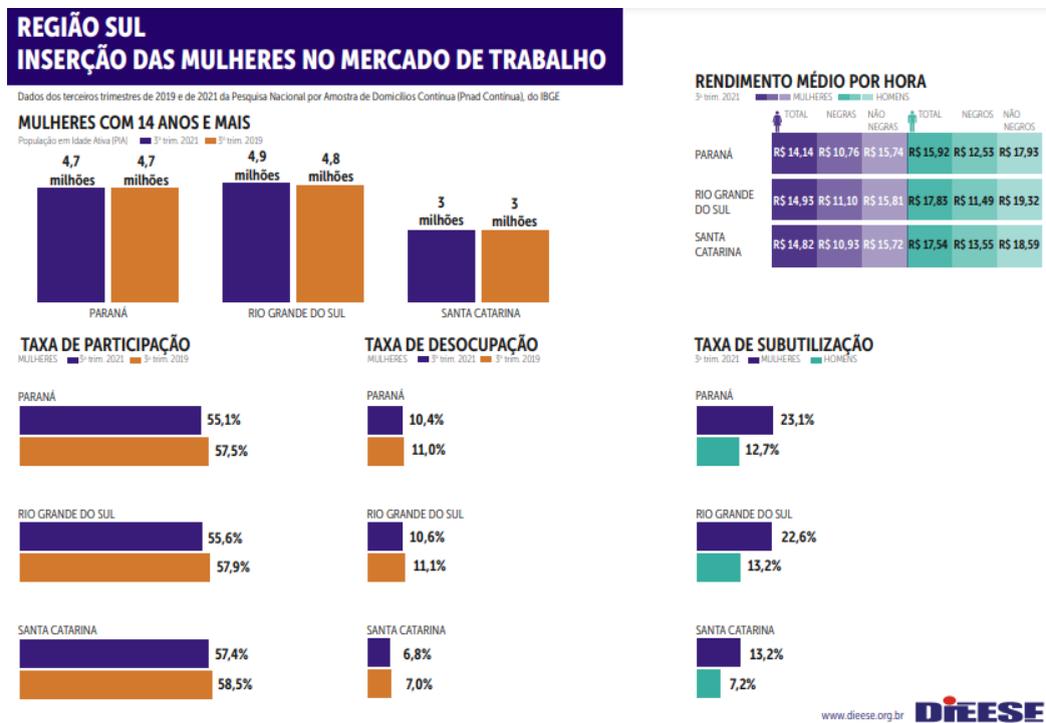
Fonte: DIEESE, 2022

Figura 6: Inserção das Mulheres no Mercado de Trabalho



Fonte: DIEESE, 2022

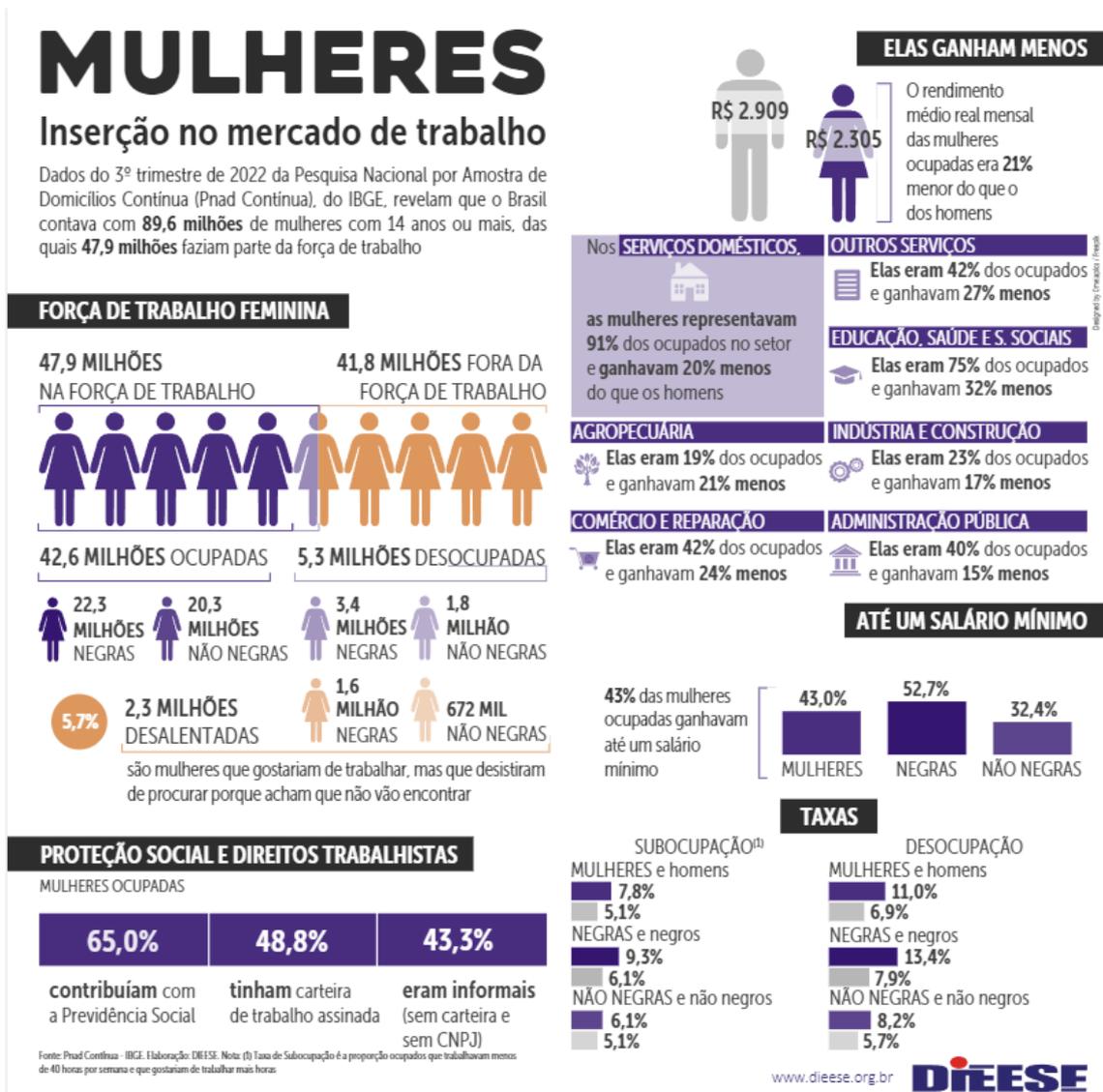
Figura 7: Inserção das Mulheres no Mercado de Trabalho



Fonte: DIEESE, 2022

Segundo o DIEESE, no ano de 2022 o rendimento médio real mensal das mulheres foi 21% menor do que o dos homens. A discriminação salarial de gênero é um reflexo da desvalorização do trabalho feminino, limitando as oportunidades de crescimento profissional. Essa realidade prejudica não apenas as mulheres individualmente, mas também perpetua desigualdades econômicas, impactando negativamente a construção de uma sociedade mais justa e igualitária. A taxa de desocupação das mulheres é bem maior que a dos homens, é ainda maior quando analisamos a taxa de desocupação de mulheres negras.

Figura 8: Inserção das Mulheres no Mercado de Trabalho



Fonte: DIEESE, 2022

2.2 AVALIAÇÃO DE PRÁTICAS DE GESTÃO

O sucesso das intervenções de desenvolvimento passa pela forma como as mesmas são acompanhadas e avaliadas. Os resultados da avaliação desempenham um papel primordial na tomada de decisões no que se refere à formulação de políticas, elaboração de estratégias, afetação de recursos e exemplaridade de certas práticas. A avaliação é essencial na medida em que dá conta do sucesso das intervenções e, ao mesmo tempo, permite que as lições aprendidas possam ser incorporadas nas atividades de acompanhamento de intervenções em execução e na formulação e execução de novas intervenções (GAA, 2014).

A avaliação consiste numa procura sistemática de resposta sobre as intervenções de desenvolvimento e pode ser realizada em diferentes momentos ao longo do ciclo do projeto. A avaliação pode ainda enfatizar um conjunto de questões, mas, independentemente de cada questão, implica recolher, analisar, interpretar e disseminar informação (GAA, 2014).

O processo de avaliação possibilita direcionar os investimentos de uma organização para os resultados que agregam valor, assim como podem também alinhar-se aos objetivos e metas de uma organização (SAMMARTINO, 1995).

A avaliação pode ainda enfatizar um conjunto de questões relevantes e, independentemente da questão, deve-se recolher, analisar, interpretar e disseminar a informação fornecida (GAA, 2014).

Uma das ferramentas utilizadas nesse processo é o guia de avaliação, que consiste em um instrumento geralmente utilizado para responder insuficiências técnicas, dar conta de resultados de atividades, assim como permite o acompanhamento de intervenções (GAA, 2014). Pode ser também definido como referencial metodológico para auxiliar as organizações a definirem ou mensurarem seu desempenho (PALVARINI, 2010).

Segundo GAA (2014), a ética é um fator primordial durante todo o processo de avaliação. É necessário seguir princípios, para que se defina a metodologia a ser utilizada. São eles:

- a) métodos sistemáticos: competência; integridade; respeito.
- b) critérios de avaliação: relevância; eficácia; eficiência; impacto; sustentabilidade.
- c) tipo de avaliação: interna; externa; autoavaliação.

- d) reconhecer o momento ideal para aplicar uma avaliação;
- e) conhecer quem e o que se avalia.

Os guias de avaliação de boas práticas são documentos que definem um conjunto de conhecimentos básicos e de linhas orientadoras, considerados fundamentais para uma intervenção mais adequada junto ao público alvo. O guia pode ser também uma ferramenta de apoio à compreensão de uma determinada realidade, por conter informações relevantes, específicas e direcionadas (WITT, 2018).

2.2.1 Práticas de Gestão quanto à inserção de mulheres: modelo de Witt

O modelo de Witt tem como objetivo do estudo fornecer um guia de avaliação das práticas de gestão que possa ser usado para discutir a inclusão das mulheres servidoras nas instituições federais de educação superior. A pesquisa visa avaliar a situação atual da inserção das mulheres nesse ambiente, a fim de identificar possíveis desigualdades de gênero e incentivar as organizações a tomar medidas para superá-las. O estudo descreve os processos envolvidos na aplicação do guia, bem como suas limitações e possibilidades de estudos futuros. O objetivo da pesquisa é criar um modelo que possa orientar e monitorar as práticas de gestão em relação às mulheres servidoras das instituições de ensino superior (IFES). O modelo será um guia que incentivará o debate e a reflexão sobre a igualdade de gênero e a redução das desigualdades entre homens e mulheres, por meio da elaboração de critérios e indicadores que contemplem as relações organizacionais. O resultado final foi um guia pronto para uso das IFES.

A pesquisa documental realizada buscou levantar informações sobre políticas relacionadas à mulher servidora nas instituições de ensino superior (IFES), a fim de identificar ações que promovam a igualdade de gênero e combatam a discriminação. O resultado foi utilizado para elaborar um manual que pode ser replicado em outras IFES, a fim de promover uma cultura organizacional mais igualitária entre homens e mulheres. O manual também destaca a importância da linguagem inclusiva na administração pública, sugerindo alterações na redação de documentos institucionais para evitar a reprodução de linguagem sexista e segregacionista.

O modelo está dividido nos seguintes blocos de sugestões de avaliação:

- Com relação ao acesso e seleção de vagas;
- Com relação à capacitação, ao treinamento e a ascensão profissional;

- Com relação a benefícios, à segurança e à saúde;
- Com relação aos serviços disponíveis para vigilância e combate às práticas de desigualdade e discriminações de gênero;

Além das sugestões de avaliação, foram definidos 22 indicadores para compor o Guia de Avaliação de Práticas de Gestão. Os indicadores têm como objetivo auxiliar no controle, na verificação e na medição de processos dentro de uma organização. Os indicadores que foram adaptados para o Guia são:

1. Percentual de editais da IFES que usa linguagem inclusiva;
2. Quantitativo de reservas de vagas para mulheres em cargos de liderança na IFES;
3. Percentual de mulheres na IFES que ocupam cargos de gestão e liderança;
4. Periodicidade semestral de levantamento de perfil socioeconômico, étnico racial e escolaridade das mulheres na IFES;
5. Quantitativo de ocupação de vagas por mulheres nos cursos de capacitação oferecidos pela IFES;
6. Percentual de cursos oferecidos anualmente sobre gênero e desigualdades no mundo do trabalho para gestoras e gestores;
7. Percentual de cursos oferecidos anualmente para servidoras e servidores sobre a divisão sexual do trabalho e seus desmembramentos;
8. Percentual de oferta de curso on-line sobre igualdade de gênero para público interno e externo à IFES;
9. Quantitativo de editais de movimentação de servidoras e servidores, considerando as especificidades do recorte de gênero;
10. Percentual de mulheres na IFES que ocupam de cargos de gestão e liderança;
11. Adaptação anual dos formulários de avaliação de desempenho da IFES com inserção de questões de gênero;
12. Quantidade de salas de amamentação na estrutura da IFES e de banheiros com fraldário;
13. Número de solicitações de horários especiais, em função de rotina familiar;
14. Percentual de faltas e acidentes de trabalho das servidoras;
15. Percentual de distribuição de EPIs para as servidoras e banheiros adaptados;
16. Quantitativo de material gráfico produzido e disponibilizado para comunidade acadêmica da IFES sobre assédio moral e sexual, discriminações de gênero e raça, e violência sexista;

17. Percentual de denúncias recebidas sobre discriminação de gênero e assédio moral e sexual;
18. Quantitativo de canais de denúncias quanto à discriminação de gênero, assédio moral e sexual;
19. Percentual de comitês que discutem gênero na IFES;
20. Percentual de editais de contratação de empresas prestadoras de serviço práticas de igualdade de gênero;
21. Quantitativo de encontros realizados entre IFES e redes de relacionamentos para sensibilização sobre discriminação de gênero, assédio moral e sexual;
22. Percentual de mulheres nas campanhas publicitárias da IFES.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A seguir, serão descritos os procedimentos metodológicos para a realização da pesquisa, considerando o melhor caminho a ser adotado para o alcance dos objetivos traçados.

3.1 Caracterização da pesquisa

Segundo a classificação de Gil (2002), as pesquisas podem ser exploratórias, explicativas ou descritivas. O autor afirma que cada uma se diferencia quanto aos objetivos. Assim, a preocupação central das pesquisas exploratórias é proporcionar maior familiaridade do pesquisador com o tema de estudo, construindo hipóteses e aprimorando ideias.

Ainda segundo Gil (2007), o objetivo das pesquisas explicativas é identificar os fatores que contribuem ou determinam a ocorrência dos fenômenos. São as pesquisas que mais aprofundam o conhecimento da realidade. Quanto às pesquisas descritivas, são aquelas que buscam descrever as características de uma população, de um grupo, ou fenômeno. Zanella (2007) indica que a pesquisa descritiva busca conhecer a realidade estudada, suas características e seus problemas. De forma complementar, Gil (2008, p. 28) aponta que “as pesquisas deste tipo têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou estabelecimento de relações entre variáveis”.

Sendo assim, a pesquisa descritiva é a que se adequa mais ao objetivo deste trabalho, que é avaliar as práticas de gestão numa empresa de tecnologia educacional, que a partir deste ponto do trabalho chamaremos de Stellaris e propor um guia de avaliação das práticas de gestão referente à inserção das mulheres que trabalham na Stellaris

3.2 Abordagem

As principais abordagens de pesquisa científica compreendem estudos qualitativos, quantitativos e quali-quantitativos.

A abordagem qualitativa da pesquisa, segundo Alves-Mazzotti e Gewandsznajder (1999), tem como característica tentar compreender um evento ou comportamento a partir das interrelações que acontecem em um determinado contexto e conceder certa liberdade de observação ao pesquisador durante o processo de coleta e

análise dos dados. Quanto a esses estudos, Almeida (2011) afirma que não costumam se utilizar de ferramentas estatísticas. Entretanto, Creswell (2007) relata que trabalhos qualitativos demandam que o pesquisador se posicione, fazendo interpretações, trazendo valores pessoais, colaborando com os participantes na coleta de significados. Por outro lado, as pesquisas quantitativas são aquelas que utilizam métodos não tendenciosos (CRESWELL, 2007) e pretendem observar e mensurar algo numericamente. Esses métodos envolvem processos de coleta, análise, interpretação de dados e apresentação dos resultados para o estudo. Busca-se relações de causa e efeito, utilizando experimentos, levantamentos, coleta de dados e instrumentos predeterminados que geram dados estatísticos.

Na presente pesquisa, a abordagem será uma combinação destas duas abordagens, sendo uma abordagem quali-qualitativa, visto que na primeira fase da pesquisa serão realizadas entrevistas individuais para melhor compreensão e, na segunda fase da pesquisa, terá a aplicação de um questionário com perguntas abertas, para melhor entendimento e compreensão dos dados.

3.3 Sujeitos da pesquisa

Ao todo, a empresa Stellaris conta com 65 colaboradores, sendo 50 colaboradoras do gênero feminino. A pesquisa será aplicada somente para as colaboradoras do gênero feminino.

3.4 Coleta de dados

Quadro 1: Quadro de Análise

| Objetivos | Categorias de análise | Fontes de dados | Instrumentos de coleta de dados |
|------------------|------------------------------|------------------------|--|
|------------------|------------------------------|------------------------|--|

| | | | |
|---|--|--|---|
| <p>a) Elaborar um guia de avaliação de práticas de gestão referente à inserção das mulheres na empresa Stellaris a partir da adaptação do modelo de Witt (2018)</p> | <p>- Guia de avaliação de práticas de gestão referente à inserção das mulheres</p> <p>- Modelo de Witt (2018)</p> | <p>- Witt (2018)</p> | <p>- Observação direta</p> |
| <p>b) Aplicar o guia de avaliação de práticas de gestão referente à inserção das mulheres junto à empresa Stellaris;</p> | <p>- Guia de avaliação de práticas de gestão referente à inserção das mulheres</p> | <p>- Trabalhadoras gestoras e não gestoras da empresa Stellaris.</p> | <p>- Aplicação do guia (por meio de questionário ou entrevista)</p> |
| <p>c) Identificar aspectos positivos e lacunas com relação às práticas de gestão referente à inserção das mulheres na empresa Stellaris</p> | <p>- Aspectos positivos com relação às práticas de gestão referente à inserção das mulheres</p> <p>- Lacunas com relação às práticas de gestão referente à inserção das mulheres</p> | <p>- Indicadores do guia</p> | <p>- Resultados da aplicação do guia</p> |
| <p>d) Sugerir melhorias quanto às práticas de gestão referente à inserção das mulheres na empresa Stellaris a partir das lacunas identificadas.</p> | <p>- Sugestão de melhorias</p> | <p>- Indicadores do guia que apontam lacunas.</p> | <p>- Resultados da aplicação do guia.</p> |

| | | | |
|--|--|--|--|
| | | | |
|--|--|--|--|

3.5 Análise dos dados

Trivios (1987) comenta que a análise de dados é um veículo para mais procura por informações, onde as ideias expressas por uma pessoa num questionário, interpretadas e analisadas, podem recomendar novas convergências com outros indivíduos, a fim de explorar de forma aprofundada o mesmo assunto ou outros tópicos considerados importantes que para o entendimento para o problema inicial que deu vida ao estudo.

Em uma pesquisa qualitativa, o pesquisador organiza e analisa os resultados, fazendo as ilações que a lógica lhe permitir, procedendo comparações pertinentes, fazendo considerações apropriadas e enunciando novos princípios (GODOY, 1995).

Sendo assim, a análise dos dados será interpretativa, pois, será feita uma interpretação dos dados com base nas entrevistas e nas respostas do questionário das respondentes.

4 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

Neste capítulo serão apresentados os resultados a partir dos objetivos. Será apresentado o guia de avaliação de práticas com adaptação do modelo de Witt, as práticas de gestão referente à inserção das mulheres e aspectos positivos e lacunas referente à inserção das mulheres na empresa Stellaris.

4.1 GUIA DE AVALIAÇÃO DE PRÁTICAS DE GESTÃO REFERENTES À INSERÇÃO DAS MULHERES: ADAPTAÇÃO DO MODELO DE WITT (2018)

O modelo de Witt (2018) é direcionado para Instituições Federais de Ensino Superior e será adaptado para organizações privadas. Serão feitas modificações e adaptações a fim de elaborar um novo guia para a realidade das organizações privadas.

4.1.1 Baseado no modelo de Witt, com relação ao acesso e seleção de vagas ofertadas na organização privada adaptou-se o seguinte:

Quadro 2: Quadro de Modificações

| Modelo de Witt | Guia de avaliação |
|---|---|
| Uso da linguagem inclusiva nos editais de seleção; | Uso de linguagem inclusiva nos documentos de recrutamento e seleção |
| Recrutamento e seleção de mulheres, brancas e negras, para cargos de gestão e liderança em todas as unidades da organização; | Recrutamento e seleção de mulheres, brancas e negras, para cargos de gestão e liderança em todas as áreas da organização |
| Mapeamento do perfil de ocupação de cargos, destacando ausências ou números reduzidos, de mulheres na organização em geral ou em áreas específicas; | Mapeamento do perfil de ocupação de cargos, destacando ausências ou números reduzidos, de mulheres na organização em geral ou em áreas específicas; |
| Atualização do cadastro de pessoal, inserindo recortes de sexo e de raça e etnia para seleção, capacitação, | Atualização do cadastro de pessoal, inserindo recortes de sexo e de raça e etnia para seleção, capacitação, |

| | |
|----------------------------------|----------------------------------|
| treinamento, ascensão funcional. | treinamento, ascensão funcional. |
|----------------------------------|----------------------------------|

Fonte: Elaborado pela autora

4.1.2 Com relação à capacitação, ao treinamento e à ascensão profissional:

Quadro 3: Quadro de Modificações

| Modelo de Witt | Guia de Avaliação |
|--|--|
| Capacitação de mulheres, visando às possibilidades de ascensão a cargos de liderança; | capacitação de mulheres, visando às possibilidades de ascensão em cargos de liderança; |
| Capacitação de gestoras e gestores da organização na temática de gênero e suas desigualdades no mundo do trabalho; | criação do plano de carreira, mostrando a trajetória que as mulheres podem percorrer dentro da empresa; |
| Capacitação de servidoras e servidores sobre uso do tempo e a divisão de tarefas domésticas e cuidados familiares entre mulheres e homens, sobre autonomia econômica das mulheres, divisão sexual do trabalho e direitos no mundo do trabalho; | Capacitação de servidoras e servidores sobre uso do tempo e a divisão de tarefas domésticas e cuidados familiares entre mulheres e homens, sobre autonomia econômica das mulheres, divisão sexual do trabalho e direitos no mundo do trabalho; |
| Oferta de curso on-line sobre igualdade de gênero para público interno e externo à organização, incluindo as empresas da rede de relacionamentos; | Capacitação sobre igualdade de gênero, para público interno e externo à organização; |
| Mudanças nos processos de transferência, recrutamento interno, remanejamento e readaptação, considerando o recorte de gênero; | Mudanças nos processos de transferência, recrutamento interno, remanejamento e readaptação, considerando o recorte de gênero; |
| Monitoramento da nomeação de gestoras e gestores para garantir a igualdade de | Monitoramento da nomeação de gestoras e gestores para garantir a igualdade de |

| | |
|---|---|
| participação das mulheres na candidatura a cargos gerenciais, por meio de instrumentos específicos; | participação das mulheres na candidatura a cargos gerenciais, por meio de instrumentos específicos; |
|---|---|

Fonte: Elaborado pela autora

4.1.3 Com relação a benefícios, à segurança e à saúde:

Quadro 4: Quadro de Modificações

| Modelo de Witt | Guia de Avaliação |
|--|--|
| Disponibilização de sala de apoio à amamentação; | Disponibilização de sala de apoio à amamentação; |
| Estabelecimento de horário ou turno flexível para mulheres e homens, incentivando a corresponsabilidade com as tarefas domésticas e cuidados familiares; | Estabelecimento de horário ou turno flexível para mulheres e homens, incentivando a corresponsabilidade com as tarefas domésticas e cuidados familiares; |
| Mapeamento de dados e análise de absenteísmo e acidentes de trabalho sob o recorte de gênero; | Mapeamento de dados e análise de absenteísmo e acidentes de trabalho sob o recorte de gênero; |

Fonte: Elaborado pela autora

4.1.4 Com relação a vigilância e combate às práticas de desigualdade e discriminações de gênero:

Quadro 5: Quadro de Modificações

| Modelo de Witt | Guia de Avaliação |
|---|---|
| Utilização da rede integrada (intranet) para informar servidoras, servidores, estagiárias, estagiários, e contratadas externas e contratados externos quanto aos temas: assédio moral e sexual, | Utilização do canal de comunicação interna para informar as colaboradoras sobre assédio sexual e moral e discriminação; |

| | |
|---|---|
| discriminações de gênero e raça e violência sexista; | |
| Divulgação dos procedimentos para realização de denúncias, bem como seus procedimentos de encaminhamento e resolução; | Divulgação dos procedimentos para realização de denúncias, bem como seus procedimentos de encaminhamento e resolução; |
| Implantação e divulgação de canais de denúncias quanto à discriminação de gênero e assédio moral e sexual (Ouvidoria, 0800, Fale conosco, Ouvidoria itinerante/Ouvidoria da Mulher); | Implantação e divulgação de canais de denúncia de assédio sexual, oferecendo suporte necessário para apurar e tratar adequadamente casos de assédio sexual contra as mulheres; |
| Organização de encontros com as redes de relacionamentos da organização com objetivo de sensibilização quanto aos temas de gênero, assim como, disponibilização de materiais informativos para empresas fornecedoras; | Organização de encontros com as redes de relacionamentos da organização com objetivo de sensibilização quanto aos temas de gênero, assim como, disponibilização de materiais informativos para empresas fornecedoras; |
| Garantia da presença de mulheres e promoção da igualdade nas campanhas publicitárias, usando sujeitos de diferentes raças e etnias. | Garantia da presença de mulheres e promoção de igualdade nas campanhas publicitárias, usando sujeitos de diferentes raças e etnias; |

Fonte: Elaborado pela autora

Após as modificações e adaptações necessárias, têm-se o modelo adaptado com as seguintes práticas:

Baseado no modelo de Witt, com relação ao acesso e seleção de vagas ofertadas na organização privada adaptou-se o seguinte:

- a) uso de linguagem inclusiva nos documentos de recrutamento e seleção;

- b) recrutamento e seleção de mulheres, brancas e negras, para cargos de gestão e liderança em todas as áreas da organização.

Com relação à capacitação, ao treinamento e a ascensão profissional:

- a) capacitação de mulheres, visando às possibilidades de ascensão em cargos de liderança;
- b) criação do plano de carreira, mostrando a trajetória que as mulheres podem percorrer dentro da empresa;
- c) criação da Universidade Corporativa, para complementar e atualizar constantemente a formação profissional dos colaboradores;
- d) capacitação sobre igualdade de gênero, para público interno e externo à organização;
- e) implementar programas que atuem nos desafios indiretos enfrentados pelas mulheres, como menor acesso ao *networking* (redes de relacionamento) criando grupos de afinidade em torno de temas específicos que possam promover uma maior integração com profissionais de outras áreas no próprio local de trabalho;

Para identificação de práticas de gestão relacionadas a benefícios, à segurança e à saúde:

- a) plataforma de terapia *online*, a fim de fomentar o bem-estar dos colaboradores e impulsionar o seu crescimento pessoal e profissional;
- b) *gympass*, para reduzir os custos com saúde e aumentar a produtividade;

Com relação aos serviços disponíveis para vigilância e combate às práticas de desigualdade e discriminações de gênero:

- a) implantação e divulgação de canais de denúncia de assédio sexual, oferecendo suporte necessário para apurar e tratar adequadamente casos de assédio sexual contra as mulheres;
- b) utilização do teams ou outra ferramenta de comunicação interna para informar sobre os temas: assédio moral e sexual, discriminações de gênero e raça e violência sexista;
- c) garantia da presença de mulheres e promoção de igualdade nas campanhas publicitárias, usando sujeitos de diferentes raças e etnias;

- d) estabelecer uma política de tolerância zero a todas as formas de violência no trabalho, incluindo o abuso verbal ou físico, e prevenir o assédio sexual;

Com relação a indicadores para medir se as mulheres estão inseridas na empresa:

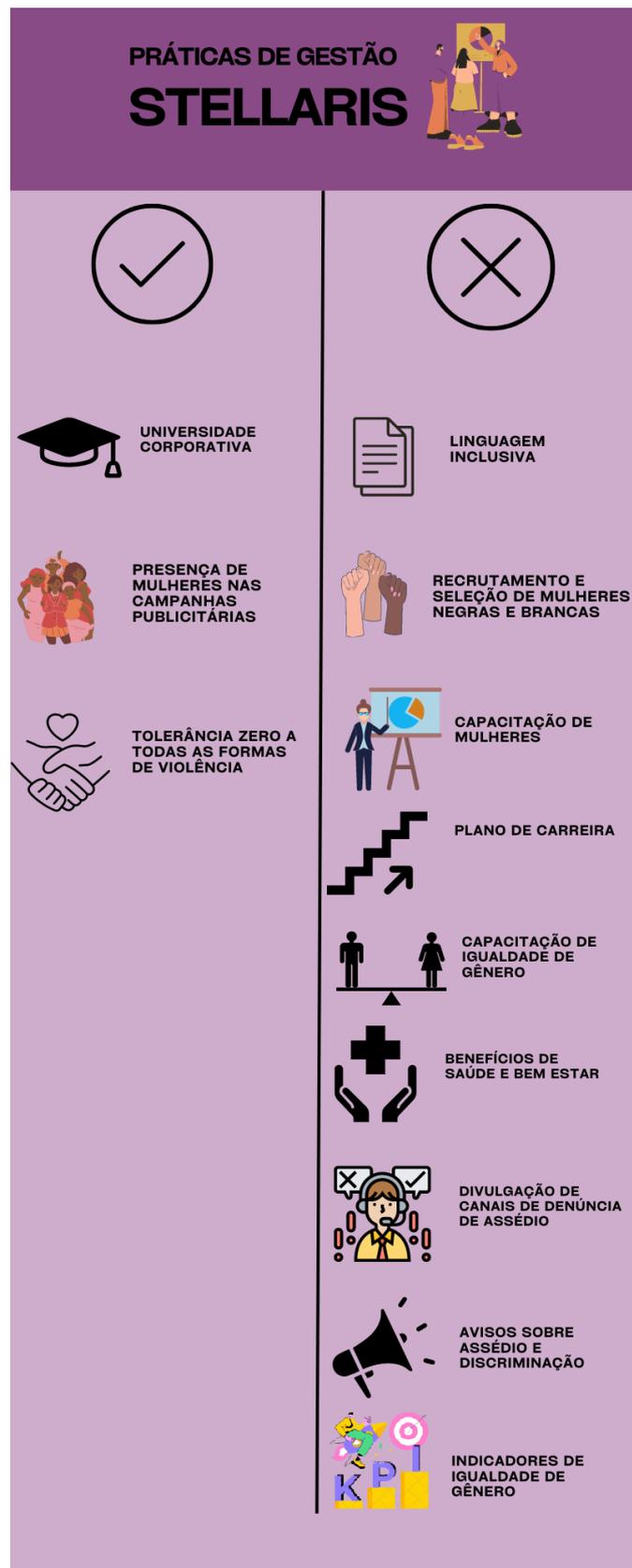
- a) participação no quadro de funcionários: mede a proporção de mulheres em relação ao total de funcionários da empresa;
- b) participação em cargos de liderança: mede a proporção de mulheres em cargos de liderança, como diretoras, gerentes e supervisoras;
- c) igualdade salarial: mede se as mulheres recebem salários iguais aos homens para desempenhar a mesma função;
- d) promoções: mede a proporção de mulheres que são promovidas em relação aos homens na empresa;
- e) treinamento e desenvolvimento: mede se as mulheres têm as mesmas oportunidades de treinamento e desenvolvimento profissional que os homens.

4.2 PRÁTICAS DE GESTÃO REFERENTES À INSERÇÃO DAS MULHERES NA EMPRESA STELLARIS

Esta seção aborda a importância das práticas de gestão na empresa Stellaris. O objetivo principal é analisar as políticas e medidas adotadas pela organização para promover a igualdade de gênero e promover um ambiente de trabalho inclusivo e diversificado. Para atingir esse propósito, foi aplicado um questionário com as colaboradoras que fazem parte da organização, com o intuito de compreender se a Stellaris possui práticas efetivas para promover a igualdade de gênero e apoiar o desenvolvimento profissional das mulheres. O questionário tem como base as práticas criadas no capítulo anterior e o número de respondentes foi de 44 funcionárias.

Após a aplicação do questionário com as mulheres da empresa Stellaris, os dados foram cuidadosamente analisados para obter uma compreensão mais aprofundada da visão das colaboradoras em relação às práticas de gestão.

Figura 9: Práticas de Gestão Stellaris



Fonte: autora

4.2.1 Acesso a seleção de vagas ofertadas na organização

Com relação ao acesso e seleção de vagas ofertadas na organização, todas as respondentes afirmam que não há linguagem inclusiva nos documentos de recrutamento e seleção.

4.2.2 Capacitação, treinamento e ascensão profissional

Com relação a capacitação de mulheres, visando às possibilidades de ascensão em cargos de liderança, a criação do plano de carreira, a capacitação sobre igualdade de gênero e a implementação de programas que atuam nos desafios indiretos enfrentados pelas mulheres, todas as colaboradoras da empresa afirmam que esses aspectos não são identificados na empresa. Entretanto, a Universidade Corporativa é um ponto positivo, pois as respondentes afirmam que existe.

4.2.3 Benefícios, segurança e saúde

No que diz respeito aos benefícios, segurança e saúde, esses aspectos não foram identificados como prática da organização.

4.2.4 Vigilância e combate às práticas de desigualdade e discriminações de gênero

Com relação a implantação e divulgação de canais de assédio sexual e a utilização de uma ferramenta de comunicação interna para informar sobre os temas de assédio e discriminação, as colaboradoras afirmam que não existe essas práticas na empresa. Sobre a garantia da presença feminina e promoção de igualdade nas campanhas publicitárias e a política de tolerância zero a todas as formas de violência no trabalho, a maior parte das colaboradoras afirmam que existem essas práticas na empresa.

4.2.5 Indicadores

Quanto aos indicadores, durante uma conversa com a gestora da área responsável pela gestão de pessoas na empresa foi constatado que a organização ainda não possui indicadores específicos para medir a inserção das mulheres na empresa.

4.3 ASPECTOS POSITIVOS E LACUNAS REFERENTES À INSERÇÃO DAS MULHERES NA EMPRESA STELLARIS

Ao compreender as percepções e experiências das mulheres dentro da empresa Stellaris, é possível identificar pontos fortes e áreas que precisam ser aprimoradas em relação às práticas de gestão para a inserção das mulheres.

A análise de dados revelou uma série de informações importantes sobre a realidade vivenciada pelas mulheres na empresa. Foram identificados pontos positivos, como a existência da Universidade Corporativa, a garantia da presença de mulheres e promoção de igualdade nas campanhas publicitárias e a política de tolerância zero a todas as formas de violência no trabalho, incluindo o abuso verbal ou físico. Essas iniciativas demonstram a iniciativa da empresa em promover um ambiente inclusivo.

No entanto, a análise também revelou desafios e áreas que necessitam de aprimoramento. Foi observado que a empresa não usa linguagem inclusiva nos editais de seleção de novos colaboradores. A falta de linguagem inclusiva nos editais de seleção pode ter várias consequências negativas. Em primeiro lugar, pode perpetuar estereótipos e preconceitos, reforçando a exclusão e a discriminação. Além disso, pode desencorajar potenciais candidatos que não se sintam representados ou que percebam que suas características não são valorizadas pela empresa.

Além disso, foi identificado que a empresa não possui capacitação para as mulheres, nem plano de carreira. A ausência de capacitação e um plano de carreira para mulheres em uma empresa pode ter impactos significativos negativos, tanto para as mulheres quanto para a organização. Nesse contexto, pode-se destacar alguns pontos negativos: estagnação profissional, desigualdade salarial, impacto na cultura organizacional.

Foi observado também que a empresa não fornece capacitação sobre igualdade de gênero, nem tão pouco fomenta programas que atuam nos desafios indiretos que as mulheres enfrentam. A falta de fornecimento de capacitação sobre igualdade de gênero e a ausência de programas que atuam nos desafios indiretos enfrentados pelas mulheres podem acarretar diversos pontos negativos para a empresa, que incluem a falta de conscientização entre os funcionários e gestores da empresa, podendo levar a comportamentos discriminatórios inconscientes, a empresa pode acabar criando um ambiente hostil e desfavorável para as mulheres, incluindo situações de assédio, falta de

apoio à conciliação entre vida pessoal e profissional, pode gerar uma perda de talentos na empresa, pois mulheres qualificadas e com potencial de crescimento podem buscar oportunidades em organizações que valorizem a igualdade de gênero e ofereçam suporte adequado para as suas carreiras, e, por fim, pode gerar um impacto negativo na reputação da empresa, pois a diversidade e a inclusão estão cada vez mais valorizadas, empresas que não priorizam podem ser vistas como desatualizadas, insensíveis e pouco comprometidas com questões sociais relevantes.

Outro desafio observado é que a empresa não possui benefícios benéficos para a saúde, como uma plataforma de terapia online e o *gympass*. Essa falta de benefícios pode trazer consequências não somente para as colaboradoras mas também para a empresa, pois a terapia online é uma forma de apoio psicológico importante, especialmente durante momentos de estresse, ansiedade e desafios pessoais e sem esse acesso, as colaboradoras podem enfrentar dificuldades em lidar com os problemas emocionais, refletindo no seu desempenho. Outra consequência é a baixa motivação e engajamento, pois a falta de terapia online juntamente com o *gympass* pode levar a uma diminuição da motivação e do engajamento das colaboradoras, pois, quando o funcionário não se sente apoiado em suas necessidades emocionais e físicas, isso acaba afetando indiretamente a sua dedicação ao trabalho e a sua conexão com a empresa.

Por fim, outros dois desafios observados, como a falta de divulgação de canais de denúncia de assédio sexual e a falta de um canal de comunicação interna com informes sobre os temas de assédio moral e sexual, discriminação de gênero e raça e violência sexista. A falta de canais de denúncia e de comunicação interna sobre assédio, discriminação e violência sexista pode levar a um ambiente propício para ocorrência dessas práticas, pois, as funcionárias podem se sentir receosas e desencorajadas em relatar casos de assédio, o que pode permitir que tais comportamentos persistem sem punição. Outra consequência é que a falta desse canal de comunicação pode gerar prejuízo à saúde das colaboradoras, pois aquelas que sofrem assédio, discriminação ou violência sexista podem enfrentar consequências emocionais e psicológicas significativas, como estresse, ansiedade, depressão, síndrome do pânico e baixa auto estima. Além disso, a ausência do canal de comunicação interna eficaz aumenta o risco de ações legais e processos judiciais contra a empresa.

5 PROPOSTAS DE AÇÕES

Com base na análise feita anteriormente, recomenda-se que a empresa Stellaris tome medidas concretas para abordar as questões levantadas pelas colaboradoras. Isso pode incluir a revisão de políticas salariais, a implementação de programas de treinamento em igualdade de gênero para gestores e colaboradores, a criação de políticas de conciliação entre trabalho e vida pessoal mais abrangentes e o estabelecimento de canais de denúncia e suporte para casos de discriminação.

Além disso, é fundamental que a empresa promova uma cultura inclusiva, que valorize a diversidade e estimule a participação ativa de todas as colaboradoras, afinal, a maior parte dos colaboradores são mulheres. Isso pode ser alcançado por meio de ações como programas de conscientização e sensibilização, grupos de afinidade e a criação de oportunidades de liderança e desenvolvimento para as mulheres na organização.

Com relação à linguagem inclusiva nos editais de seleção, é importante abordar essa questão de maneira sensível e educativa. É interessante organizar treinamento para a equipe de Gestão de Pessoas, explicando a importância da linguagem inclusive e fornecendo exemplos práticos de como incorporá-la nos documentos. Outra sugestão é solicitar um feedback aos candidatos, para entender se eles se sentem desencorajados ou excluídos pela linguagem utilizada na seleção. É importante ressaltar que a mudança para uma linguagem mais inclusiva requer tempo e esforço, é necessário um compromisso contínuo da empresa em educar e conscientizar a sua equipe.

Outro desafio observado é que não é comum recrutamento e seleção de mulheres, brancas e negras, para cargos de gestão e liderança em todas as áreas da organização. Desta forma, é essencial implementar medidas específicas para promover a diversidade e a inclusão. Sugere-se:

- Estabelecer metas de diversidade: Definir metas específicas para a contratação de mulheres negras em cargos de liderança. Estabelecer objetivos claros pode ajudar a empresa a concentrar seus esforços em aumentar a representatividade.
- Ampliação da rede de recrutamento: Diversificar as fontes de recrutamento para garantir uma diversidade de talentos. Buscar parcerias com organizações e redes que promovam o avanço de mulheres negras, divulgar as vagas em plataformas e mídias que atingem esse público-alvo.
- Monitoramento: Estabelecer métricas e indicadores para acompanhar o progresso na contratação e promoção de mulheres negras em cargos de

liderança. É importante realizar avaliações periódicas para identificar lacunas e ajustar estratégias conforme necessário.

No que diz respeito a capacitação de mulheres e plano de carreira, é essencial que a empresa invista na capacitação e no desenvolvimento de carreira das mulheres. Pode-se incluir a implementação de programas de treinamento e desenvolvimento específico para as mulheres, a criação de um plano de carreira transparente e inclusivo, a promoção de mentorias e o estabelecimento de metas de equidade de gênero. Ao oferecer oportunidades iguais de crescimento e desenvolvimento para todas as colaboradoras, a empresa promove um ambiente de trabalho mais justo, inclusivo e produtivo, além de trazer benefícios para a empresa, como maior retenção de talentos, diversidade de pensamento e aumento da inovação e competitividade no mercado.

Em relação a capacitação de igualdade de gênero, outra lacuna a ser preenchida na empresa, é importante haver uma abordagem sobre essa temática, explicando para os colaboradores os estereótipos de gênero existentes na sociedade e como eles afetam as percepções e oportunidades no ambiente de trabalho, é necessário informar os colaboradores sobre as leis e políticas nacionais e internacionais relacionadas à igualdade de gênero, é atrativo introduzir conceitos relacionados à identidade de gênero, abordando a importância da inclusão de pessoas transgênero, não binárias e outras identidades e, além disso, é importante despertar um engajamento masculino, discutindo com os colaboradores do sexo masculino como eles podem ser aliados ativos na luta pela igualdade, compartilhando exemplos de boas práticas.

Sobre implementar programas que atuem nos desafios indiretos enfrentados pelas mulheres, como menor acesso ao *networking*, é uma estratégia essencial para promover igualdade de gênero e apoiar o crescimento profissional das mulheres. O *networking* desempenha um papel crucial no avanço da carreira, na busca de oportunidades e no estabelecimento de relacionamentos profissionais significativos. Algumas medidas podem ser adotadas para abordar a questão do *networking*, como estabelecer programas de mentoria e coaching que conectem mulheres a profissionais experientes em suas áreas de atuação, abrindo as portas para oportunidades de *networking*. É interessante organizar eventos e encontros exclusivos para as mulheres, oferecendo um espaço para que as mesmas possam compartilhar as suas experiências, estabelecendo conexões valiosas. Outra medida a ser adotada é incentivar e apoiar a participação das colaboradoras em eventos externos relevantes da sua área de atuação, como congressos, conferências, *workshops* e feiras.

Com relação ao *Gympass* e a plataforma de terapia online que a empresa não possui, sugere-se então a implementação para que os colaboradores possam usufruir. O *gympass* e a terapia online são recursos valiosos que podem trazer diversos benefícios para os colaboradores, pois ambas as iniciativas visam promover o bem-estar físico e mental, contribuindo para a saúde, equilíbrio e desenvolvimento profissional. O *Gympass* oferece acesso a uma ampla rede de academias, estúdios e atividades físicas, permitindo que as funcionárias possam utilizar de qualquer lugar, visto que a empresa Stellaris trabalha de forma híbrida/remota. A psicologia online oferece às colaboradoras acesso a profissionais qualificados que podem oferecer suporte emocional e ajudá-las a lidar com desafios pessoais e profissionais e a lidar com questões como estresse, ansiedade, depressão e *burnout*.

Foi identificado que a empresa não possui a divulgação de um canal de denúncia de assédio sexual e não utiliza a plataforma de comunicação interna para informar sobre problemas como assédio moral e sexual, discriminação de gênero e raça e violência sexista. É de uma importância implementar estes canais na empresa, pois, a existência dos mesmos demonstram o compromisso da empresa em garantir um ambiente de trabalho seguro e acolhedor, criando uma cultura organizacional saudável, em que os colaboradores se sintam protegidos e encorajados a relatar incidentes. Ao abordar questões relacionadas ao assédio, discriminação e violência, a empresa está promovendo a diversidade e a inclusão no trabalho, ajudando a atrair e reter talentos, criando uma equipe mais representativa e estimulando a colaboração. É importante ressaltar que, além de implementar essas medidas, é necessário garantir que os canais de denúncia sejam confidenciais, imparciais e que haja um processo adequado de investigação e resposta às denúncias.

Embora a empresa já garanta a presença de mulheres e a promoção de igualdade nas campanhas publicitárias e esteja fazendo esforços nessa direção, ainda há espaço para melhorias. É necessário assegurar que as campanhas publicitárias apresentem uma diversidade de mulheres, incluindo a representação de mulheres em diferentes papéis, idades, habilidades e origens étnicas. Solicitar um feedback das colaboradoras é essencial, pois, como visto na pesquisa aplicada na empresa, nem todas sentem que a empresa garanta a presença feminina nas campanhas e com o feedback é possível identificar pontos de melhoria.

Em relação à política de tolerância zero a todas as formas de violência no trabalho, apesar da empresa estar no caminho certo, é necessário deixar mais evidente

essa política. A política de tolerância zero abrange todos os colaboradores, independente da sua posição hierárquica, tanto os líderes quanto os funcionários devem aderir aos padrões de conduta estabelecidos, demonstrando respeito mútuo e cuidado com o bem-estar de seus colegas. Algumas melhorias podem ser implantadas, como a empresa comunicar de forma clara e abrangente a política de tolerância zero, por meio de campanhas de conscientização, reuniões e treinamentos, os líderes precisam ser exemplos de comportamento adequado e estarem dispostos a ouvir e agir quando incidentes forem relatados.

Com relação a indicadores para medir se as mulheres estão inseridas na empresa, é importante destacar a necessidade de avaliar e acompanhar o progresso da igualdade de gênero no ambiente de trabalho. Esses indicadores desempenham um papel fundamental na identificação de desafios e no monitoramento do progresso em relação à inclusão e ao desenvolvimento das mulheres. A ausência desses indicadores, como é constatado na empresa Stellaris, pode dificultar a identificação de desigualdades e a implementação de ações efetivas para promover a inclusão e o desenvolvimento das mulheres. A falta de dados quantitativos e qualitativos dificulta a compreensão completa da situação atual das mulheres na empresa, incluindo questões como representatividade em cargos de liderança, equidade salarial, oportunidades de crescimento e ambiente de trabalho livre e seguro de discriminações.

É importante ressaltar que os indicadores não devem ser vistos apenas como uma medida burocrática, mas como uma ferramenta essencial para criar uma cultura organizacional mais inclusiva e igualitária. Eles permitem que a empresa estabeleça metas e objetivos claros, monitore o progresso ao longo do tempo e implemente estratégias específicas para promover a igualdade de gênero. Embora a empresa possa não ter atualmente indicadores para medir a inserção das mulheres, é essencial reconhecer essa lacuna e buscar maneiras de preenchê-la. É recomendável buscar referências e boas práticas de outras empresas que já adotam indicadores para medir a igualdade de gênero e buscar o apoio de especialistas ou consultorias que possam auxiliar nesse processo. A criação de indicadores personalizados e relevantes para a realidade da empresa permitirá uma avaliação mais precisa e direcionada das políticas e práticas existentes, facilitando a identificação de áreas de melhoria e a implementação de ações concretas.

Ao considerar empresas que possam ser vistas como exemplos nessa estruturação, a Unilever se destaca como uma referência de excelência. A inclusão já se

inicia no processo de seleção das candidatas, pois no final dessa etapa sempre há uma pessoa do sexo feminino e outra do masculino. Além disso, a empresa tem uma política de flexibilização de horários, tem uma jornada de trabalho reduzida na sexta-feira, favorecendo as colaboradoras que são mães. O crescimento na carreira é estimulado com programas de mentoring, palestras, debates e networking, entre suas funcionárias e de outras companhias (MACKENZIE, 2023).

A IBM também é referência em inclusão, dentro da empresa existe um grupo de afinidades, mantido com o objetivo estratégico de aumentar a diversidade e inclusão, onde as funcionárias voluntárias se reúnem periodicamente para debater assuntos de interesse e possíveis projetos que fomentem o empoderamento feminino e igualdade de gênero no trabalho. A empresa lançou no ano de 2021 uma campanha denominada de “Be Equal”, onde líderes da empresa, voluntariamente, apoiam a diversidade, inclusão, talentos e prioridades do negócio em níveis que vão além da conscientização, atuando ativamente para criar uma cultura inclusiva e solidária (CALAIS, 2020).

A Governança Corporativa é um caminho para que todas as melhorias sejam feitas. Ela serve como um conjunto de práticas, políticas e estruturas que tem como o objetivo garantir que as empresas sejam gerenciadas de forma ética, transparente e responsável. Uma boa governança corporativa é caracterizada pela diversidade e inclusão, incluindo a representação adequada de mulheres em cargos de liderança e em conselhos de administração. Quando as empresas adotam práticas de governança corporativa que promovem a igualdade de gênero, elas estão contribuindo para alcançar o Objetivo de Desenvolvimento Sustentável (ODS) 5 - Igualdade de Gênero, que busca garantir a igualdade de gênero e empoderar todas as mulheres e meninas, o que inclui a promoção da participação das mulheres na tomada de decisões em todos os níveis. Ao adotar práticas de governança inclusivas e equitativas, as empresas podem contribuir significativamente para a construção de uma sociedade mais igualitária e sustentável.

Ao implementar essas recomendações e abordar as lacunas identificadas na análise de dados, a Stellaris estará fortalecendo sua posição como uma empresa comprometida com a igualdade de gênero e proporcionando um ambiente de trabalho mais inclusivo e acolhedor. Essas medidas não apenas beneficiarão as mulheres na empresa, mas também contribuirão para o crescimento e sucesso geral da organização.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No âmbito desta pesquisa, todos os objetivos propostos foram concluídos e alcançados, fornecendo uma visão abrangente das práticas de gestão relacionadas à inserção das mulheres na empresa Stellaris. Por meio da adaptação do modelo de Witt (2018), foi elaborado um guia de avaliação que serviu como base sólida para o desenvolvimento do estudo.

O guia de avaliação, cuidadosamente elaborado, permitiu a aplicação de uma análise detalhada das práticas de gestão voltadas para as mulheres colaboradoras da empresa Stellaris. Essa etapa foi fundamental para compreender a situação atual e identificar tanto os aspectos positivos quanto as lacunas existentes no contexto da inserção das mulheres na organização.

Ao analisar os resultados, foi possível destacar os aspectos positivos encontrados na empresa Stellaris, que demonstram a iniciativa da empresa em promover um ambiente inclusivo.

No entanto, também foram identificadas lacunas que requerem atenção e melhorias para promover uma inserção mais efetiva e igualitária das mulheres na empresa. Com base nessas lacunas, foram sugeridas recomendações e ações específicas que podem ser implementadas, visando aprimorar as práticas de gestão existentes e fortalecer ainda mais o ambiente de trabalho inclusivo e igualitário.

Acredita-se que os resultados desta pesquisa possam servir como um guia prático para a empresa Stellaris e outras organizações interessadas em promover igualdade de gênero e valorização das mulheres. Ao adotar as melhorias sugeridas e abordar as lacunas identificadas, a empresa estará contribuindo para um ambiente de trabalho mais equitativo, que promova o crescimento e desenvolvimento de todas as suas colaboradoras.

Para trabalhos futuros, recomenda-se a realização de um acompanhamento contínuo das práticas de gestão implementadas, a fim de avaliar a eficácia das melhorias propostas. Além disso, é interessante a ampliação da pesquisa para outras empresas do mesmo setor ou de diferentes setores, buscando obter uma visão mais abrangente e comparativa das práticas de inserção das mulheres.

Espera-se que as melhorias sugeridas nesta pesquisa possam efetivamente contribuir para o avanço da empresa Stellaris. Além disso, é importante ressaltar que as descobertas e recomendações apresentadas neste estudo possam servir como um ponto

de partida para a promoção contínua da igualdade de gênero em outras organizações que buscam construir ambientes de trabalho mais justos e inclusivos.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Mário de Souza. *Elaboração de Projeto, TCC, Dissertação e Tese: Uma Abordagem Simples, Prática e Objetiva*. São Paulo: Atlas, 2011. 96 p

ALMEIDA, Fernanda de. Dia da Mulher: conheça a verdadeira história. Disponível em: <https://forbes.com.br/forbes-mulher/2022/03/dia-internacional-da-mulher-as-verdadeiras-historias-por-tras-do-8-de-marco/>. Acesso em: 14 maio 2023.

ALVES-MAZZOTTI, Alda Judith; GEWANDSZNAJDER, Fernando. *O Método nas Ciências Naturais e Sociais: Pesquisa Quantitativa e Qualitativa*. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1999. 203 p

BRASIL, Onu Mulheres; GLOBAL, Pacto. *Princípios de empoderamento das mulheres*. Disponível em: https://www.onumulheres.org.br/wp-content/uploads/2016/04/cartilha_ONU_Mulheres_Nov2017_digital.pdf. Acesso em: 15 abr. 2023.

CALAIS, Beatriz. Dia Internacional da Mulher: 7 empresas que estão virando o jogo da equidade de gênero. Leia mais em: <https://forbes.com.br/forbes-mulher/2020/03/dia-internacional-da-mulher-7-empresas-que-estao-virando-o-jogo-da-equidade-de-genero/#foto4>. 2020. Disponível em: Beatriz Calais. Leia mais em: <https://forbes.com.br/forbes-mulher/2020/03/dia-internacional-da-mulher-7-empresas-que-estao-virando-o-jogo-da-equidade-de-genero>. Acesso em: 18 jun. 2023.

CARREFOUR. WOMEN IN TECH: GRUPO CARREFOUR SE UNE À STARTUPS PARA CAPACITAR MULHERES DA REGIÃO NORTE EM TECNOLOGIA. Disponível em: <https://www.grupocarrefourbrasil.com.br/negocios/women-in-tech-grupo-carrefour-se-une-a-startups-para-capacitar-mulheres-da-regiao-norte-em-tecnologia>. Acesso em: 15 abr. 2023

CRESWELL, John W. Projeto de Pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto. 2. ed. - Porto Alegre: Artmed, 2007.

DIEESE. Inserção das mulheres no mercado de trabalho. 2022. Disponível em: <https://www.dieese.org.br/infografico/2022/mulheresBrasileRegioes.html>. Acesso em: 20 maio 2023.

DIEESE. Mulheres: Inserção no Mercado de Trabalho. Disponível em: <https://www.dieese.org.br/infografico/2023/infograficosMulheres2023.html>. Acesso em: 18 jun. 2023.

ETHOS, Instituto. Indicadores Ethos para negócios sustentáveis. Indicadores Ethos Para Negócios Sustentáveis, [s. l], v. 1, n. 1, p. 1-50, 15 abr. 2017.

FCEM. Conheça o papel da mulher na indústria têxtil no Brasil e no mundo. Disponível em: <https://fcm.com.br/noticias/o-papel-da-mulher-na-industria-textil-no-brasil-e-no-mundo/>. Acesso em: 10 out. 2022.

FERNANDEZ, Brena Paula Magno. Trabalho invisível à luz das teorias neoclássica, marxista e da Economia Feminista: Três paradigmas em disputa. Seminário Internacional Fazendo Gênero 12 (Canais Eletrônicos), Anais, Florianópolis, 2021.

GAA, Gabinete de Avaliação e Auditoria Camões. Guia de Avaliação. 3º. ed. Lisboa: Instituto da Cooperação e da Língua, 2014.

GIL, Antônio Carlos. Como Elaborar projetos de pesquisa. 4º Edição. São Paulo: Atlas, 2002

GODOY, Arilda Schmidt. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v.35, n.3, p.20- 29, mai./jun., 1995.

GONTIJO, Míriam Rabelo; MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes. DA INSERÇÃO AO EMPODERAMENTO: ANÁLISE DA TRAJETÓRIA DE DIRETORAS DE INSTITUIÇÕES PRIVADAS DE ENSINO SUPERIOR DE BELO

HORIZONTE. REAd. Rev. eletrôn. adm. (Porto Alegre), Porto Alegre. v. 23, n. spe, p. 126-157, Dez. 2017 . Disponível em .Acesso em 25 de maio de 2023

GOV. Governo Federal anuncia a 7ª edição do programa que busca igualdade de oportunidades e direitos entre mulheres e homens. 2022. Disponível em: <https://www.gov.br/mdh/pt-br/assuntos/noticias/2022/novembro/governo-federal-anuncia-a-7a-edicao-do-programa-que-busca-igualdade-de-oportunidades-entre-mulheres-e-homens>. Acesso em: 16 abr. 2023.

HIRATA, Helena; KERGOAT, Danièle. Divisão Sexual do Trabalho Profissional e Doméstico: Brasil, França, Japão. In: COSTA, Albertina de Oliveira et al. Mercado de trabalho e gênero: comparações internacionais. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Algumas características da inserção das mulheres no mercado de trabalho. Pesquisa Mensal de Emprego. Rio de Janeiro. 2008.

IPEA. Programa Pró-equidade de Gênero e Raça. 2005. Disponível em: <https://www.ipea.gov.br/sites/proequidade/o-que-e>. Acesso em: 15 abr. 2023.

KUHNER, M.H. O Desafio atual da mulher, Rio de Janeiro 1977.

LAVINAS, L. (2001): “Empregabilidade no Brasil: Inflexões de gênero e diferenciais femininos”, IPEA. Texto para Discussão nº826.

LESKINEN, M.: “Educación una clave hacia la igualdad”, *Revista Observatorio Social*, núm. 5, 2004.

LUCENA, Mariana de. Os Debates do Movimento Feminista: do movimento sufragista ao feminismo cultura. 17º Encontro Nacional da Rede Feminista e Norte e Nordeste de Estudos e 84 Pesquisa sobre a Mulher e Relações de Gênero (2012). Disponível em: . Acesso em 25 maio 2023

MACIEL, Islaine. We can do it. Disponível em: <https://sites.usp.br/psicosp/can/>. Acesso em: 11 out. 2022

MACKENZIE. 5 empresas com programas de inclusão para mulheres. Disponível em: <https://blog.mackenzie.br/mercado-carreira/mercado-de-trabalho/5-empresas-com-programas-de-inclusao-para-mulheres/>. Acesso em: 17 jun. 2023.

OECD. OECD Labour Force Statistics 2013, OECD Publishing.

ONUBR – Nações Unidas no Brasil. Glossário de termos do Objetivo de Desenvolvimento Sustentável 5: Alcançar a igualdade de gênero e empoderar todas as mulheres e meninas. [S.l.], 2016.

OROZCO, Amaia Pérez. Economía del género y economía feminista ¿conciliación o ruptura? Revista Venezolana de Estudios de la Mujer. Caracas, Enero. Vol 10, 24. jun 2005.

PALVARINI, Bruno. Guia referencial de mensuração do desempenho na Administração Pública. In: III Congresso CONSAD de gestão pública. Guia. Brasília: Consad, 2010

PEREIRA, Cecilia Maria. Êxodo Rural. Disponível em: https://cesad.ufs.br/ORBI/public/uploadCatalogo/14353018122013Geografia_Rural_aula_06.pdf. Acesso em: 20 mar. 2023.

PUFF, Jefferson. Mais escolarizadas, mulheres ainda ganham menos e têm dificuldades de subir na carreira. BBC. 2014. Disponível em: . Acesso em: 22 maio. 2023.

PROBST, E. R. A Evolução da mulher no mercado de trabalho. Disponível em: . Acesso em: 15 nov. 2022.

RODRIGUES, Paulo Jorge. O TRABALHO FEMININO DURANTE A REVOLUÇÃO INDUSTRIAL. 2018. 12 f. Tese (Doutorado) - Curso de Educação, Unesp, São Paulo, 2019

SALVAGNI, Julice; CANABARRO, Janaina. Mulheres líderes: as desigualdades de gênero, carreira e família nas organizações de trabalho. Revista de Gestão e Secretariado, São Paulo, v. 6, n. 2, p. 88-110, maio 2015

SOARES, Vera. Apresentação. In: COSTA, Albertina et al. (Orgs.). Divisão sexual do trabalho, estado e crise do capitalismo. Recife: SOS Corpo – Instituto Feminino pela Democracia, 2010.

TRIVINOS, Augusto Nivaldo Silva. Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em Educação. São Paulo: Editora Atlas, 1987

UNIVERSA. IBGE: mulher ganha menos que homem e é minoria no mercado de trabalho... - Veja mais em <https://www.uol.com.br/universa/noticias/redacao/2021/06/24/ibge-mulheres-representa-m-448-dos-assalariados-no-mercado-de-trabalho.htm?cmpid=copiaecola>. Disponível em:

<https://www.uol.com.br/universa/noticias/redacao/2021/06/24/ibge-mulheres-representa-m-448-dos-assalariados-no-mercado-de-trabalho.htm>. Acesso em: 15 nov. 2022.

VIEIRA, A. A expansão do trabalho feminino no setor de serviços: uma análise nas cinco regiões do Brasil 2006 p. 12.

VILELA, Luiza. Por que o Dia Internacional das Mulheres é comemorado no dia 8 de março? Disponível em: <https://exame.com/pop/por-que-o-dia-internacional-das-mulheres-e-comemorado-no-dia-8-de-marco/>. Acesso em: 15 mar. 2023.

WITT, Ania Tâmilis da Silva. GUIA DE AVALIAÇÃO DE PRÁTICAS DE GESTÃO: ASPECTOS PARA O DEBATE SOBRE AS MULHERES NAS INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE EDUCAÇÃO SUPERIOR. 2018. 87 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2018.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA Secretaria de Educação a Distância. Metodologia da pesquisa. Florianópolis: SEAD/UFSC, 2007.

360, Movimento Mulher. Movimento Mulher 360. Disponível em: <https://movimentomulher360.com.br/omovimento/>. Acesso em: 15 abr. 2023.

APÊNDICE

Guia de avaliação de práticas de gestão em relação as mulheres.

Olá!

Você está sendo convidada a participar, como voluntária, da presente pesquisa, a qual visa analisar as práticas de gestão em relação às mulheres na empresa.

A pesquisa será conduzida por Isabella Lacerda Collares, graduanda do Curso de Administração da Universidade Federal de Santa Catarina sob a orientação do Professor Dr. Raphael Schlickmann.

No momento em que responde às perguntas, você declara tacitamente concordar, de livre e espontânea vontade, em participar como voluntária da pesquisa acima identificada. Declara estar ciente de que a sua participação é isenta de despesas e que poderá retirar o seu consentimento a qualquer hora, antes ou durante o estudo, sem quaisquer penalidades ou prejuízos. Caso você queira, poderá imprimir ou salvar uma versão em arquivo digital (pdf, por exemplo) deste termo.

Ao responder o questionário, você autoriza a pesquisadora a utilizar os dados obtidos para fins estritamente acadêmicos do estudo, incluindo a sua divulgação, sempre preservando a sua privacidade e o seu anonimato.

Contato da Pesquisadora responsável:
Isabella Lacerda Collares
Endereço eletrônico: isabella.lacerdac@gmail.com

isabella.lacerdac@gmail.com [Alternar conta](#)



Não compartilhado

Com relação ao acesso e seleção de vagas

Com relação ao acesso e seleção de vagas, a empresa usa linguagem inclusiva nos documentos de seleção? *

- Sim
- Não

[Voltar](#)

[Próxima](#)

[Limpar formulário](#)

Com relação a capacitação, treinamento e ascensão profissional

A empresa possui capacitação de mulheres, visando às possibilidades de ascensão em cargos de liderança? *

- Sim
- Não

A empresa possui plano de carreira, mostrando a trajetória que as mulheres podem percorrer? *

- Sim
- Não

A empresa possui Universidade Corporativa? *

- Sim
- Não

A empresa fornece capacitação online sobre igualdade de gênero? *

- Sim
- Não

A empresa fomenta programas que atuam nos desafios indiretos enfrentados pelas mulheres, como menor acesso ao networking? *

- Sim
- Não

Com relação as práticas de gestão relacionadas a benefícios, à segurança e à saúde

A empresa fornece plataforma de terapia *online*?

- Sim
- Não

A empresa fornece *gympass*? *

- Sim
- Não

Com relação aos serviços disponíveis para vigilância e combate às práticas de desigualdade e discriminações de gênero

A empresa divulga de canais de denúncia de assédio sexual? *

- Sim
- Não

A empresa utiliza o canal de comunicação interna para informar sobre temas como: assédio moral e sexual, discriminações de gênero e raça e violência sexista? *

- Sim
- Não

A empresa garante a presença de mulheres e promoção de igualdade nas campanhas publicitárias, usando sujeitos de diferentes raças e etnias? *

- Sim
- Não

A empresa estabelece uma política de tolerância zero a todas as formas de violência no trabalho, incluindo o abuso verbal ou físico? *

Sim

Não